

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра философии и акмеологии

**Деятельность консультанта по совершенствованию системы  
обучения руководителей подразделений фитнес-клуба**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Шушкова Любовь Андреевна,  
обучающийся УК-1601 группы  
2 курса очно-заочного отделения

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Рушицкая Ольга Александровна,  
канд.эконом.наук, доцент, доцент  
кафедры ФиА

\_\_\_\_\_  
подпись

Екатеринбург 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Научная новизна работы:.....	5
Положения, выносимые на защиту:.....	5
Глава 1. Теоретические и методологические основы исследования системы внутрифирменного обучения руководителей.....	7
1.1. Роль и место обучения в системе кадрового менеджмента.....	7
1.2. Предпосылки и факторы, обуславливающие необходимость создания системы внутрифирменного обучения руководителей.....	14
1.3. Цели, функции, методы и средства внутрифирменного обучения персонала.....	22
<b>ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ФИТНЕС - КЛУБЕ ООО «БРАЙТФИТ – ЮЖНЫЙ»</b> .....	45
2.1. Общая характеристика организации ООО «БрайтФит – Южный» .....	45
2.2. Деятельность консультанта по диагностике системы управления персоналом и обучения руководителей организации.....	48
2.3 Разработка управленческого проекта по совершенствованию внутрифирменного обучения руководителей.....	73
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	99

## **ВВЕДЕНИЕ**

Совершенствование и развитие материально-вещественных факторов производства и, прежде всего разработка, внедрение и освоение новых технологий требуют систематического повышения как общего культурно-технического и профессионального уровня работников, так и обучения в пределах конкретных трудовых функций. В таком повышении заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требования к качеству рабочей силы постоянно повышаются.

Успех любой организации – это результат коллективных усилий ее работников, результат высокого качества персонала. Эта истина сейчас признана всеми. Коллективное взаимодействие при минимуме формальных установлений, при максимуме творчества, предполагает, что в коллективе имеются взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с трудовой деятельностью, совпадают с целями организации в целом. Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей организации, должен обладать единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений. Коллективные основы поведения людей, коллективные психические представления сосредоточены в сфере организационной культуры.

Именно в процессе обучения работники перенимают основные ценности, цели деятельности организации, эффективные приемы работы, осваивают профессию, формируют свои коллективные коммуникативные связи. От профессионального развития зависит становление личности работника, его социализация на ранних этапах трудового пути, обеспечивается возможность самореализации и самоактуализации в процессе трудовой деятельности на протяжении всей жизни.

Проблема и противоречие. В последнее время вопросы организации обучения персонала находят все большее отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых, однако, несмотря на это, насущными остаются их дальнейшие комплексные исследования в сфере управленческого консультирования по внутрифирменному обучению руководителей.

В связи с этим актуальность выбранной темы является весьма значимой для любого предприятия на каждом этапе его развития.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование консультационной деятельности по диагностике системы обучения руководителей в ООО «БрайтФит-Южный» и разработка проекта по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы консультационной деятельности по организации обучения персонала;
- проанализировать уровень квалификации персонала ООО «БрайтФит-Южный»;
- провести анализ эффективности консультационной деятельности по организации обучения персонала;
- разработать проект управленческого консультирования по совершенствованию обучения персонала ООО «БрайтФит-Южный»;
- дать экономическое обоснование проектных решений.

Объект исследования – внутрифирменное обучение персонала.

Предмет исследования – консультационная деятельность по совершенствованию внутрифирменного обучения руководителей ООО «БрайтФит-Южный».

Методологической основой написания данной работы послужили законодательные и нормативные документы, действующие в РФ, а также

специальная литература таких авторов, как Кунц Г. О., Ладанов И.Д., Климов Е.А., Кокурина И.Г., Липатов С.А. и другие.

В данной работе были использованы труды отечественных и зарубежных ученых: Виханского О.С., Герчикова И. Н., Гусева Ю.В., Комарова Н., Семёнова О. К., Щегина Г.В.; Вудкока М., Фрэнсиса Д., Грейсона Дж, Дэвида Мерсера, Карла О'Делла, Зигерта В., Ланга Л.

В выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, сравнение, обобщение, анкетирование.

Научная новизна работы:

1. На основе теоретического анализа отечественных и зарубежных подходов к обучению персонала выявлены предпосылки и факторы, обуславливающие необходимость создания системы внутрифирменного обучения руководителей.

2. Определена возможность использования результатов и выводов исследования при организации внутрифирменного обучения персонала в фитнес-клубах.

3. Разработан проект управленческого консультирования по совершенствованию обучения персонала в фитнес-клубах.

Положения, выносимые на защиту:

1. Управленческое консультирование по совершенствованию обучения персонала - это деятельность внутреннего консультанта по формированию у работников предприятия теоретических знаний, умений и практических навыков, необходимых для выполнения работы;

2. Основываясь на выявленных проблемах в системе обучения в организации ООО «БрайтФит – Южный», разработан проект, нацеленный на совершенствование управления обучением персонала, который подразумевает организацию курсов повышения квалификации сотрудников. Систему организации обучения персонала осуществляли поэтапно, где на

каждом этапе разрабатывали комплекс работ по реализации данного проектного решения.

3. Разработанный проект управленческого консультирования по совершенствованию обучения персонала ООО «БрайтФит-Южный» предполагает активное участие независимого лица в развитии персонала.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования [управленческого проекта консультирования по совершенствованию внутрифирменного обучения руководителей в фитнес - клубе ООО «БрайтФит – Южный».](#)

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, две главы, заключение.

Во введении обосновывается проблема и противоречие исследования, поставлены цели и задачи исследования. В первой главе раскрыты теоретические аспекты консультационной деятельности по организации обучения персонала: роль и место обучения в системе кадрового менеджмента; предпосылки и факторы, обуславливающие необходимость создания системы внутрифирменного обучения руководителей. А также изучены цели, функции, методы и средства внутрифирменного обучения персонала. Во второй главе проанализирована деятельность консультанта по диагностике системы управления персоналом и обучения руководителей организации, разработан [управленческий проект по внутрифирменному обучению руководителей в фитнес - клубе ООО «БрайтФит – Южный»](#) и рассчитана его экономическая эффективность. В заключении даны краткие выводы выпускной квалификационной работы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

## **1.1. Роль и место обучения в системе кадрового менеджмента**

Обучение персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях [4, с. 45].

Обучение персонала – это очень важный инструмент, с его помощью руководители организаций имеют возможность как повысить потенциал работников, так и влиять на формирование организационной культуры. Так же с помощью обучения персонала можно влиять на конкурентоспособность компании.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты посредством повышения уровня профессионального мастерства, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному

развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе [20, с. 22].

От эффективности работы сотрудников компании зависит успех этой компании. Поэтому обучение персоналом является главной составляющей всей комплексной работы с персоналом. Любая организация, которая хочет быть успешной, должна быть заинтересована в развитии персонала, а развитие напрямую связана с обучением. Работодатель должен организовать профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации кадров и так далее. В ходе этого обучения работник получает новые знания и умения, которые ему необходимы для выполнения каких-либо новых функций на его рабочем месте. Все это в дальнейшем повышает работоспособность работника и его эффективность в компании.

На сегодняшний день система обучения персонала имеет важное значение в обеспечении конкурентоспособности любого предприятия. Н.Н. Борисова отмечает, что инновационная составляющая в управлении персоналом прослеживается в практике наращивания инвестиций в его обучение [3, с. 84].

Если обстоятельства для проведения обучения являются благоприятными, то процесс обучения выполняет сразу две задачи: максимально удачное использование сотрудника и использование его мотивации.

Главная задача переподготовки руководящих сотрудников – сделать их более квалифицированными, подкованными, чтобы они могли с легкостью помочь руководству адаптироваться и восполнить пробелы в знаниях и помочь им развиваться так, чтобы они подходили под весь перечень предъявляемых требований, которые связаны с управленческими обязанностями.

Принято считать, что использование методик активного обучения дает возможности для изучения методик работы других руководителей, и на



практике в собственной работе пользоваться их положительным опытом, что в свою очередь развивает способности к самообразованию и применению полученных знаний в жизни. Также это способствует лучшему усвоению и закреплению нового материала и плавно позволяет перетечь процессу обучения непосредственно в практику.

В Трудовом Кодексе России гарантировано право каждого сотрудника на профессиональную подготовку, обучение и переподготовку, в том числе и в освоении новой профессии.

Согласно ст. 187 ТК РФ, обучение трудовое законодательство рассматривает как прямую служебную обязанность каждого руководителя и специалиста [2]. Для этого предусмотрено несколько типов обучения:

- самообучение, которое проходит, согласно разработанной системе или методике;
- семинары, которые должны проводиться каждый месяц не только непосредственно в компании, в которой работает сотрудник, но и в других компаниях;
- обязательные стажировки в главных компаниях, осуществляющих научно-исследовательскую деятельность, в ВУЗах, не только отечественных, но и зарубежных;
- аспирантура и докторантура;
- краткосрочное обучение на рабочем месте, при этом курс обучения не должен быть менее 72 часов, так же обучение может быть проведено в специальных учреждениях по повышению квалификации и переподготовке кадров. Такое обучение проводится ежегодно, или чаще, по мере необходимости;
- семинары теоретически-проблемного характера, средняя продолжительность общего семинарского курса варьируется от 72 до 100 часов;

- продолжительное обучение, курс которого более 100 часов. Данный тип обучения включает в себя более широкое и основательное изучение проблем, которые на данный момент имеет особую актуальность по направлению деятельности сотрудника, такое обучение может проводиться 1 раз в 5 лет [3, с. 49].

Продолжительное обучение проводит, как правило, учреждение, занимающееся переподготовкой или повышением квалификации, к ним можно причислить: институты по повышению квалификации, которые осуществляют свою деятельность при ВУЗах, академии, курсы, центры занятости населения и так далее [26, с. 80].

Обеспечение максимально оперативной реализации новейших идей экономического, технического, научного и организационного характера на практике работы компании – главная цель обучения руководящего состава и отдельных специалистов.

Процесс профессиональной переподготовки реализуется согласно программе, по которой продолжительность обучения составляет более 500 часов [33, с. 58]. Профессиональная подготовка представляет собой вид самостоятельной работы по получению дополнительного проф. образования. Процессы развития экономики можно определить тем уровнем подготовки и квалификации кадров, который был достигнут.

Научно-технический прогресс предъявляет свои требования к процессам подготовки и обучения сотрудников, сюда относится постоянное обновление, расширение и, конечно же, углубление уже имеющихся навыков и знаний не только руководящего состава и отдельных специалистов, но и учеников, а также рабочего персонала.

Блинов В.А. выделил несколько ключевых аспектов процесса обучения:

- профессиональный аспект при создании программ, необходимых для осуществления дополнительного образования. Главное место отдано разделам, усвоению материала которых будет оказывать самое прямое

влияние на качество выполнения сотрудником его прямых обязанностей, определяемых трудовым договором.

- аспект целенаправленности, реализация которого происходит уже во время разработки и реализации программ переподготовки и повышения уровня квалификации сотрудников в процессе выявления главных целей и ключевых направлений процесса обучения.

- аспект непрерывности, отвечающий за постоянный рост и обучение сотрудников согласно производственным требованиям, и обоснованный выбор места обучения. Таким образом, процесс обучения или переподготовки должен быть проведен только тогда, когда есть такая необходимость, что определяется по результатам аттестации;

- последовательность и систематика обучения, может быть достигнута при строгом соответствии и соблюдении системы обучения согласно программе, при наличии постоянного перехода от известных фактов к неизвестным, от простых упражнений к сложным. То есть, имеет место быть постепенное усложнение программы, а упражнения, задачи и примеры должны быть подобраны тщательнейшим образом.

- прочное усвоение навыков и знаний достигается при помощи интересного объяснения нового материала, который обязательно должен запомниться. Стоит отметить, что объяснение должно быть максимально простым, но вместе с тем, доходчивым, чтобы остаться в долговременной памяти сотрудника. Подача материала должна усложняться постепенно, чтобы процесс обучения был интересен на всех этапах [2, с. 84].

Гневко В.А акцентирует внимание на ключевых принципах системы обучения сотрудников, а именно:

- общая доступность обучения, процесс ее повышения должен быть осуществлен тогда, когда это нужно, примерно, раз в пять лет;

- многообразие методик обучения очного, вечернего, заочного или же дистанционного характера;

- эффективность обучения, ориентированная на достижение максимальных результатов при помощи использования на практике новых знаний, умений и навыков [5, с. 48].

Рогачева А. определила четыре критерия, при помощи которых проводится оценка эффективного обучения:

1. Важно учесть непосредственно мнение сотрудников, которые проходят обучение.

2. Следует тщательно и постоянно контролировать объем и содержание знаний и приобретенных слушателями навыков, к примеру, при помощи проведения контрольной работы или теста. Данный аспект чаще остальных применяется для того, чтобы оценить уровень преподавания.

3. Необходимо наблюдать за изменениями в поведении обучающихся. Согласно данному критерию можно определить в какую сторону меняется поведение во время обучения, как меняется представление слушателей о ценностях. Важным итогом обучения является рост готовности к будущим изменениям и максимальная восприимчивость новейших методик работы.

4. Результаты рабочей деятельности. Стоит отметить, что процесс обучения должен не только вызывать интерес, но и доставлять удовольствие. Обучаемые должны воспринимать обучение в качестве актуальной, полезной и интересной деятельности. Стоит отметить, что оценивание рабочих результатов руководящего состава является очень непростой задачей, ведь от обучения нельзя ждать моментального эффекта, т.к. в один момент невозможно использовать на практике все новые теоретические знания.

После определения потребностей в процессе проф. подготовки, когда уже известны критерии оценивания эффективности и сотрудник уже ознакомился с некоторыми методиками обучения, можно заняться вплотную разработкой программ обучения. Содержание программы определяется целями, которые преследует компания, отправляя сотрудников на обучение. Согласно исследованиям, общая успешность программы в большей степени

зависит от обучения, а также от того, насколько грамотно она подготовлена и от того, хотят ли сотрудники вообще проходить процесс обучения.

Чижов Н.А. считает, что ключевые характеристики программы обучения можно свести к:

1. Действенности процесса обучения, необходимо определить, на самом ли деле обучаемые приобретают новые навыки и совершенствуют уже имеющиеся, расширяют ли область знаний по итогам обучения;

2. Обоснованию программы, здесь важно отметить тот факт, действительно ли по результатам обучения сотрудник сможет лучше и оперативнее исполнять свои обязанности;

3. Уместности применения программы. Стоит изучить всю информацию и дать вердикт, насколько уместным будет применение одной и той же программы в разных компаниях [36, с. 80].

Таким образом, те подходы к управлению компанией, которые используются сегодня, базируются на том, что именно персонал является главным ресурсом, от которого зависит эффективность и целесообразность использования других ресурсов. Если в качестве примера рассматривать самые масштабные и успешные компании в мире, занимающиеся инвестированием в сотрудников, формированием максимально комфортных условий для их работы и делающими все, для увеличения профессионального потенциала, именно такие компании и имеют отдачу в несколько раз выше, чем финансы, направленные на простое решение производственных задач. Если компания вкладывает средства непосредственно в обучение, она серьезно увеличивает ценность и стоимость главного капитала – человека.

Однако случается и так, что, инвестировав значительные средства в дополнительное обучение, не удастся удержать сотрудника в компании, его может перекупить конкурирующая компания. Логика конкурентов выстроена следующим образом: они не тратят время и деньги на обучение сотрудника, зато они предлагают ему более высокую оплату труда, льготы, лучшие

условия для деятельности или же хорошую перспективу карьерного роста. Происходит ситуация, что компания тратит напрасно средства, готовя кадры, занимаясь их обучением, повышая их ценность только для того, чтобы помочь конкуренту. Однако, если разобраться в проблеме, то виноват далеко не всегда конкурент, по большей части компания может быть виновата сама, не используя потенциал обученного сотрудника, который, несмотря на высокий квалификационный уровень, не получал дополнительных премий или вообще никак не поощрялся.

## **1.2. Предпосылки и факторы, обуславливающие необходимость создания системы внутрифирменного обучения руководителей**

В таблице 1 представлены стадии формирования учебной культуры в ООО «БрайтФит – Южный»

**Таблица 1.** Стадии формирования учебной культуры

<b>Ситуация в компании</b>	<b>Ошибки-проблемы в корпоративной учебе</b>
Старт. Команда единомышленников работает «на энтузиазме». Учить пока некого.	Не закладываются основы будущего обучения. Минимально необходимой здесь является адаптация предполагаемых новых Сотрудников.
Появляются первые наёмные Сотрудники. Постепенно осознается необходимость их адаптации и обучения. Размышления о тренере. Возможны тренинги в исполнении внешнего провайдера.	Накапливается массив необученных (часто поэтому нелояльных) Сотрудников. Проблема обучения откладывается на неопределенное «потом», будучи отпущенной на самотек.

Осознание необходимости учебы и тренингов. Работа с внешним провайдером. Ввод тренера как штатной единицы.	При увеличении объема работы проблема решается экстенсивно - увеличивается число тренеров, нет качественного роста, учеба отстает от роста компании.
Переход к организационной структуре – Учебному центру.	Исключение важных компонентов - обратной связи, в особенности аттестаций.

На старте фирме обучение не нужно вовсе: команда «стартовиков» - всегда команда единомышленников. Они понимают друг друга с полуслова, работают на энтузиазме. Когда фирма набирает обороты и встает на крыло, впервые возникает вопрос обучения: поток входящего народу невольно растет. И все уже – не такие энтузиасты, новые Сотрудники готовы работать только на зарплату. И только в рабочее время. И главное – квалификация не та, которая нужна. Но некоторое время еще можно фильтровать входящих кандидатов, еще есть из кого выбрать. Постепенно фирма вводит тренера – «ставить» некоторые простейшие навыки новым сотрудникам. Некоторое время – все хорошо: фирма работает, тренер учит.

Чтобы построить систему повышения квалификации персонала на предприятии ООО «БрайтФит – Южный», разделили сотрудников организации на категории, которые указаны в таблице 2.

**Таблица 2.** Функциональные обязанности участников внедрения проектного решения по повышению профессиональной компетенции персонала на предприятии ООО «БрайтФит – Южный»

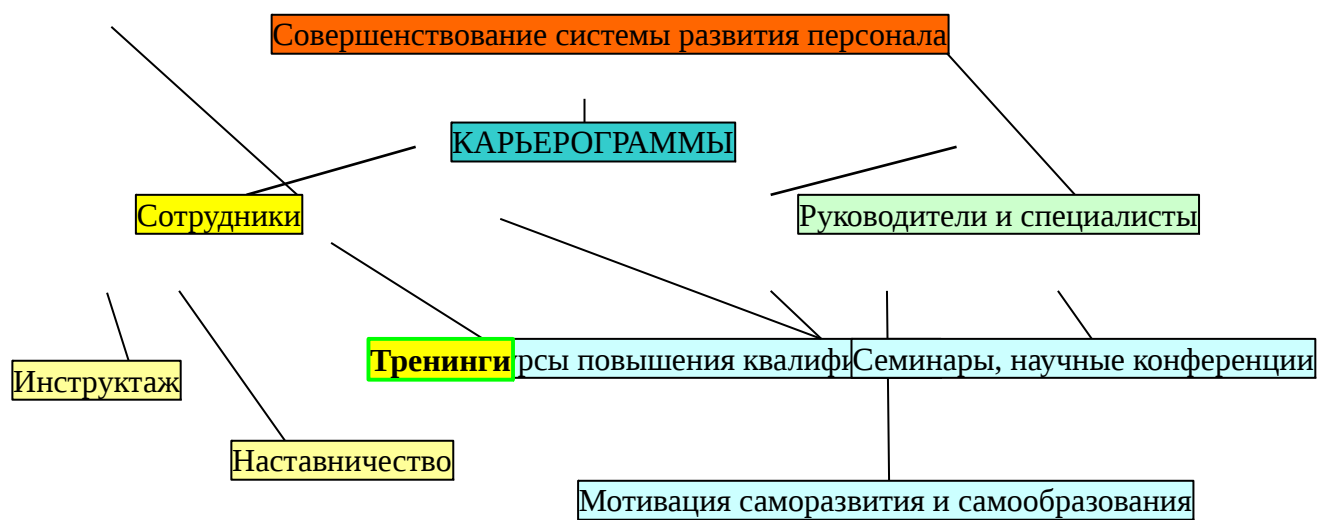
<b>Участник внедрения проектного решения</b>	<b>Функциональные обязанности</b>
Директор ООО «БрайтФит – Южный»	утвердить план и бюджет обучения, получить информацию о финансовом состоянии предприятия, целях, задачах, планах развития организации в целом.
Заместитель директора	Определить потребность в обучении персонала
Заместитель директора	составить программу и план повышения квалификации персонала, создать новые и подобрать уже существующие виды, формы и методы повышения

	квалификации персонала, определить непосредственных исполнителей, формы и вид предоставления результатов.
Старший менеджер по работе с абонентами	лицо, которое непосредственно занимается процессом обучения отдельного работника (или их группы)
Обучаемый – сотрудники предприятия ООО «БрайтФит – Южный»	группа сотрудников предприятия, на которую направлены организационно-экономические мероприятия, призванные обучить, переподготовить и повысить квалификацию

С целью совершенствования системы развития персонала в ООО «БрайтФит – Южный» были разработаны направления применения различных форм и методов повышения квалификации в зависимости от категории сотрудника (рисунок1).

После внедрения новой системы профессионального развития сотрудников должны быть достигнуты следующие результаты: повышение квалификации сотрудников; повышение качества услуг; сокращение расходов на поиск, обучение и мотивации персонала; рост лояльности сотрудников; повышение доходов.

Прежде всего, необходимо составить карьерограммы, которые станут основой профессионального развития каждого сотрудника. Основным направлением обучения и развития сотрудников должно стать участие в семинарах и тренингах. Для оценки качества обучения необходимо внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного руководителя.





**Рис. 1. Направления применения различных форм и методов обучения в зависимости от категории сотрудника с целью совершенствования системы развития персонала в ООО «БрайтФит – Южный»**

В соответствии с разработанными направлениями повышения эффективности развития сотрудников ООО «БрайтФит – Южный» будут повышены объемы и качество оказываемых услуг, снизится объем расходов затрат на поиск и адаптацию, обучение персонала в результате функционирования резерва кадров и развития персонала, из числа которого можно будет выбрать претендентов на вакантную должность; сократится текучесть персонала в результате совершенствования кадровой политики организации.

Для того, чтобы сделать обучение более эффективным и плодотворным, нужно обеспечить его надлежащее проведение и подготовку. В настоящее время относительно процесса обучения выделано несколько ключевых процессов: поставить и определить главную цель; организовать комплексную подготовку; проверить на практике объем полученных знаний и то, насколько хорошо сотрудник их усвоил, то есть нужно по итогам дать оценку эффективности обучения.

В процессе организации обучения особенную важность имеет то, насколько корректно, грамотно и правильно сформулированы его цели. Как и любая цель, постановка которой ведется управленческой деятельностью, обучение так же должно подходить под стандарты SMART. Принципы

SMART (аббревиатура от слов Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related).

1. Стандарты исполнения должны быть конкретными. Конкретность подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Постановка стандартов, в соответствии с теорией целеполагания, означает, что мотивация и результативность возрастают, когда стандарты трудны, но исполнимы, работа имеет значимость, обеспечены поддержка и регулярная обратная связь по результатам выполнения.

2. Стандарты исполнения должны быть измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты (или нет). Измеряемость стандартов, к тому же, облегчает установление обратной связи по промежуточным результатам.

3. Стандарты исполнения должны быть согласованными и достижимыми. Если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче – для доказательства своей правоты. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Не участвуя в постановке стандартов, работники довольно прохладно относятся и к их достижению. Участие в разработке стандартов дает работникам возможность выдвигать конструктивные и инновационные идеи по организации процесса их достижения.

4. Стандарты исполнения должны быть реалистичными и уместными, что делает их более привлекательными для всех участников. Стандарты уместны, когда они находятся в согласии с целями организации и стремлением работников к развитию, а реалистичны, когда в их постановке принимает участие исполнитель.

5. Стандарты исполнения должны быть соотнесены со временем – то есть известно, к какому моменту они должны быть достигнуты.

Необходимость обучения определяется в двух аспектах: количественном и качественном, а вот итоговую оценку эффективности обучения можно провести при использовании следующих методик.

1. Общая оценка ключевой информации о сотрудниках: стаж, образование, участие в обучении, курсы обучения и так далее.

2. Аттестация, которая проводится раз в год. В процессе можно выявить не только сильные, но и слабые стороны сотрудника. Если у сотрудника минимальная оценка по профессиональным знаниям, значит необходимо его обучить.

3. Анализирование целей и планов компании, как долгосрочных, так и краткосрочных, анализ проводится обособленно в отношении каждого подразделения, чтобы более четко и ясно иметь представление об уровне квалификации сотрудников, наличии проф. подготовки, что является очень важным для эффективной трудовой деятельности.

4. Наблюдение за общей работой в течение определенного времени, проведение анализа выявленных проблем, стоящих на пути к эффективной работе. В том случае, если сотрудники постоянно допускают ошибки, не учитывают важные моменты, допускают просчеты, не соблюдают технику безопасности, отлынивают от работы, что в итоге снижает производительность компании и становится причиной неэффективности работы, то эти данные можно привести как аргумент и обоснование составления заявки на обучение сотрудников.

5. Анализ собранных на обучение заявок, предоставленных начальниками структурных подразделений компании. В настоящее время этот способ пользуется наибольшей популярностью в России.

6. Организовать качественную работу с кадровыми резервами и работы относительно планирования карьерного роста.

7. Выявить изменения в процессе работы, которые требуют повышенных требований к уровню квалификации сотрудников.

8. Заявки, которые подали сотрудники в индивидуальном порядке. В том случае, если сам сотрудник желает учиться, приобретать новые умения, навыки и знания, то он имеет полное право составить заявку на имя непосредственного руководителя отдела обучения, где должно быть указано, какое именно обучение ему нужно [15, с. 40].

9. Проведение анкетирования среди сотрудников, целью которого является оценка потребностей в получении новых умений, навыков и знаний для определенной категории сотрудников или индивидуально для некоторых единиц персонала. Подобного рода опросы могут быть проведены в отдельном подразделении или по всей компании.

10. Изучение опыта других компаний. Это весьма полезно, ведь довольно часто опыт конкурента или схожей компании может дать массу важных подсказок, которые помогут определить, действительно ли нужно провести обучение, для того, чтобы удержать или приобрести конкурентные преимущества [21, с. 41].

Затем, уже после анализа и четкого определения потребностей начинается комплексная подготовка. В подготовку в обязательном порядке входит: содержание, форма и методики проведения обучения. Содержание должно быть определено теми задачами и целями, которые в перспективе (как долгосрочной, так и краткосрочной), стоят перед компанией. Ключевые характеристики материала, который будут изучать сотрудники это: его содержание, уровень сложности и структурированность. Именно эти характеристики дают возможность верно определить выбор формы и методики обучения, а также составить смету затрат на его проведение.

Оценка такого показателя как стоимость обучения должна быть проведена с учетом ключевых характеристик обучения: длительность и общее количество обучаемых. Целесообразно будет рассмотреть показатель из расчета стоимости дня или часа самого обучения в отношении единицы персонала, такой показатель уже можно применять для оценивания

эффективности с экономической точки зрения не только самого предстоящего процесса обучения, но и как годовой план по обучению.

Чем ниже данный показатель, тем больше сотрудников можно обучить, при этом расходуя минимальное количество средств. Оценку затратности обучения можно провести в соотношении прибыли и зарплатного фонда, или же в расчете на единицу персонала.

Затем происходит непосредственно само обучение, которое выстраивается с учетом его конечных целей. Главные критерии данного процесса довольно просты: место, где проводится обучение, должно быть максимально приспособлено для проведения лекционных и семинарских занятий, в зале должна быть оптимальная температура, хорошее освещение, нужное оборудование или возможность его установки и т.д.

В процессе обучения нужно обеспечить контроль посещаемости, непрерывность обучения, а также предоставить сотрудникам необходимые расходные материалы (блокноты, тетради, ручки и т.д.) [21, с. 38].

Затем нужно провести оценку и проверку уровня полученных знаний, приобретенных умений и навыков. Если обучение проводила сторонняя компания, оценка может быть необъективна, т.к. такие организации заинтересованы в высокой оценке своей работы.

То есть, по сути процесс обучения сотрудников – это целенаправленный и организованный процесс получения новых умений, навыков и знаний, который осуществляют грамотные бизнес-тренеры, наставники, специалисты, преподаватели и руководство.

### **1.3. Цели, функции, методы и средства внутрифирменного обучения персонала**

В настоящее время выделяют три вида обучения, а именно: подготовка, обучение и переподготовка. Разберем каждый из видов более подробно.

Подготовка представляет собой организованное обучение согласно плану, что в итоге дает возможность выпускать квалифицированный персонал в любой сфере деятельности. Сотрудник, прошедший подготовку практически в совершенстве владеет комплексом умений, навыков, знаний и способов коммуникации.

Непосредственно обучение представляет собой процесс обучения сотрудников для того, чтобы усовершенствовать уже имеющиеся знания и умения, приобрести новые коммуникационные навыки с учетом изменений требований к профессии или же по причине карьерного роста.

Процесс переподготовки сотрудника – это обучение, главная цель которого – привить сотруднику новые умения, навыки, знания и способы коммуникации со сменой профессиональной деятельности, или же, по причине существенных изменений касательно требований к сущности и результативности работы.

Е.В. Охотовский четко разделяет изложенные ниже способы обучения сотрудников: профессиональная подготовка, стажировки, обучение, переподготовка или получение дополнительного образования после получения высшего образования (рисунок 2) [32, с. 80].

Российским и зарубежным опытом уже выработано три ключевых концепции обучения опытных квалифицированных сотрудников.

организации, ведь обученный сотрудник в меньшей степени привязан к рабочему месту и уже может выбирать, в какой компании работать.

3. Процесс обучения, направленный на развитие сугубо личных и человеческих качеств. В первую очередь такое обучение относится

непосредственно к тем сотрудникам, у которых отчетливо наблюдаются склонности к научным изысканиям, талант [14, с. 100].

Более детальная и основательная характеристика каждого из типов обучения представлена в таблице 3.

**Таблица 3.** Характеристика видов обучения кадров [34, с. 43]

<b>Виды обучения</b>	<b>Характеристика видов обучения</b>
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	Обучение при помощи общения, которое направлено исключительно на исполнение некоторого рода задач производственного характера.
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Процессы по развитию знаний, навыков и умений, которые являются фазой для проф.подготовки. в качестве примера можно рассмотреть подготовку студентов, окончивших бакалавриат.
1.1. Профессиональная специализированная подготовка	Имеет целью получить специфическую проф. квалификацию. процесс углубления и расширения знаний, чтобы овладеть определенного рода профессией.
2. Профессиональное совершенствование (обучение), в том числе:	Имеет целью запустить процесс углубления и расширения знаний, чтобы привести их к тем требованиям, которые предъявляют работодатели к сотрудникам. Это нужно для того, чтобы стимулировать профессиональный рост.
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление.
2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность) Процесс подготовки для исполнения в более качественном ключе заданий повышенной сложности, вертикальная мобильность при обучении руководства.
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Отдельные разновидности обучения нельзя рассматривать обособленно. Так, целенаправленное обучения более квалифицированных и



компетентных сотрудников предполагает наличие тесной взаимосвязи и координации между всеми типами обучения в общем [10, с. 48].

Потребности в обучении обучения более квалифицированных и компетентных сотрудников нужно рассматривать уже дифференциально, по целевым группам, для того, чтобы составить качественную характеристику проф. обучения для конкретной единицы персонала. В отношении отдельных целевых групп можно выявить наиболее главные задачи, что подробно изложено в таблице 4.

**Таблица 4.** Задачи обучения для отдельных целевых групп [26, с. 30]

<b>Целевая группа</b>	<b>Главные задачи обучения</b>
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа - производство)
2. Специалисты с опытом работы	Обучение для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

К примеру, нефтяная компания ТНК-ВР главным ориентиром обучения ставит два типа сотрудников: руководящий состав и молодые специалисты. При разделении всех необходимых умение, навыков и знаний на три сферы деятельности: управление персоналом, техническая экспертиза, экономическое мышление. На практике понятно, что грамотно организован процесс технической экспертизы, а остальные сферы имеют множество недочетов. Бизнес сегодня весьма требователен и требует не тех установок, что были актуальны несколько лет назад. Все инновации, проводимые организацией, не будут иметь никакого эффекта до тех пор, пока менеджер сам для себя не определит свою роль и в полной мере не осознает свои прямые рабочие обязанности, не поймет, что он ответственен за сотрудников,

коммуникативные процессы и за последствия решений, принятых им. Если этого не происходит, то все действия компании не будут иметь эффекта.

Главная функция обучения сотрудников – это переподготовка, обучение и обучение; введение в должность и адаптация новых сотрудников, организация и проведение оценки квалификации и уровня знаний персонала, управление карьерным ростом.

Сегодня организации при обучении своих сотрудников пользуются разнообразными методиками по организации процесса обучения. Методик существует огромное множество, но все можно классифицировать на основании определенных аспектов и критериев. Методы обучения сегодня определены конкретной ситуацией.

Сводные данные по методам обучения приведены в таблице 5.

**Таблица 5.** Методы обучения персонала [29, с.123]

<b>Конкретизация потребности в обучении</b>	<b>Метод обучения</b>
Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов Управленческая подготовка	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций

Обучение без отрыва от работы проходит прямо на работе, сотрудник может пользоваться своими рабочими инструментами, оборудованием,

документами или материалами, которые будет использовать и после того, как обучение закончено. В таком случае, нередко сотрудник рассматривается в качестве производительной единицы.

Обучение с отрывом от производства проводится за пределами рабочего места, при таком обучении применяются максимально простые инструменты и оборудование. В таком случае сотрудника не рассматривают как производительную единицу с начала процесса обучения, его работа начинается с выполнением различного рода упражнений. Такое обучение может проходить как в производственном помещении организации, так и в специализированном центре, который предоставляет тренинговая компания, или в помещении, арендованном компанией специально для обучения своих сотрудников [11, с. 28].

Определенные разновидности обучения можно провести прямо на рабочем месте без отрыва от производства. Овладение некоторыми теоретическими знаниями, наоборот, не может быть эффективным на рабочем месте, сотруднику требуется посещать колледж или занятия за пределами компании, то есть, обучение проводится с отрывом от производства. Обучение без отрыва от производства предпочтительнее для подавляющего большинства компаний, когда речь идет о повышении уровня квалификации и качества сотрудников.

**Таблица 6.** Методы обучения персонала на рабочем месте [34, с. 45]

<b>Методы обучения</b>	<b>Характерные особенности метода</b>
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и

	производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Методы обучения персонала вне рабочего места представлены в таблице 7.

**Таблица 7.** Методы обучения персонала вне рабочего места [34, с.67]

<b>Методы обучения</b>	<b>Характерные особенности метода</b>
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения методических и теоретических знаний, опыта, приобретенного на практике
Программированные курсы обучения	Относится к более активному способу обучения, эффективен в получении теоретических знаний
Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, развитие логического мышления благодаря участию в дискуссиях, помогает выработать способы поведения в разных ситуациях

<p>Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики</p>	<p>Моделирование организационной проблемы, которую необходимо решить участникам (слушателям) группы. Дает возможность объединения знания теории и навыков практики, происходит обработка информации, развитие конструктивно-критического мышления, развитие творчества при принятии решений</p>
<p>Деловые игры</p>	<p>Обучение манере поведения в разных ситуациях на производстве, при проведении переговоров, при этом обладателям ролей нужно вырабатывать альтернативные точки зрения</p>
<p>Тренинг</p>	<p>Ежедневное обучение, в ходе которого проводится инструктаж и тренировка по основам деятельности посредством интенсивного обучения, демонстрации и практической работы с целью повышения эффективности деятельности</p>
<p>Самостоятельное обучение</p>	<p>Наиболее простой вид обучения, для него не нужен инструктор, специальное помещение или определенное время :обучение происходит там, так и тогда – когда удобно обучающемуся но для этого необходимы желание и сознательность самого обучающегося усваивать новые знания</p>
<p>Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей</p>	<p>Моделирование процессов, которые происходят в конкурирующих компаниях. Между слушателями распределяются роли конкурирующих между собой фиктивных компаний.</p>

Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений
---	--

Методики осуществления профессионального обучения за пределами рабочего места предназначены для того, чтобы овладеть новыми теоретическими знаниями и сформировать модель поведения, которая будет соответствовать производственной обстановке.

В качестве примера можно рассмотреть:

- эмпирическое, то есть опытное обучение, которое производится посредством самостоятельного изучения объекта или выполнения задач;
- программируемое обучение, то есть определенная программа или учебное пособие, по которым и ведется обучение, в них присутствует периодические проверки знаний, то есть поставка вопросов по материалу. По сути, это обычный учебник с вопросами в конце параграфа;
- компьютерное обучение через интернет;
- действенное обучение, которое представляет собой обучение в процессе выполнения определенного комплекса работ.

Обучение может быть организовано в организации либо за ее пределами, в специальных центрах переподготовки кадров.

Среди основных преимуществ обучения в организации можно выделить следующие:

- организация образовательного процесса, учебные программы и учебные планы могут быть адаптированы в соответствии со спецификой и потребностями организации, например, привязаны к рабочему графику;
- может быть использовано оборудование и приспособления, которые

применяются непосредственно в организации;

- нет необходимости в транспортных расходах и в дополнительных расходах на аренду помещений и т.п.

Вместе с тем данный подход сужает возможности обмена информацией, определенные проблемы могут возникнуть и с учебным оборудованием, аудиторным и лабораторным фондом.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков.

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов [20].

Карякин А. М. выделяет 5 основных методов обучения на рабочем месте: инструктаж, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, ученичество и наставничество.

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

Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

2. Ротация – это такой метод, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью получения дополнительной

профессиональной квалификации и расширения опыта приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Такой метод позволяет обеспечить взаимозаменяемость работников и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

3. Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.

4. Метод усложняющих заданий – это специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.

5. Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников: с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь – они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д. Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

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



данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время, такое обучение часто бывает слишком узким для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Лекция – это самый древний и традиционный метод профессионального обучения. С ее помощью возможно изложить большой объем учебного материала за короткий срок. Этот метод очень эффективен с экономической точки зрения, так как один преподаватель может заниматься сразу с несколькими слушателями. Но к сожалению, во время лекции отсутствует обратная связь, а значит нет контроля за тем, как усваивается материал.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а преподаватель направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки принятия решений, разработки стратегии и т.д.

Деловые игры - коллективная игра (часто с применением компьютера), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры

получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений. Этот метод обучения является наиболее близким к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл, и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции, и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников. Кейсы и деловые игры довольно дороги, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Их эффективное применение также требует участия специально подготовленных преподавателей-инструкторов.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни преподаватель, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Для большей эффективности обучения все перечисленные методы могут быть скомбинированы между собой [20, с. 47]. Процесс обучения квалифицированных сотрудников может быть эффективен только тогда, когда издержки, связанные с обучением, в перспективе будут меньше, чем издержки компании, которые связаны с повышением производительности при помощи иных аспектов, например, найма новых сотрудников.

Компетентностный подход имеет очень практическую и практичную философию и направленность. Его суть в том, чтобы работник освоил формы

поведения, приобрел набор умений, знаний и личностных характеристик, которые в дальнейшем помогут ему осуществлять его деятельность, а именно, ему необходимо овладеть набором компетенций.

Таким образом, в рамках компетентного подхода образование и обучение становится комплексным, многофакторным. Учащимся передаются не только знания и навыки – и не всякие знания и навыки, а лишь те, которые нужны для развития необходимых компетенций. Ведется также психологическая подготовка, формируются нужные установки, развиваются определенные личностные качества, нарабатываются конкретные алгоритмы эффективной деятельности.

По своей природе компетентный подход в обучении и образовании является очень целевым. Обучается не просто специалист широкого профиля, а человек, который будет хорошо уметь выполнять совершенно конкретный круг работ. В корпоративном обучении такой способ особенно понятен и целесообразен: сотрудники, которые имеют обширную теоретическую подготовку, но толком не умеют ничего делать, мало кому нужны. А учитывая, что обучение персонала в компаниях ведется с совершенно определенными бизнес-целями, оно и должно быть очень структурированным. Поэтому множество компаний уже считает модели и профили компетенций краеугольным камнем управления персоналом вообще, и системы корпоративного обучения – в частности.

#### 1.4. Кадровое и информационное обеспечение внутрифирменного обучения руководителей

В процессе обучения персонала в компании в планируемом будущем можно выделить несколько этапов.

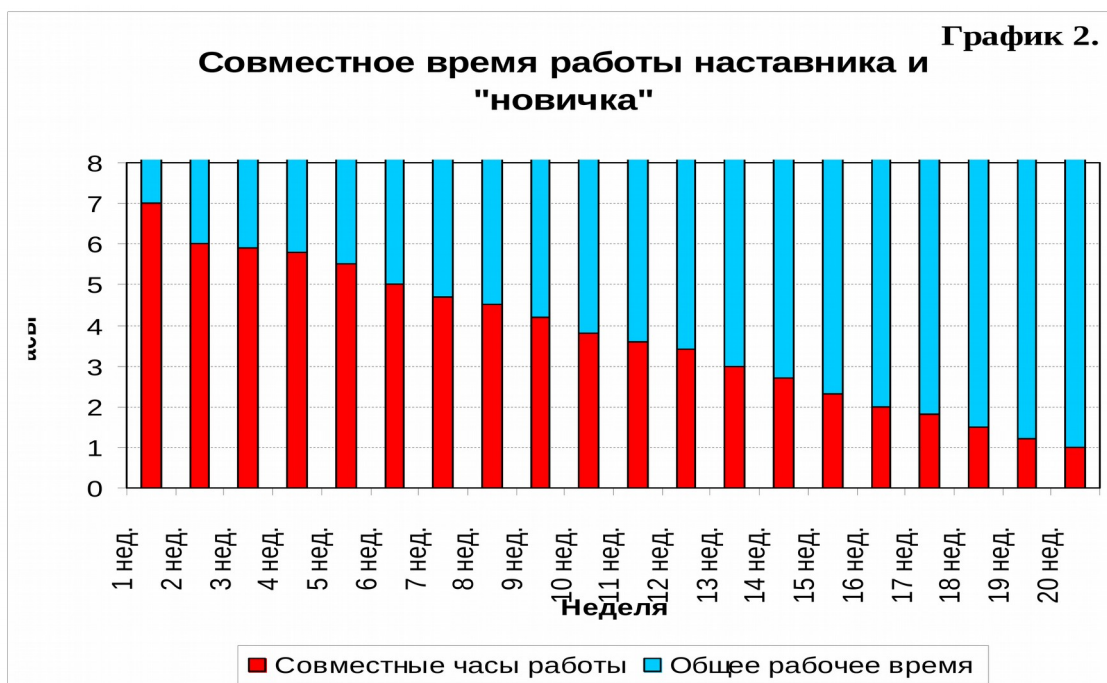
1. Этап знакомства с организацией (1-6 недель). Включает в себя закрепление наставника, проведение разъяснений с новым сотрудником относительно миссии, целей и задач организации, а также его роли в ней; знакомство с персоналом организации; сплочение коллектива; помощь в адаптации к новым условиям в организации. Этап подразумевает также возможность проведения тренингов, направленных на командообразование, ознакомление с деятельностью организации непосредственно в работе с наставником. Эффект от спаренной работы «новичка» с наставником довольно высок, так как наставник может делегировать часть своих обязанностей, после соответствующего обучения, обучаемому.

2. Этап активной работы (7-17 недель). На этом этапе недавно пришедший в организацию сотрудник начинает свои самостоятельные действия. Тут ему также необходим небольшой контроль со стороны менеджера по персоналу. Возможно использование таких обучающих технологий как деловые и ролевые игры, тренинги, направленные на улучшение коммуникационных возможностей.

3. Этап повседневной работы (17-20 недель). Сотрудник полностью адаптировался в организации и овладел в достаточной степени необходимыми профессиональными навыками. Также проводятся различные тренинги, направленные на сплочение команды.

Эти этапы по времени совместной работы наставника и нового работника представлены на рис.2. На гистограмме видно, как со временем новый работник, обретая самостоятельность, больше времени работает один. Однако наставник продолжает курировать работу своего подопечного. В дальнейшем функция наставника переходит к руководителю структурного подразделения, который курирует всю работу сотрудника.

Сотрудникам компании было предложено высказать свое мнение о наставничестве, отмечая положительные и отрицательные на их взгляд моменты такого вида адаптации новых работников. Отзывы различных сотрудников об эффективности системы наставничества показывают, что плюсы существенно перевешивают минусы.



**Рис. 2. Совместное время работы наставника и новичка**

Таким образом, система наставничества позволит:

- повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;
- предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией;
- снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

**Таблица 8.** Отзывы сотрудников ООО «БрайтФит – Южный» о наставничестве

<b>Должность опрашиваемого</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Руководители структурных подразделений	Наставник помогает «новым» быстрее адаптироваться в новом коллективе и овладеть профессиональными навыками. Наставник предупреждает возможные грубые ошибки и нарушения.	Занимаясь с новичком, наставник отвлекается от своей основной работы, когда он отсутствует на рабочем месте, нагрузка ложится на его коллег.
Наставники	Повышение профессиональной и личностной самооценки за счет возможности помочь новым сотрудникам быстрее освоиться в новом коллективе.	Подопечным нужно уделять много рабочего времени. Наставник несет материальную ответственность за ошибки нового сотрудника.
Новые сотрудники	Опытный наставник помогает закрепить знания, исправляет ошибки. Новый сотрудник чувствует себя намного увереннее.	Новые работники не назвали минусов.

На период вработываемости у нового сотрудника наблюдается неполная отдача: для рядовых позиций в течение первых четырех недель эффективности работника – 25%, далее – 50%, с 9 й по 12-ю неделю – 75%, а для топ-менеджеров срок достижения полной компетентности увеличивается в несколько раз. Совершенствование системы обучения и адаптации новых

сотрудников ООО «БрайтФит – Южный» при помощи наставничества приведет к тому, что у работников будет сокращаться период вработываемости, вследствие чего снизятся потери времени на начальном этапе работы. Издержки на адаптацию и обучение (время опытного сотрудника на передачу дел и наставничество) в среднем составляют 10 – 13% годового оклада. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда составляет 2 - 3 месяца.

Определение экономической результативности, достигаемой при помощи обучения квалифицированных сотрудников сопряжено с минимизацией издержек. Процесс обучения квалифицированных кадров касается важных факторов эффективности социального характера. Повышение уровня профессионального мастерства благоприятно сказывается на гарантии сохранения рабочего места с возможностью карьерного роста, на расширении внешнего трудового рынка, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Максимальную эффективность при составлении плана обучения управляющего персонала и специалистов должны обеспечить различного рода тренинги, проведением которых занимаются многочисленные тренинг-центры. Именно такие центры и производят разработку новых методик обучения сотрудников, переподготовки и подготовки кадров на базе стратегий инновационного и маркетингового характера работы на рынке труда, что дает возможность комплексного решения организационных, финансовых и экономических проблем и задач. Такие центры имеют в своем арсенале программы по менеджменту, маркетингу, рекламе, продажам, деловым коммуникациям, конфликтологии, мотивации и прочим [24, с. 35].

В качестве главного преимущества программ такого рода, можно указать тот факт, что они предлагают комплексные услуги, в которые вносятся корректировки с учетом потребностей конкретной компании.

В условиях рыночной экономики, стоимость обучения сотрудников – один из главных показателей, характеризующих работу служб по управлению сотрудниками компании.

По результатам эффективного обучения, допускается совмещение профессий сотрудников по схожим специальностям, что дает возможность сокращения расходов на заработную плату. К примеру, работник юридического отдела после изучения основ кадрового делопроизводства может выполнять работу кадровика и свою основную.

По месту проведения можно выделить внешнее и внутреннее обучение. Внутреннее обучение проводится непосредственно в компании, а для внешнего необходимо доставить сотрудников в тренинг-центр, который будет проводить обучение.

Каждый из данных типов обучения обладает как преимуществами, так и недостатками. Если обучение внутреннее, то происходит оно непосредственно в стенах компании, а в процессе обучения сотрудники продолжают выполнять свои прямые обязанности без отрыва от производства. У данного типа обучения есть несколько важных преимуществ: компания не оплачивает аренду помещения для обучения, а сотрудник, обучаясь, исполняет весь спектр своих обязанностей.

Когда обучение внешнее, то сотрудник в момент обучения не выполняет свою работу, при таком способе обучения преимуществом является смена обстановки, которая позволяет сконцентрироваться на учебе и лучше усвоить материал.

По форме занятий обучение бывает: лекционным, семинарским, тренинговым.

Лекция представляет собой последовательное изложение материала, темы или вопроса. Требования, предъявляемые к лекциям: идейность, доступность, целостность формы и содержания, научность и взаимосвязь с остальными составляющими процесса обучения.



Семинар – это практическое занятие, на котором происходит дискуссия между преподавателем и обучаемыми. Семинар рассматривается и используется в качестве самостоятельной формы обучения, которая не имеет взаимосвязи с лекциями.

Тренинг – это тренировка, которая направлена на совершенствование некоторых навыков и поведения обучаемых. Отличие тренинга от семинара: на семинаре преподаватель в форме диалога делится с обучаемыми своими знаниями, а на тренинге упор делается непосредственно на развитие навыков. По сути, тренинг представляет собой проведение комплекса тренировочных упражнений, при помощи которых и нужно закрепить пройденный материал. Кроме того, обучаемые получают обратную связь и разъяснения касательно того, что им удастся, а что нет [14, с. 142].

По объекту обучения обучение может быть открытое или корпоративное. Корпоративное представляет собой исключительно разработанные для конкретной компании мероприятия по обучению, где учтены все ее особенности. Стоит отметить, что учитываются как внешние, так и внутренние особенности.

Должным образом проведенный корпоративный тренинг сплачивает коллектив, каждый обучаемый вовлечен в общую деятельность, которая в корне отличается от той, которую они исполняют каждый день. У сотрудников есть шанс узнать друг друга получше и пообщаться в неформальной обстановке. Если тренинг ведет грамотный тренер, то он мягко и ненавязчиво поможет решить конфликтные ситуации в коллективе. Независимо от цели тренинга, опытный тренер обязательно сделает атмосферу в коллективе более благоприятной и доброжелательной.

Открытый тренинг представляет собой такой тип обучения, при котором разработка занятий ведется без учета индивидуальных особенностей коллектива или компании в целом. Стоит отметить, что внутренней формы проведения таких занятий просто не существует. Желательно, чтобы

открытые тренинги проводил квалифицированный тренер. В открытом тренинге, как правило, участвуют все сотрудники коллектива.

Существуют такие варианты, когда несколько сотрудников отправляются на обучение, а затем самостоятельно доносят новую информацию до коллег. Необходимо принять в расчет тот факт, что недостаточная квалификация сотрудников может привести к конфликтам в коллективе.

По объекту обучения можно выделить следующие: процесс обучения руководства, обучение управленцев среднего звена, обучение подчиненных. Перед разными сотрудниками стоят разные цели. К примеру, процесс обучения управленцев поможет компании легче и оперативнее принимать необходимые изменения, а также внести правильные корректировки работу компании, а обучение подчиненных улучшит качество производимых товаров и т.д.

Важно учесть, что есть закономерности, которые имеются исключительно на отечественном рынке. Мотивированность в образовании по большей части наблюдается у высших управленцев, но и тут наблюдается тенденция снижения, то есть, чем ниже положение сотрудника в компании, тем меньше он заинтересован в обучении и самообразовании.

Обучение может проходить как с тренером, так и без него. Более распространенными являются занятия с тренером, что подразумевает лекционные занятия, производственный инструктаж, деловые игры, конференции, семинарские занятия и т.д.

Методики обучения персонала – это способы, при помощи которых можно добиться определенного уровня знаний, навыков и умений. Где ссылки? Огромное многообразие методов и типов процессов обучения дает компании право определить какой вариант обучения наиболее оптимален.

По сути, процесс выбора метода обучения должен определяться конкретными условиями, в которых компания осуществляет свою работу,

чтобы добиться поставленных целей и решить текущие задачи. Неверный выбор метода и типа обучения может повлечь за собой негативные последствия. Каждый метод нужно адаптировать под особенности работы компании в целом, с учетом профессии обучаемого.

Несколько последних десятилетий, начиная с 90-х годов прошлого века, наблюдается следующая тенденция: большая часть успешных и масштабных компаний не пренебрегает своей обязанностью проводить обучение персонала. Некоторые организации сформировали собственные учебные центры. На сегодняшний день профессиональное обучение рассматривается в качестве неразрывного процесса, связывающее между собой достижение целей организационного характера и управление процессом обучения.

Разработкой и воплощением программ профессионального обучения может непосредственно компания или организация, которая на этом специализируется. В каждом конкретном случае нужно провести анализ плюсов и минусов каждого из возможных вариантов.

Выбор методики обучения зависит от того, какие цели преследует компания, характеристики сотрудников, которые должны пройти обучение и общий объем ресурсов, которые находятся непосредственно в распоряжении компании.

Оценка эффективности - важный этап во всем процессе обучения персонала. Она помогает узнать, какую пользу получает организация от обучения персонала, а также выяснить, какая форма обучения более эффективна. Вся информацию, которая будет получена в результате оценки эффективности обучения, необходимо анализировать и использовать в дальнейшем для реализации таких же, аналогичных программ обучения. Оценка эффективности обучения персонала помогает организации постоянно улучшать качество обучения.

Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удастся определить ее влияние на

конечные результаты деятельности всей организации.

В целом результаты оценки должны давать ответы на три вопроса:

- достигло ли обучение тех целей, которые ставились перед ним?
- могло ли обучение быть более эффективным и результативным?
- каковы значение и ценность проведенного обучения? [17, с. 30]

Оценка эффективности имеет два разграничения: оценка самого образовательного процесса и оценка экономического эффекта обучения.

## **ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ФИТНЕС - КЛУБЕ ООО «БРАЙТФИТ – ЮЖНЫЙ»**

### **2.1. Общая характеристика организации ООО «БрайтФит – Южный»**

Фитнес-клуб площадью 1500 кв. м. имеет просторный плавательный бассейн с зоной гидромассажа, тренажерный зал с кардиозоной, зал групповых программ для занятий танцами, йогой, пилатесом, восточными единоборствами, СПА-салон.

Услуги: Тренажерный зал, оборудованный тренажерами известных фирм и широкий гантельный ряд придутся по вкусу каждому любителю фитнеса. На втором уровне зала расположена линия кардио-тренажеров. В зале всегда присутствуют тренеры, способные ответить на любой интересующий вопрос. Возможен персональный подход к клиенту и составление индивидуальной программы тренировок.

Кардиозона. По эффективности воздействия все представители кардиотренажеров примерно равны, но имеют некоторые особенности использования: поскольку при занятиях на велотренажере поясница подвергается повышенной нагрузке, велотренажеры не рекомендуются применять при болях позвоночника в области поясницы, степпер обеспечивает повышенную нагрузку на тазобедренный сустав, при занятиях на беговой дорожке сильно нагружается голеностоп и только джоггинг в этом смысле нейтрален.

Бассейн. Просторный спортивный бассейн длиной 25 метров и шириной 6 метров. Глубина бассейна подойдет как для взрослых так и для детей. Вода проходит несколько кругов очистки озоном. Ежедневно в бассейне проводятся занятия по аква-аэробике, водному поло, разнообразные детские программы.

Аэробика. В «Брайтфит-Южный» предлагается более 30 видов групповых занятий в зале аэробики. В большом комфортном зале с климат контролем и всем необходимым оборудованием проходят танцевальные уроки, аэробные программы и специальные направления («Капоэйра», «Aikido», «Yoga»).

Профессиональные инструктора обеспечат индивидуальный подход и помогут подобрать программу тренировок, а при желании проведут персональную тренировку (Общий перечень программ аэробики представлен в Приложении 1).

Продолжительность уроков - 55 мин.

Перед началом серьезных занятий фитнесом рекомендуется проконсультироваться с врачом-терапевтом и провести функциональную диагностику организма. В фитнес клубе проводится полное медицинское тестирование организма, которое необходимо для разработки индивидуальной программы тренировок для каждого члена клуба. С помощью современного оборудования врачи фитнес-клуба:

- проведут медицинскую диагностику;
- определяют состав тела и уровень физической подготовленности;
- исследуют функциональные возможности сердечно-сосудистой и дыхательной систем (кардио мониторинг);
- составят индивидуальный рацион питания.

Перед началом занятий клиент может пройти полную диагностику организма, проанализировать его возрастные изменения и индивидуальные особенности, определить целесообразный уровень нагрузки и виды двигательной активности.

В своей работе врачи кабинета функциональной диагностики используют новейшие достижения современной традиционной и нетрадиционной (восточной) медицины. В число оздоровительных и лечебных процедур входят физиотерапия, иглоукалывание, йога, ци-гун и др.

В фитнес клубе работают специалисты в области мануальной терапии и опорно-двигательного аппарата, антистрессовых программ, лечения синдрома усталости и проблемы избыточного количества подкожного жира, которые пройдут с каждым клиентом индивидуальный путь к достижению физического и духовного комфорта.

На рисунке 3 приведена организационная структура клуба «Брайтфит-Южный».



**Рис. 3. Организационная структура фитнес-клуба «Брайтфит-Южный»**

Основными конкурентами фитнес-клуба «Брайтфит-Южный» являются фитнес-клубы World Class и Лидер. Компания World Class создавалась и вот уже 25 лет остается верной своей элитной публике.

Фитнес-клуб «Лидер» - небольшое заведение семейного формата, привлекает посетителей уютной, домашней атмосферой и сравнительно невысокими ценами.

## 2.2. Деятельность консультанта по диагностике системы управления персоналом и обучения руководителей организации

Специалистов ООО «Брайтфит-Южный» можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- 1) функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация;
- 2) специалисты – специалисты отдела кадров, бухгалтер;
- 3) служащие.

Данные, которые характеризуют изменение численности персонала ООО «Брайтфит-Южный» представлены в таблице 9.

**Таблица 9.** Анализ изменения численности персонала ООО «Брайтфит-Южный» в 2013-2016 гг.

Показатель	Численность, чел.				Темп роста, %			
	2013	2014	2015	2016	2014 к 2013	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2013
Среднесписочная численность сотрудников, в т.ч.	25	24	24	24	97,6	97,5	100	95,1
управленческий персонал	6	5	5	5	90	88,9	100	80
специалисты	12	12	11	11	100	94,7	100	94,7
обслуживающий персонал	7	7	8	8	100	108,3	100	108,3

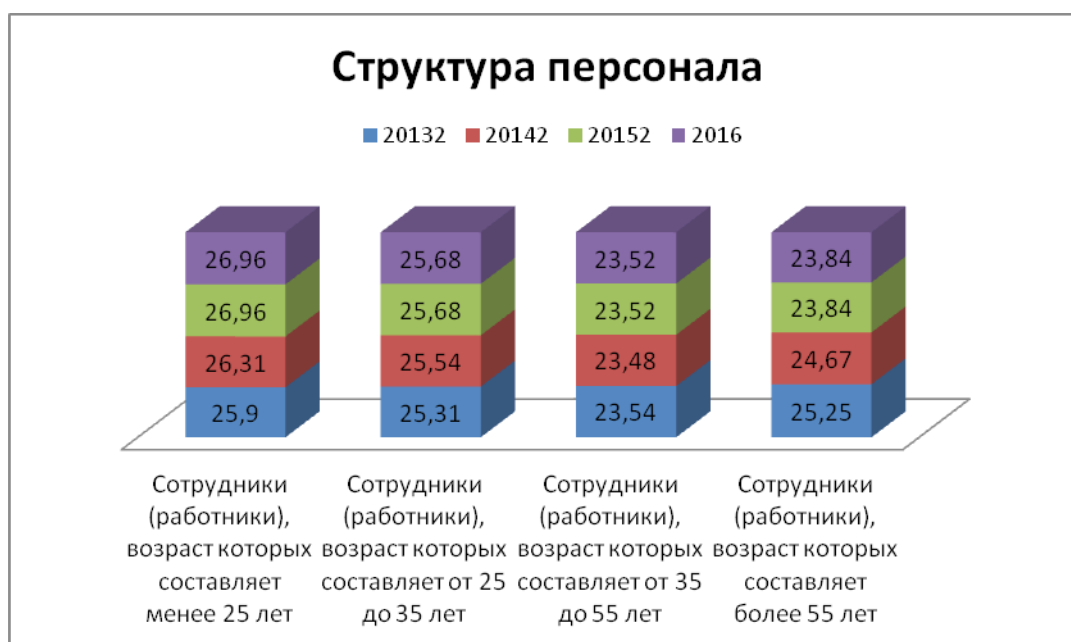
Проведем анализ качественного состава персонала по возрасту и уровню образования в таблице 10.



**Таблица 10.** Анализ качественного состава персонала ООО «Брайтфит-Южный» в 2013-2016 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016
Сотрудники, в возрасте менее 25 лет	25,9	26,31	26,96	26,96
Сотрудники, в возрасте от 25 до 35 лет	25,31	25,54	25,68	25,68
Сотрудники, в возрасте от 35 до 55 лет	23,54	23,48	23,52	23,52
Сотрудники, в возрасте более 55 лет	25,25	24,67	23,84	23,84
Итого:	100	100	100	100
имеющие среднее и /или полное общее образование	38,47	32,73	26,28	26,28
имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование	42,32	46,56	49,68	49,68
имеющие высшее профессиональное образование	14,78	15,51	17,52	17,52
имеющие послевузовское профессиональное образование	4,43	5,20	6,52	6,52

Изменение структуры персонала представлено графически на рисунках 4 и 5.

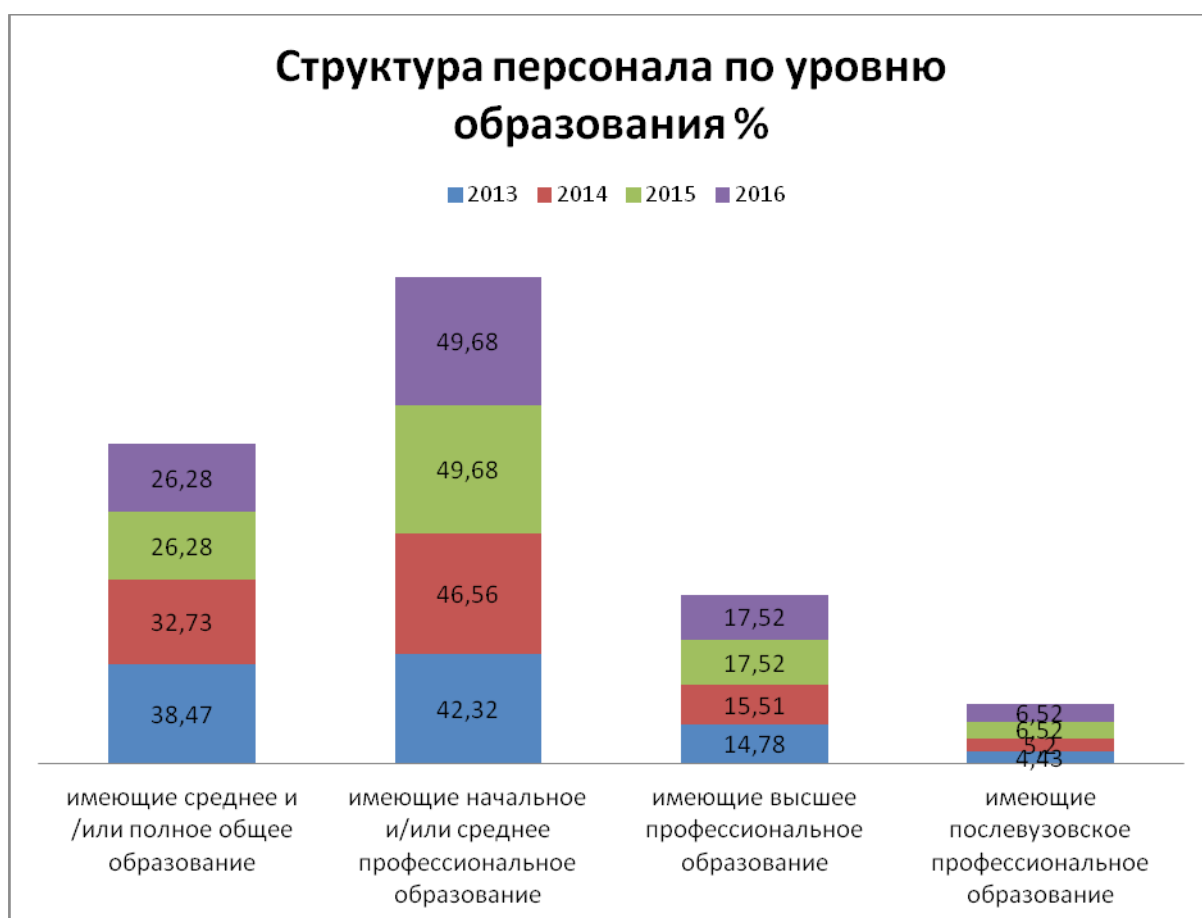


**Рис. 4.** Возрастная структура персонала ООО «Брайтфит-Южный»

Таблица 10 и рисунок 4 показывают, что в структуре персонала компании за 2013-2015 возросла доля молодого персонала (в возрасте до 35 лет), в то время как количество сотрудников в возрасте более 55 лет,

сократилось. А в 2016 г. по сравнению с 2015 г. структура персонала компании не изменилась.

Рисунок 5 показывает, что в структуре управленческого персонала компании за 2013-2015 гг. существенно выросла доля сотрудников, которые имеют образование выше, чем среднее. Доля сотрудников, которые имеют только среднее образование, сократилась, что говорит об общем повышении квалификации персонала. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. структура персонала компании по образованию не изменилась.



**Рис. 5. Структура персонала ООО «Брайтфит-Южный» по уровню образования**

Качественный состав персонала компании за 2013-2015 гг. значительно улучшился, а в 2016 г. данный состав не изменился.

Для характеристики движения сотрудников анализируют и

рассчитывают динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр)

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

- коэффициент текучести кадров (Кт):

$$K_m = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$K_{n.c.} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Сравнительный анализ этих показателей представлен в таблице 11.

**Таблица 11.** Анализ показателей движения персонала ООО «Брайтфит-Южный» за 2013-2016 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	2016	Отклонение			
					2014 от 2013	2015 от 2014	2016 от 2015	2016 от 2013

Коэффициент оборота по приему рабочих, %	2,44	0,00	2,56	2,56	-2,44	2,56	0	0,13
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,88	2,50	5,13	2,56	-2,38	2,63	2,57	-2,32
Коэффициент текучести кадров, %	4,88	2,50	5,13	2,56	-2,38	2,63	2,57	-2,32
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия, %	95,12	97,50	92,31	97,43	2,38	-5,19	5,12	2,32

Как мы видим по данным таблицы 11 среднесписочная численность персонала в 2016 г. по сравнению с 2015 г. не изменилась, а по сравнению с 2013 г. сократились, если в 2015 г. - коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров были увеличены, то в 2016 г. коэффициенты оборота по выбытию имели тенденцию к снижению, что положительно характеризует трудовые ресурсы компании. В 2016 году увеличилось число принятых на работу и уволившихся сотрудников. Во все периоды равно нулю число уволенных за прогулы. В 2016 г. произошло увеличение коэффициента постоянства состава персонала, что также является положительным экономическим фактом.

К основным функциям управления персоналом ООО «Брайтфит-Южный» относятся:

- прогнозирование и планирование;
- подбор, отбор и наем;
- адаптация, ротация и оценка;
- мотивация и формирование кадрового резерва.

Главным направлением, регулирующим общие установки и целенаправленную деятельность органов управления ООО «Брайтфит-Южный» по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию, является его кадровая политика.

Кадровая политика ООО «Брайтфит-Южный» формируется и осуществляется для управления персоналом, а также для формирования условий развития последнего. Она направлена на кадровое обеспечение компании на всех уровнях управления, подготовку и переподготовку персонала, его подбор и расстановку, формирование и подготовку резерва, мотивацию на повышение эффективности труда, информационно-воспитательную работу в коллективах, а также управление процессом обеспечения жизнедеятельности сотрудников компании и решение их социальных вопросов. Данный документ строится с учетом стратегии развития, требований персонала и требований, предъявляемых к нему.

Основными направлениями кадровой политики компании являются:

- совершенствование отбора кадров на основании использования конкурсного отбора;
- укомплектование кадрами высокой квалификации, которые обладают необходимым уровнем образования и квалификации;
- омоложение коллектива;
- повышение квалификационного и образовательного уровня персонала;
- выполнение и формирование конкретных социальных программ, которые направлены на обеспечение более важных потребностей персонала – оздоровление и охрану труда, формирование условий для развития в профессиональной сфере, предоставление жилья;
- адресное оказание помощи отдельным категориям работников.

Кадровая политика основывается на принципах самостоятельности, социального партнерства, творческого подхода и единства принципов. Исходя из конкретных мероприятий, проводимых в ООО «Брайтфит-Южный» в сфере управления персоналом и социального развития, локальных нормативных актов, можно определить содержание кадровой политики.

Основными документами в данной компании, в которых определены ответственность, трудовые обязанности и полномочия персонала, являются документы организационно-методического и организационного характера,

регламентирующие процесс, а именно: инструкции, положения, правила, распоряжения и приказы, трудовой договор (контракт) и коллективный договор, заключенный с работником.

Выполнение функций управления персоналом в структурных подразделениях регламентируется положениями о соответствующих подразделениях, которые утверждаются советом акционеров и председателем правления. Положение определяет место и назначение подразделения, его структуру, основные задачи и функции, взаимодействие с другими отделами, структурными подразделениями, службами, права и ответственность руководителя.

Полномочия и обязанности каждого сотрудника компании определяются должностными инструкциями, а также приказами по личному составу и по основной деятельности. Ряд полномочий и обязанностей персонала определены коллективным договором.

Перечень профессий и должностей, численность работников соответствующих категорий и квалификации по каждой профессии и должности, размеры тарифных ставок и должностных окладов, размер и количество надбавок отражаются в штатном расписании.

Кадровое планирование включает в себя определение потребностей в персонале, которое позволяет определить в каждый конкретный период развития компании качественную и количественную потребность в сотрудниках. При этом необходимо учитывать, что потребность в персонале компании прямо зависит от его организационной структуры, объемов работы, системы управления, квалификации имеющихся сотрудников и стратегических планов развития компании.

Планирование численности персонала компании осуществляется в несколько этапов:

- проводится анализ имеющегося персонала по различным параметрам;

- рассчитывается потребность в персонале на определенную перспективу, исходя из стратегических задач компании;
- проводится сопоставление полученных и имеющихся данных;
- составляется план по удовлетворению потребностей в персонале.

Были проанализированы особенности технологии кадровой работы в ООО «Брайтфит-Южный». В таблице 12 представлена оценка системы организации труда ООО «Брайтфит-Южный» на этапе спада.

**Таблица 12.** Оценка системы организации труда ООО «Брайтфит-Южный» на этапе спада

<b>Подсистема</b>	<b>Содержание функции</b>	<b>Существующий уровень выполнения</b>
Анализ, планирование персонала	Анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности	Выполняется ограниченно, лишь за потребностью
Подбор и отбор персонала	Проведение собеседований, тестов, анкетирования, оформления приема персонала.	Выполняется с недостатками
Оценивание персонала	Оценивания кандидатов на вакантную должность, аттестация и ротация персонала.	Выполняется оценивание кандидатов на должность, аттестация не проводится
Развитие кадров	Техническая и экономическая учеба, переподготовка и повышение квалификации, работа с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры, профессионально-психологическая адаптация новых работников.	Выполняется ограниченно, происходит профессиональное обучение, однако механизм носит систематический характер.
Мотивация персонала	Нормирование и тарификация трудового процесса, разработывание системы оплаты труда, использование средств морального поощрения, управление трудовой мотивацией.	Выполняется ограниченно, система нормативов труда и мотивации не пересматривалась уже более чем 3 года

Учет сотрудников	Учет приема, перемещения, вознаграждений сотрудников и взысканий из них, освобождение персонала, организация эффективного использования персонала.	Выполняется должным образом
Организация трудовых отношений на предприятии	Анализ и регулирование групповых трудовых взаимоотношений, отношений руководства, управления производственными конфликтами и стрессами	Не выполняется
Создание условий труда	Соблюдения требований психофизиологии, эргономики труда и технической этики, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды.	Выполняется должным образом
Социальное развитие	Развитие культуры и физического воспитания, обеспечения благоприятного климата	Не выполняется
Контроль соблюдения кадрового законодательства	Решение правовых вопросов трудовых соглашений, согласование кадровых документов, обеспечения юридической информацией работников.	Выполняется должным образом

Из таблицы 12 видим, что из 10 функций управления персоналом в ООО «Брайтфит-Южный» должным образом выполняется 4, или 40% от вышеприведенных функций, 3 или 30% - не выполняется вообще, 3 или 30% выполняются ограниченно.

Коллектив ООО «Брайтфит-Южный» был и останется одним из основных активов и конкурентных преимуществ компании. В нестабильной финансовой ситуации деятельность и меры ООО «Брайтфит-Южный» направлены на активное формирование кадрового резерва компании: поиск молодых талантливых специалистов и развитие их потенциала.



В ООО «Брайтфит-Южный» в течение 2017 г. активно продолжалось внедрение функциональной системы обучения руководителей в организации

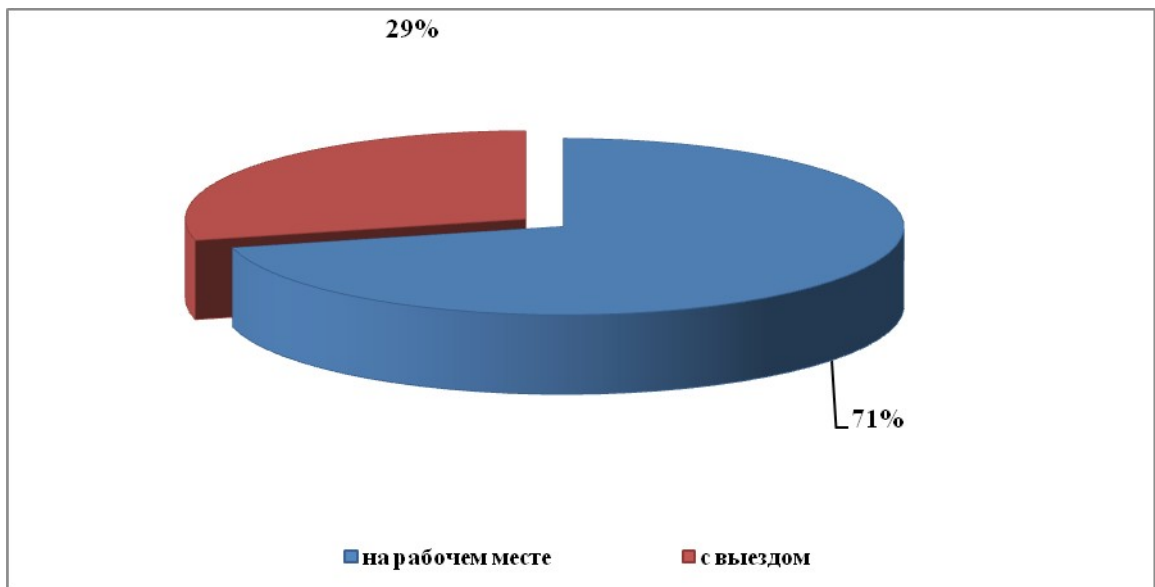
Она предполагает активное участие независимого лица в развитии персонала. Таким образом, в настоящее время требуется введение должности внутреннего консультанта. Проект позволяет лучше интегрировать цели в задачи кадровой политики и эффективнее их достигать. Инициатива способствует развитию компетенций сотрудников и распространению лучших практик и технологий внутри ООО «Брайтфит-Южный».

Внутренний консультант по обучению руководителей будет относиться к категории специалистов и подчиняться непосредственно Генеральному директору.

Внутренний консультант по обучению руководителей осуществляет следующие действия:

- психодиагностика профессионально – важных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния руководителей подразделений;
- формирование и развитие необходимых качеств сотрудников в процессе проведения тренингов, семинаров и т.д.;
- психологическое консультирование сотрудников по профессиональному использованию и развитию индивидуальных способностей;
- социально – психологическое изучение, анализ коллективной и индивидуальной деятельности сотрудников.

Внутренний консультант по обучению в своей деятельности использует как обучение на рабочем месте, так и обучение с выездом, хотя большей популярностью пользуются программы обучения на рабочем месте. Структура обучающих программ приведена на рисунке 6.



**Рис. 6. Структура обучающих программ в ООО «БРАЙТФИТ-ЮЖНЫЙ»**

Структура используемых программ обучения представлена на рисунке 7.



**Рис. 7. Используемые программы обучения в ООО «БРАЙТФИТ-ЮЖНЫЙ»**

Анализ данных, отраженных на рисунке 6 показывает, что большинство программ обучения заимствованы у других организаций.

Обучение в компании в настоящее время осуществляется стихийным образом, руководители структурных подразделений выступают как инициаторы выбранного сотрудниками обучения. Следует сказать о том факте, что руководство компании приветствует различную инициативу, касающуюся обучения, поэтому сотрудника, который изъявляет желание поучиться, всегда поймут и поддержат.

Таблица 13 отражает ответы респондентов о том, как персонал оценивает различные виды обучения.

**Таблица 13.** Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры (в % от числа сотрудников)

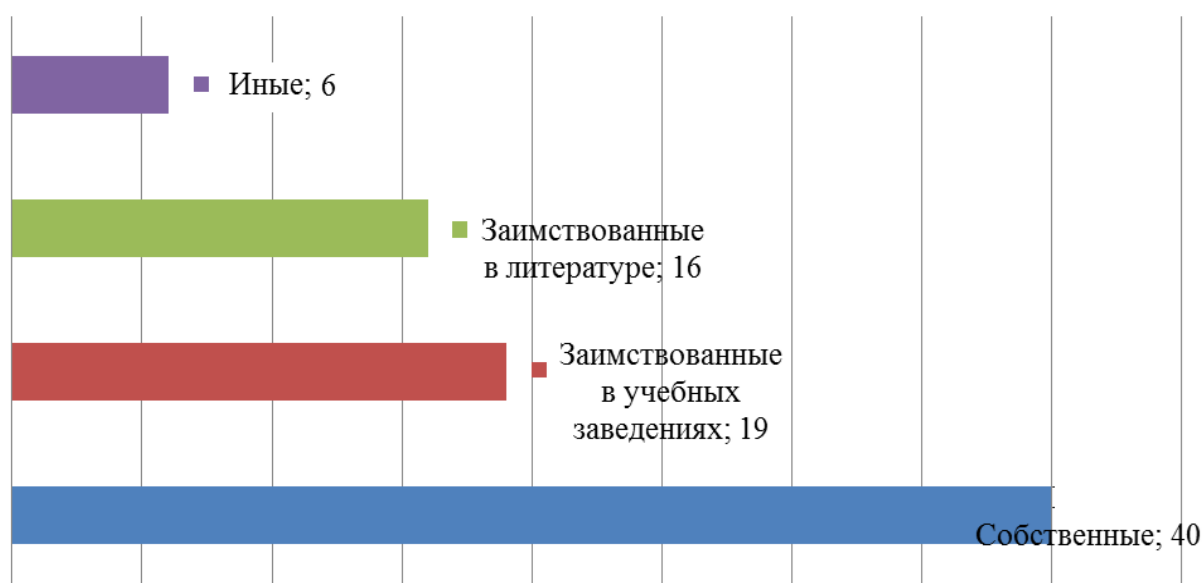
Наименование обучения	оценка удовлетворенности		затрудились ответить
	«+»	«-»	
Входное обучение (при найме)	86	3	11
Перспективное (в рамках планирования карьеры)	75	11	14
Текущее (в рамках должности)	69	2	29

Рассмотрев оценки опрашиваемых респондентов, можно сделать вывод, что наиболее удовлетворительным представляется обучение, которое проводит консультант при поступлении работника в организацию. И это правильно, если рассматривать краткосрочную перспективу, т.е. подготовку сотрудника к решению повседневных, оперативных задач. Кстати, затраты на входное обучение, как оценивают респонденты, невелики.

Второе место по оценке удовлетворенности сотрудники отводят перспективному обучению. Если рассматривать с точки зрения стратегического развития компании либо планирования карьеры сотрудника, то это представляется абсолютно оправданным. При этом нужно отметить высокую стоимость перспективного обучения. Полагаем, что если бы компании считали эти затраты долгосрочными инвестициями и принимали во

внимание своего рода «капитализацию» знаний, умений, навыков и опыта сотрудников, то их оценки стали бы противоположными.

Текущее обучение, хотя и применяется часто, является менее эффективным. Как эффективное оно оценивается 69 % респондентов. Это может говорить о том, что текущее обучение, прежде всего, поддерживает status quo, а не развивает сотрудника.



**Рис. 8. Используемые программы обучения**

Удовлетворенность учебными программами, предлагаемые консультантом по обучению из разных источников, является достаточно высокой (от 67 % до 79 %).

Но респонденты предпочитают использовать разработанные самим консультантом и заимствованные в литературе программы.

Большое количество отрицательных оценок удовлетворенностью учебных программ, которые заимствованы в литературе (19 %), по сравнению с остальными (от 2 до 5 %), связано, вероятно, с тем, что для них необходима определенная адаптация к условиям конкретного предприятия, либо они характеризуются излишней теоретизированностью.

**Таблица 14.** Оценка респондентами применяемых программ обучения (в % от числа сотрудников)

Используемые методики и программы	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Заимствованные в учебных заведениях	79	5	16
Представленные консультантом	75	2	23
Заимствованные в литературе	75	19	6
Иные	67	16	17

Обучение, проводимое в рабочее время, как оценивают респонденты, эффективное и дешевое. Занятия в нерабочее время пользуются меньшей популярностью и имеют меньшую эффективность.

**Таблица 15.** Оценка респондентами используемого времени и места обучения (в % от числа использующих)

Формы обучения	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
На рабочем месте (в рабочее время)	76	6	18
С отрывом от производства	63	10	27
В нерабочее время	49	21	30

В системе стимулирования персонала больше всего внимания уделяется материальным методам стимулирования. Основные правила оплаты труда и премирования включены в Положение об оплате труда работников ООО «Брайтфит-Южный», которое утверждено приказом Генерального директора.

При анализе затрат, которые были выделены на обучение за прошлые годы, можно сделать следующие выводы: количество тех, кто прошел обучение выросло, как и затраты организации.

Увы, но сегодня обучение в организации носит сугубо неформальный характер, а также напрочь отсутствует грамотная организация процесса обучения.

Главная причина, по которой все обстоит именно так – это отсутствие документации, которая бы регламентировала процессы обучения, если говорить конкретно, то просто нет положения об обучении и развитии сотрудников.

Так же есть острая необходимость в документах, которые бы дали возможность провести качественную и тщательную оценку обучения с точки зрения того, кто прошел обучение и его непосредственного руководителя.

То есть, отсюда следуют выводы:

- не существует определения категорий сотрудников, которым нужно обучаться;
- не существует годового плана обучения;
- не проводится оценка эффективности обучения;
- в общем-то, учет затрат на обучение ведется, но вот вовремя проведенного анализа нет.

Что относится к вопросам консультационной деятельности по обучению сотрудников, то стоит учесть, что современное руководство подобные аспекты совсем не интересуют, они вовсе не ставят перед собой вопрос о том, что нужно ли обучать сотрудников, ведь есть понимание того, что квалифицированный и обученный персонал – это конкурентное преимущество.

Для успешной работы консультант должен хорошо разбираться в том, какие инструменты можно использовать и как это правильно делать в конкретных ситуациях. Консультанту важно понимать логику системного подхода, основные модели оценки и развития, которыми сегодня пользуются компании, особенности используемого в компании типа управления; определить границы их применения, выяснить, с какими проблемами

сталкивается компания, добравшаяся до границ эффективности используемой технологии, и понять, что с этим всем делать.

На первом этапе сотрудничества консультант выступает своеобразным зеркалом для компании – дает руководителю возможность увидеть ситуацию, осознать, что происходит. Задача консультанта не только в том, чтобы диагностировать проблему, но и в том, чтобы выбрать пути решения. Он может сделать это множеством способов – и при помощи индивидуального консультирования, и при помощи работы с группами. Системная диагностика, планирование и проведение изменений предполагает сотрудничество с топ-менеджерами, с которыми, естественно, необходимо хорошо взаимодействовать.

В ООО «Брайтфит-Южный» консультационная деятельность по обучению сотрудников состоит не только из тренингов, лекционных и семинарских занятий. Тут процесс обучения в большей степени неформальный и преимущественно обучение идет без отрыва от производства.

К примеру, каждый знает, какой дискомфорт испытывают сотрудники в первые дни, на новом месте работы или в новой должности. Уровень знаний и квалификации явно мал в период первичной адаптации, ведь у каждой компании есть свои особенности.

Новые сотрудники первым делом прикладывают максимум усилий, чтобы добыть максимальное количество информации о правилах, как официальных, так и неофициальных, обычаях, традициях, формах отчета и прочем. При получении новой информации сотрудник пересматривает свою модель поведения и подстраивается под требуемую, то есть, самообучается. В качестве результата такого обучения не рассматривается сертификат, общий объем знаний и прочие формальности, тут в результате обучения меняется модель поведения сотрудника и его работы в целом.

Для выявления основных факторов неудовлетворенности консультант по обучению составляет карту для части молодых специалистов (10 человек) в таблице 16.

**Таблица 16.** Карта оценки удовлетворенности работой (автор В. Смирнова) молодых специалистов ООО «Брайтфит-Южный»

Отметьте, насколько вас удовлетворяют перечисленные аспекты	Количество баллов, предоставленных респондентами в количестве 10 человек									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация и условия труда	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3
Содержание труда (выполняемая работа)	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Степень вашего участия в принятии решений	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Заработная плата	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2
Распределение премий	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношения в коллективе	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Отношения с руководителем	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Стиль и методы работы руководителя	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
Возможность влиять на дела коллектива	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отношение администрации к нуждам сотрудников	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Перспективы роста	2	3	3	2	3	2	2	4	2	5
Перспективы повышения квалификации	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Объективность оценки вашей работы руководителем	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
Оцените по 10-ти бальной шкале Вашу общую удовлетворенность профессиональной деятельностью	5	5	7	6	3	4	8	2	10	5
Итого баллов	37	37	41	39	39	41	42	41	47	49

Наиболее низкую оценку получили такие факторы как:

1. Степень участия в принятии решений
2. Распределение премий

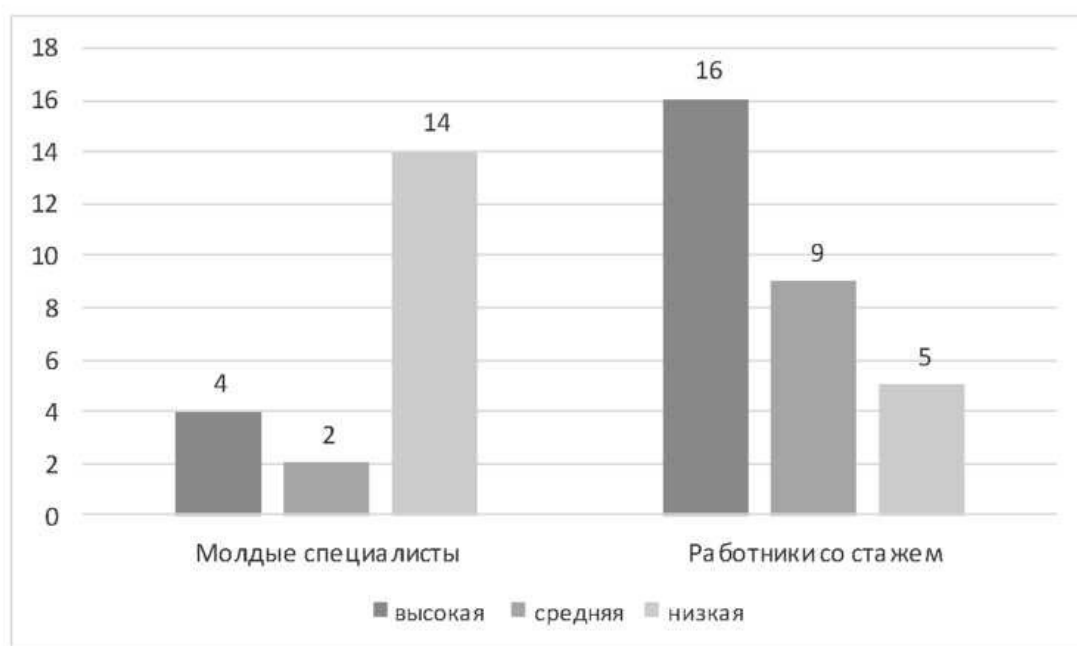


### 3. Возможность влиять на дела коллектива.

Очевидно, что молодые специалисты ощущают свою непричастность к работе коллектива, отчуждение и неспособность что-либо сделать для организации, что требует внимания руководства.

На следующем этапе исследования, мы провели анкетирование сотрудников, с целью выявления эффективности консультационной деятельности по адаптации сотрудников в организации.

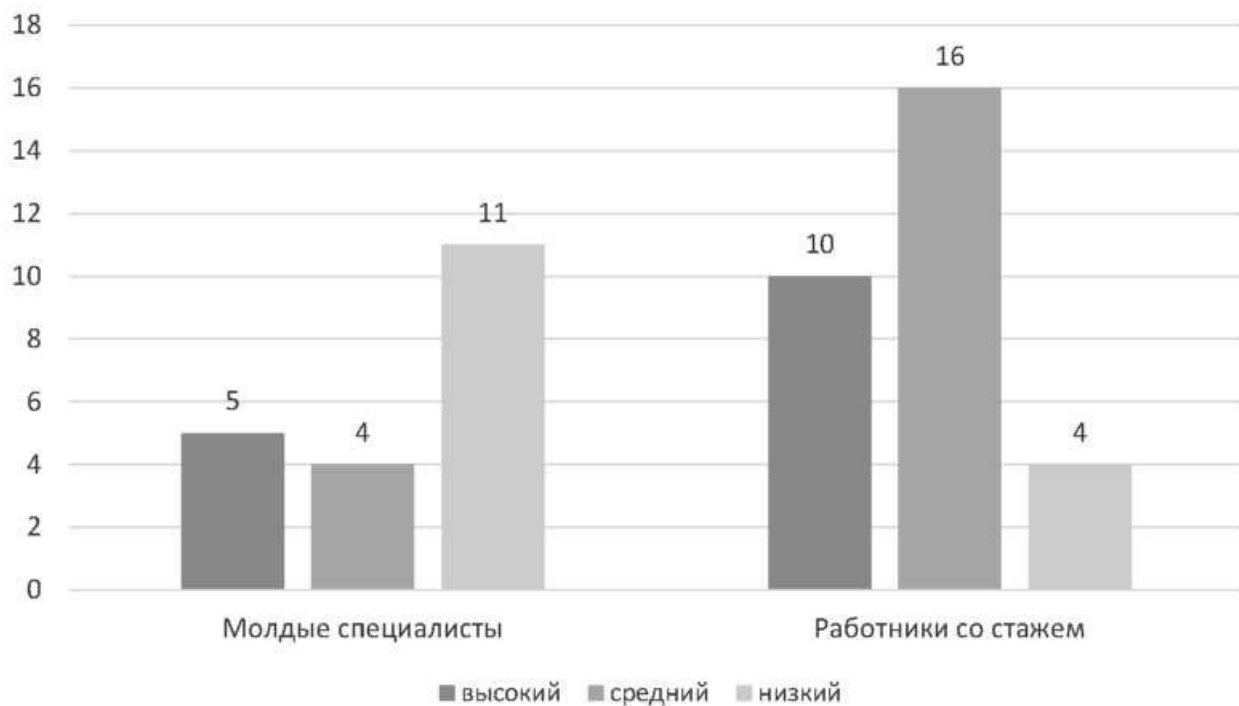
Анализируя результаты ответов на первый блок «Уровень социальной и психологической адаптации» вопросов анкеты можно сделать ряд выводов (рис. 9).



**Рис. 9. Уровень социальной и психологической адаптации**

Результаты ответов на данный блок вопросов подтверждают предыдущие данные о том, что у молодых специалистов (у 70%) низкий уровень социальной и психологической адаптации, они не ощущают себя важной частью коллектива и чувствуют дискомфорт.

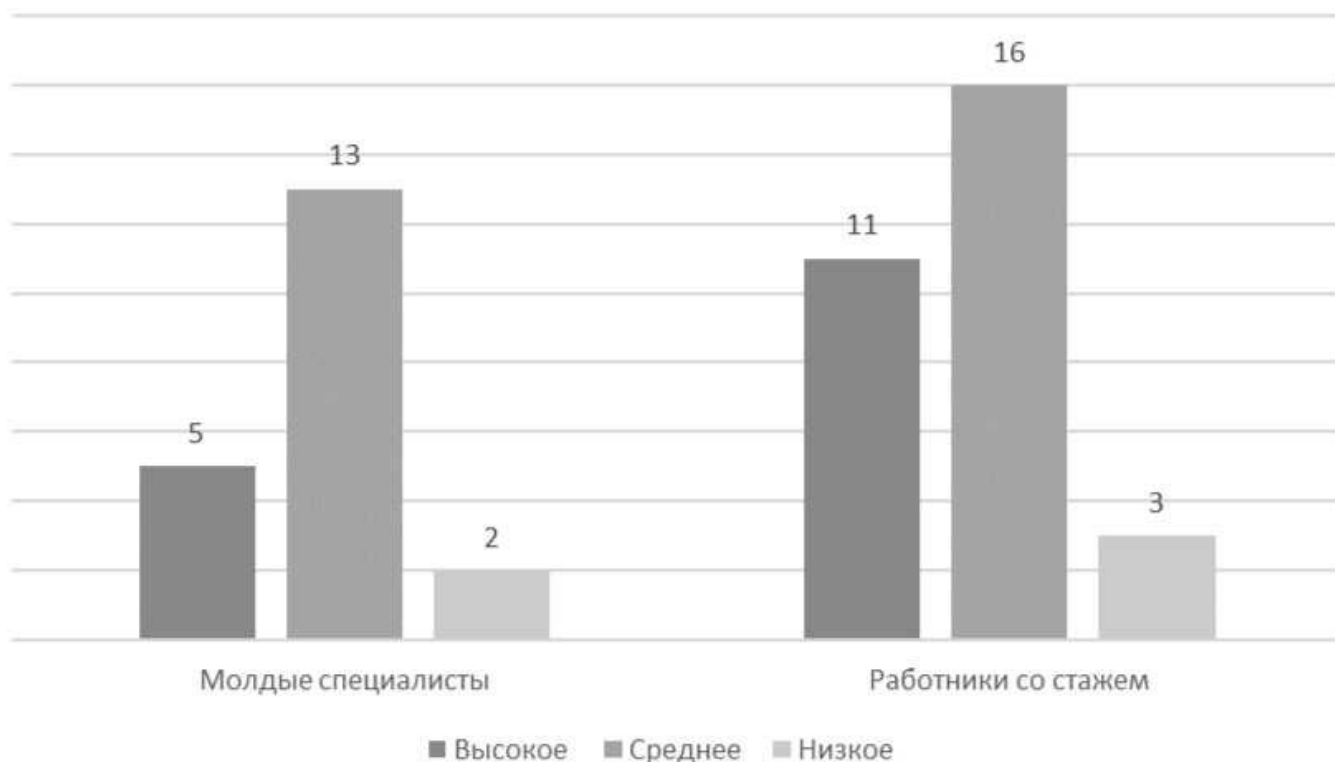
Далее были получены данные по возможности «понимания поставленных задач и/или способов их выполнения» среди респондентов (рис. 10).



**Рис. 10. Понимание поставленных задач и/или способов их выполнения среди респондентов, чел.**

Можно увидеть, что среди молодых специалистов у 55% специалистов наблюдается низкий уровень понимания поставленных целей и задач, у 20% - средний уровень и у 25% - низкий, что также свидетельствует о необходимости более активного «введения» молодых специалистов в курс дела, у 33,3% работников со стажем уровень понимания - высокий, у 53,3% - средний.

Далее было проведено исследования на ощущение работниками качества своей работы, оценивались вопросы и замечания руководства, субъективное ощущение качества работы, отношение руководства к качеству выполняемой работы среди принятых в ООО «Брайтфит-Южный» (рис. 11).

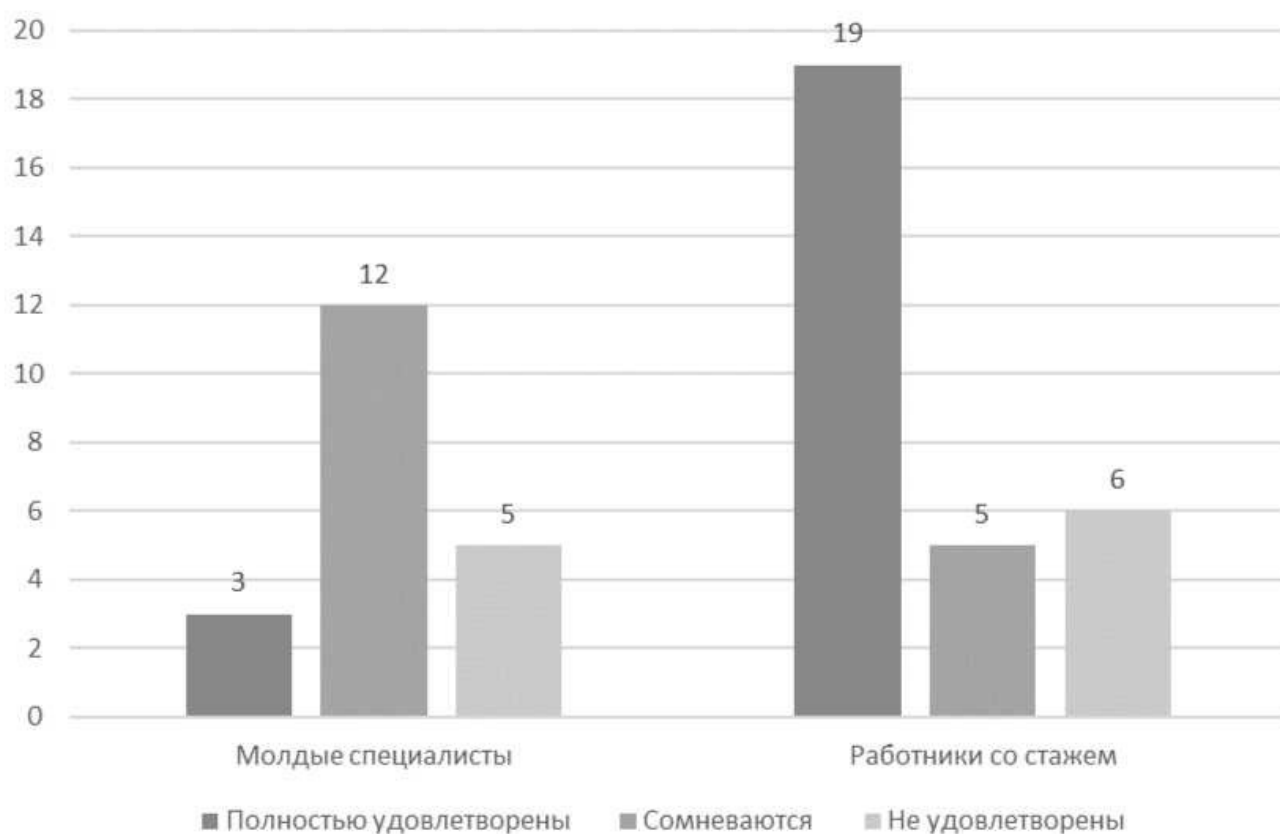


**Рис. 11. Оценка респондентами качества работы**

Более половины молодых специалистов оценивают качество своей работы средне (65%), однако, похожая ситуация наблюдается и у работников со стажем (53%), что свидетельствует об отсутствии эффективных инструментов оценки качества работы каждого работника, внимании руководства к результатам труда вновь принятых (как со стажем, так и без).

Оценивая уровень своих знаний (4 блок: Приобретение специальных навыков и знаний, уровень деловых компетенций) 16 из 20 молодых специалистов указали на достаточный уровень знаний и компетенций, в то время как из работников со стажем подобную уверенность выразили лишь 12 работников (40%), что свидетельствует о слегка «завышенных» амбициях у молодых специалистов.

При оценке динамики работника (5 блок вопросов анкеты) оценивались самоощущения работника на рабочем месте, его понимание места в коллективе отношения с коллегами, вхождение в трудовой процесс. Результаты ответов на вопросы блока приведены на рисунке 12.



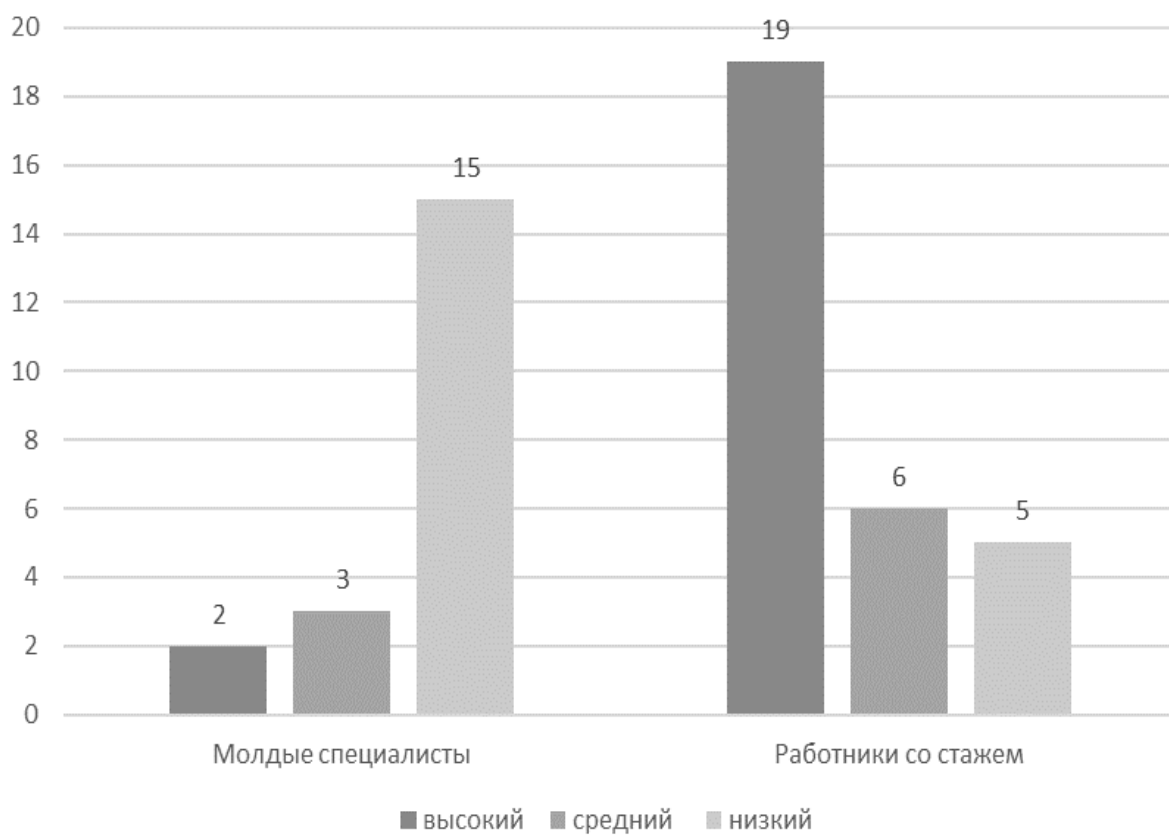
**Рис. 12. Самооценка «динамики работниками», чел.**

Можно констатировать средние результаты у 12 молодых специалистов и высокие у 19 (более 50%) специалистов со стажем что свидетельствует о недостаточном внимании к развитию молодых специалистов в ООО «Брайтфит-Южный». Результаты оценки самостоятельности представлены на рисунке 13.

По 6 блоку вопросов «Самостоятельность» подавляющее количество респондентов 75% молодых специалистов не готовы к самостоятельной работе, в то время как 63% работников со стажем вполне самостоятельны и еще 20% показали средний уровень самостоятельности.

Анкетирование показало, что большая часть вновь принятых работников не полностью адаптировалась в организации, что может означать низкий контроль за процессом адаптации со стороны ответственных лиц. Наблюдается высокий уровень «амбиций» и низкая степень

самостоятельности у молодых специалистов, что требует повышенного внимания как к процессу трудовой, так и психофизиологической адаптации.



**Рис. 13. Результаты оценки самостоятельности**

Выявленные недостатки можно устранить, если предложить ряд мероприятий по их устранению, т.е. проектные решения.

В лучшем случае, в настоящее время основными действиями администрации по введению специалиста в должность являются назначение наставника новому специалисту. Но такая мера касается только молодых специалистов, не имеющих опыт работы.

При этом важно отметить, что специального положения по адаптации, по наставничеству, инструкции по организации процесса адаптации в организации не разработано.

Наставник выбирается субъективно - из числа работников подразделения, в которое направляется молодой специалист.

Работа наставника никак и никем не оценивается, так же как и не оплачивается. В применяемой системе наставничества отсутствует стимулирование наставников с целью качественной работы по введению в должность нового сотрудника, поэтому сроки адаптации могут затянуться.

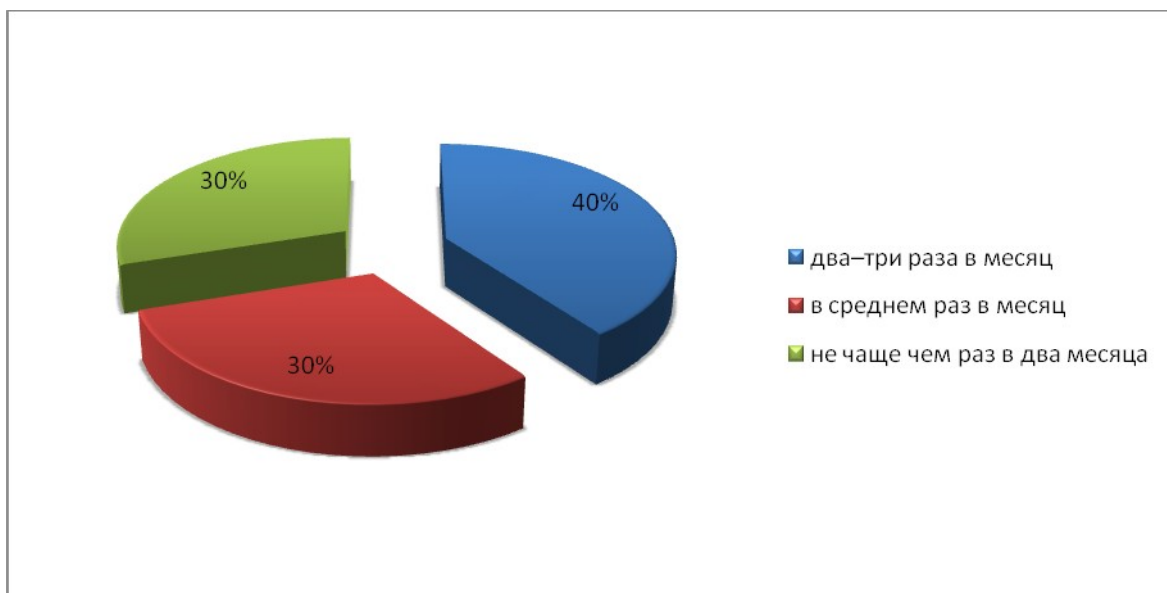
Внимание в процессе введения в должность уделяется производительности труда, соблюдению должностной инструкции, тогда как не придается особого значения особенностям приспособления новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе а ООО «Брайтфит-Южный», установлению отношений сотрудничества нового работника и коллектива.

В рамках анализа эффективности деятельности консультанта по обучению в марте 2018 года был проведен опрос руководителей подразделений и их подчиненных, был проведен анализ полученных данных. В анкетировании участвовали 10 человек, 3 из них – женщины и остальные 7 респондентов - мужского пола. Использовалась квотная выборка. Квота – пол респондента.

В ходе обработки полученных результатов были указаны наиболее значимые для сотрудников аспекты, а также предложены общие выводы и рекомендации по улучшению ситуации. Таким образом, стандартная анкета была модифицирована под нужды ООО «Брайтфит-Южный» и сделана максимально адекватной тем задачам, которые были поставлены.

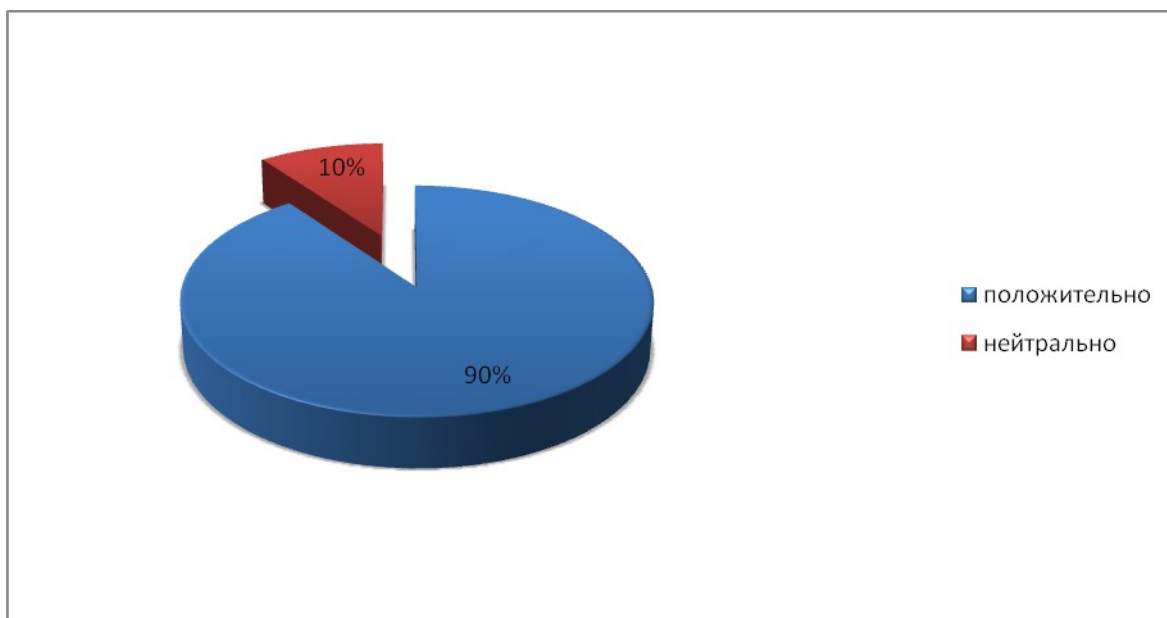
Следующий ряд вопросов позволит нам проанализировать деятельность консультанта по управлению конфликтами в исследуемой организации.

Так, при ответе на вопрос «Как часто Вы обращаетесь за помощью к специалисту – внутреннего консультанта по обучению в Вашей организации?» 40% респондентов ответили «два–три раза в месяц», 30% респондентов ответили - «в среднем раз в месяц» и 30% - «не чаще чем раз в два месяц» (рисунок 14).



**Рис. 14. Результаты опроса респондентов**

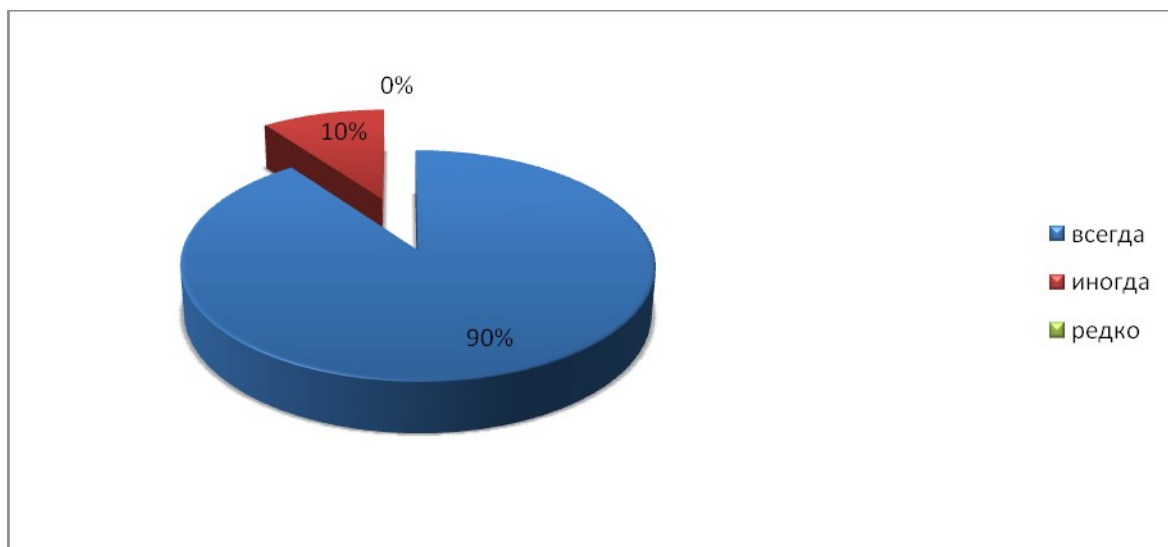
При ответе на вопрос «Как вы оцениваете деятельность специалиста – внутреннего консультанта по обучению в Вашей организации?» видно, что большинство респондентов положительно оценивают деятельность данного специалиста (рисунок 15).



**Рис. 15. Результаты опроса респондентов**

При ответе на вопрос «Всегда ли консультирование положительно влияет на ваше обучение?», почти все респонденты отметили, что

консультирование оказывает положительный эффект при разрешении конфликтов (рисунок 16).



**Рис. 16. Результаты опроса респондентов**

Таким образом, хотя в целом деятельность внутреннего консультанта по обучению в организации можно считать эффективной, из проведенного анализа эффективности консультационной деятельности по обучению на предприятии общественного питания, а именно в ООО «Брайтфит-Южный» видно, что данная организация имеет некоторые проблемы:

- динамика текучести кадров этого предприятия не стабильна, в 2016 году отмечается текучесть кадров, что является признаком несовершенной кадровой политики, проводимой на предприятии;
- в некоторых случаях занимаемая должность не соответствует имеющемуся образованию;
- руководители не заинтересованы в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.
- в количественной составляющей выразить тот факт, насколько прошедшее обучение было результативным и эффективным, сегодня попросту нельзя. Данный факт обусловлен тем, что все еще не сформирована и не введена система, которая бы измеряла эффективность процесса



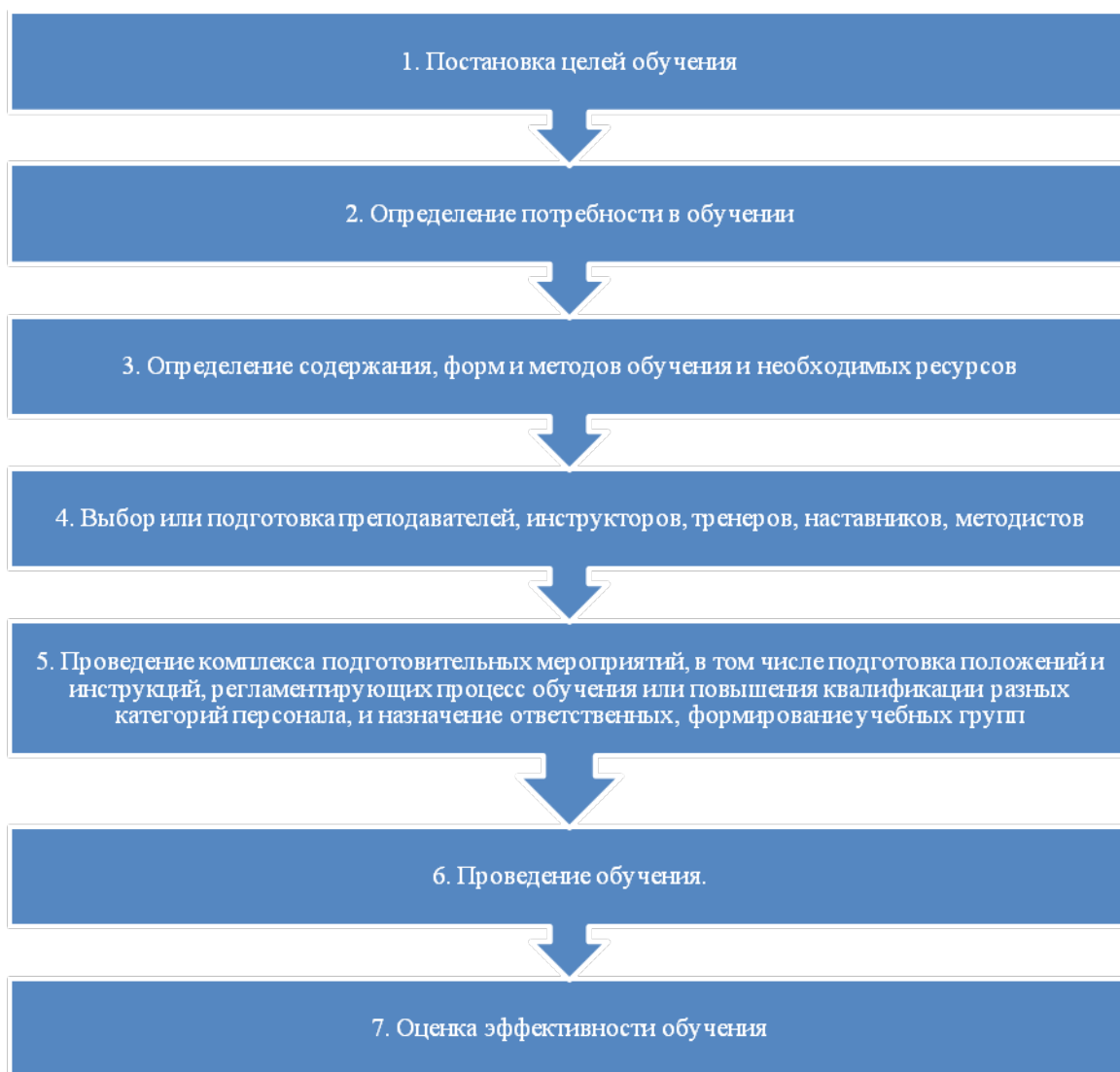
обучения, то есть, компания даже не может сказать, имеет ли вообще обучение эффективность, или это попусту растроченные средства.

- затраты, которые приходится делать на планирование карьеры и обучение сотрудников, следует рассматривать в качестве капиталовложений в их квалификацию, и соответственно, в успех компании. Сначала может показаться, что лучше нанять уже сложившегося специалиста с высокой квалификацией, чем управлять карьерой новичка, так как во втором случае требуются большие затраты времени и денег. Но если провести более детальный анализ, становится ясно, что эти затраты полностью оправдывают себя.

### **2.3 Разработка управленческого проекта по совершенствованию внутрифирменного обучения руководителей**

Система обучения и повышения квалификации работников компании будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

В работе консультанта по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных этапов, непосредственно вытекающих из подхода к обучению персонала как к персонал-технологии (рис. 17):



**Рис. 17. Этапы деятельности внутреннего консультанта по обучению**

Для каждого предприятия важно, чтобы любой процесс обучения приводил к достижению целей организации. При выборе программ обучения важно определить, какие задачи стоят перед фирмой, какой персонал для этого нужен, какой персонал предприятие имеет в наличии, в чем заключается разрыв между желаемым и действительным. Исходя из задачи преодоления разрыва и определяется потребность в обучении. Как уже отмечалось, в компании «Мост» существует «разрыв» между знаниями и опытом руководителей компании и знаниями и опытом руководителей структурных подразделений. Многие из линейных руководителей незнакомы (или мало знакомы) с тем, что называется управлением персоналом. Это и

неудивительно – у всех напряженный рабочий график и не остается времени на то, что многие искренне считают несвойственными им функциями. Поэтому очень важно изменить отношение руководителей отделов к вопросам управления персоналом. В этой связи для руководителей структурных подразделений предлагается пройти обучение на семинаре «Управление персоналом для линейных руководителей».

Основная задача семинара-тренинга – дать руководителям понимание того, что именно они управляют своими подчиненными, и предоставить базовые знания об управлении персоналом.

Теоретически семинар рассчитан на два дня: в течение первого дня должна рассматриваться организационная «база», а в течение второго – вопросы общения и межличностного взаимодействия руководителей и подчиненных. Так как практически нет возможности исключить руководителей из рабочего процесса на два дня, то предлагается заниматься по четыре часа в день (два часа утром и два вечером), обучение в таком случае займет четыре дня. Это позволит уменьшить затраты времени, а также даст участникам по окончании первого дня дома в спокойной обстановке продумать новую информацию, познакомиться с информацией следующего дня на основании раздаточных материалов. Стоимость проведения семинара определяется в целом за аудиторию, не зависит от количества слушателей и составляет 28600 рублей.

Пакет раздаточных материалов включает все слайды, используемые на семинаре и приложения с упражнениями и примерами. Объем информации в материалах, которые получают участники, превышает то, что будет изложено на семинаре. Это позволит желающим выбрать для себя дополнительные разделы (не являющиеся необходимыми) и ознакомиться с ними в дальнейшем самостоятельно.

Чтобы создать настроение перед семинаром и до начала получить обратную связь, всем участникам организаторы заранее выдадут программу

семинара и анкету, которую предлагается заполнить. Программа семинара рассчитана на 16 часов и представлена в таблице 17.

**Таблица 17.** Программа семинара «Управление персоналом для линейных руководителей»

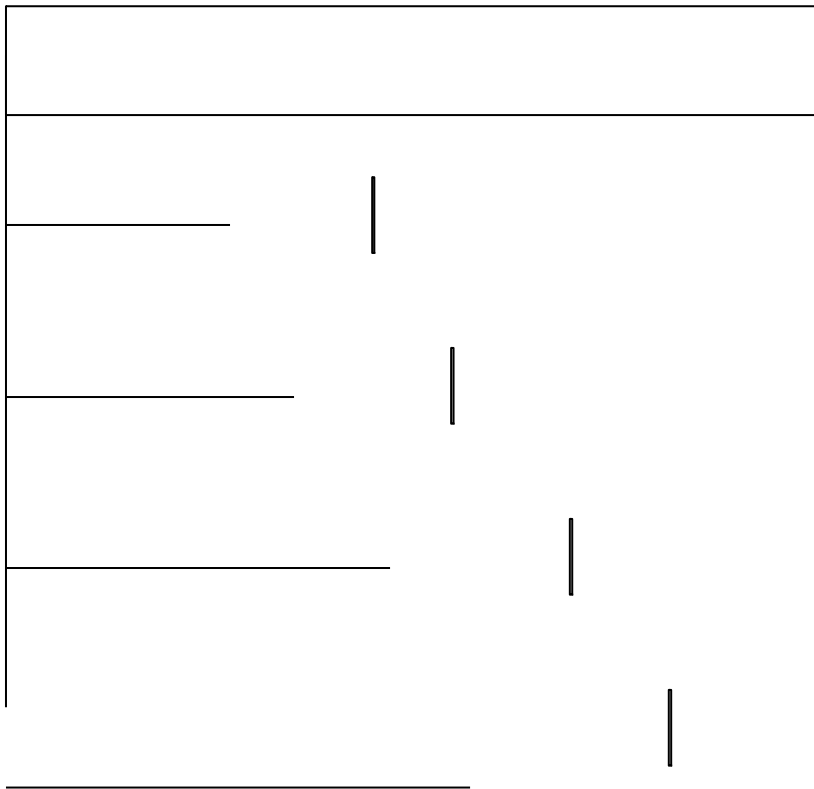
<b>Тема и содержание</b>	<b>Время</b>
Кто управляет персоналом.	1 час
Как линейный непосредственный руководитель участвует в планировании персонала (кратко, сточки зрения планирования возможных увольнений и перемещений).	1 час
Анализ работ – как определить, кто и что должен делать на рабочем месте, установить взаимосвязи между должностями, устранить препятствия эффективной работе, оптимизировать рабочий процесс.	2 часа
Участие руководителя в приеме на работу (кратко).	1 час
Адаптация (введение в должность), вовлечение в работу молодых специалистов.	2 часа
Оценка и аттестация персонала (не только для административных целей, но в первую очередь для улучшения взаимопонимания между подчиненным и руководителем, улучшения деятельности сотрудников, их развития).	3 часа
Обучение и развитие персонала, преимущественно как результат оценки, в основном обучение на рабочем месте.	2 часа
Что такое процесс общения. Основные препятствия эффективному общению и рекомендации по повышению эффективности общения. Понимание того, что важно для подчиненного.	2 часа
Основные правила письма, чтения, выступлений, умение слушать Правильный выбор слов. Умение задавать вопросы и уточнять то, что услышано. Практическое применение знаний – при приеме на работу,	2 часа

аттестационном собеседовании.	
-------------------------------	--

Уверенность в себе и уважение прав окружающих.	
--	--

Благодаря выбранной методике проведения семинара, информация, которая изначально может показаться ненужной, воспринимается заинтересованно. Вместо академической лекции – структурированное изложение материала и взаимодействие с аудиторией в интерактивном режиме, т.е. не монолог преподавателя, а диалог специалиста и группы. После проведения семинара слушателям будут предложены анкеты для заполнения, с тем, чтобы руководство компании могло ознакомиться и проанализировать мнение своих сотрудников. (Приложение10 Анкета «Обратная связь»).

Проанализировав деятельность ООО «БрайтФит – Южный», мы выявили, что необходимо обучение, повышение квалификации персонала этой организации, поскольку это является основным путем, позволяющим получить профессиональное образование, усвоить знания, умения, навыки и способы общения под руководством наставников, руководителей и т.п. Исходя из этого, администрация ООО «БрайтФит – Южный» решила организовать курсы для повышения квалификации специалистов отдела продаж. Система организации обучения персонала проходила поэтапно по следующей схеме (рисунок 17).



**Рис. 17. Схема внедрения проектного решения по повышению квалификации персонала на предприятии ООО «БрайтФит – Южный»**

Чтобы реализовать данный проект, необходимо выполнение следующего комплекса работ:

1. Назначение ответственного за исполнение проекта и рабочей группы;
2. Подготовка и утверждение программы проекта;
3. Подготовка и утверждение бюджета проекта;
4. Проведение анализа таких операций на рынке труда, как:
  - существующие методики подбора персонала,
  - системы оценочного анализирования непосредственно личностной целостности каждого сотрудника;
  - потребность в новом рабочем месте,
  - проблемы адаптации новых сотрудников,

- порядок прохождения испытательного срока и практика обучения персонала в других компаниях;

5. Проведение обучения сотрудников персонала по разработанным и утвержденным материалам;

6. Осуществление анализа внедрения внедренного мероприятия.

Чтобы построить систему обучения персонала на предприятии ООО «БрайтФит – Южный», в ходе производственного собрания, учитывая степень ответственности и функциональные обязанности, их участие в этапах обучения, участников внедрения проектного решения разделили на категории, которые указаны в таблице 18.

**Таблица 18.** Функциональные обязанности участников внедрения проектного решения по повышению профессиональной компетенции персонала на предприятии ООО «БрайтФит – Южный»

<b>Участник внедрения проектного решения</b>	<b>Функциональные обязанности</b>
Руководитель предприятия ООО «БрайтФит – Южный»	утвердить план и бюджет обучения, получить информацию о финансовом состоянии предприятия, целях, задачах, планах развития организации в целом.
Менеджер-администратор ООО «БрайтФит – Южный»	Определить потребность в обучении персонала
Менеджер-администратор ООО «БрайтФит – Южный»	составить программу и план обучения персонала, создать новые и подобрать уже существующие виды, формы и методы обучения персонала
Исполнитель – специалист службы по развитию персонала Менеджер-администратор ООО «БрайтФит – Южный»	лицо, которое непосредственно занимается процессом обучения отдельного работника (или их группы)
Обучаемый – сотрудники предприятия ООО «БрайтФит – Южный»	группа сотрудников предприятия, на которую направлены организационно-экономические мероприятия, призванные обучить, переподготовить и повысить квалификацию

Рассмотрим поэтапно внедрение этого мероприятия в организации ООО «БрайтФит – Южный».

I этап – планирование обучения.

Руководствуясь анализом потребностей персонала, который нуждается в обучении, запланировали повышение квалификации сотрудников отдела продаж в количестве 20 человек.

II этап – организация процесса обучения. Организация процесса обучения сотрудников фирмы ООО «БрайтФит – Южный» предполагалась собственными силами через внутрифирменное обучение с приглашением внешних специалистов, чтобы были получены свежие знания извне. На этой стадии также были разработаны программы внутрифирменной подготовки, нацеленные на то, чтобы развивать персонал и готовить его к изменениям в организации, а также были созданы тесты для итоговой оценки персонала.

Планировалось проводить обучение с частичным отрывом от производства в соответствии со следующим графиком:

Время занятий группы: утро-день-вечер 2 часа в день

Периодичность обучения: понедельник-пятница

Продолжительность обучения: 1 неделя.

В результате курсов по повышению квалификации персонала ООО «БрайтФит – Южный» должны быть такие итоги:

- систематизирован имеющийся опыт, и повышена профессиональная компетентность;
- сформирован индивидуальный и внутрифирменный стиль.

Методика обучения, разработанная специалистами службы по развитию персонала ООО «БрайтФит – Южный», состояла из:

- интенсивного обучения, основанного на опыте, предусматривающего индивидуальный подход к каждому участнику;



- микролекций, ролевых и ситуационных игр, дискуссий, индивидуальных упражнений, демонстраций, видеотренинга и просмотра фрагментов учебного видеофильма;

- набора методических материалов;

- проведения тренинга.

III этап – проведение обучения. Обучение персонала предполагало следующие моменты:

- ознакомиться с содержанием и логикой раскрытия темы занятия;

- пройти предварительный тест по теме занятия;

- изучить учебный материал по конкретной теме в ходе работы на учебном занятии. Материалы для изучения представлены как конспект, графические схемы и аудио-лекции;

- расширить знания по изучаемой теме, рассмотрев специально подобранный дополнительный материал;

- закрепить полученные знания на практике, выполняя задания для самопроверки, участвуя в дискуссиях, ролевых и ситуационных играх;

- осуществлять контроль над полученными знаниями – сдать контрольный тест по полученным знаниям на учебном занятии.

VI этап - Контроль и анализ процесса обучения. На этом этапе осуществлялся контроль знаний обученного персонала, а также анализировалась эффективность проведенного обучения.

Благодаря этому мероприятию удалось ликвидировать потери рабочего времени, а также отмечается увеличение производительности труда, повышение социальной заинтересованности персонала в увеличении производственных показателей: произведённые расчёты показывают, что наибольший рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих кадров был достигнут в 2017 году.

Обучение персонала организации ООО «Брайтфит-Южный», которое направлено на сокращение конфликтных ситуаций рекомендовано проводить в форме семинар-тренинга (таблица 19).

**Таблица 19.** Программа семинар-тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии»

<b>Программа семинар-тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии»</b>	
Краткая аннотация:	<p>Конфликты снижают продуктивность и эффективность организаций и создают атмосферу, в которой сотрудники оказываются не в состоянии проявить свои компетенции. Поэтому для менеджеров важно уметь распознавать и разрешать конфликты, если они уже возникли.</p> <p>Семинар-тренинг включает в себя такие базовые аспекты, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- своевременное распознавание конфликта и поведения в нем в эффективной манере</li> <li>- освоение приемов проактивного разрешения проблем,</li> <li>- изучение способов предотвращения потенциальных конфликтов.</li> </ul>
Регламент проведения:	<p>Количество часов – 12, 55 минут занятия, 5 минут перерыв.</p> <p>Продолжительность одного занятия - 4 часа.</p> <p>Общая продолжительность занятий – 3 дня.</p> <p>Стоимость группового тренинга (15 человек) – 5550 рублей.</p>
Краткая программа:	<p>1. Понятие конфликта. - Признаки конфликта, причины возникновения. Структура и механизм действия конфликта.</p> <p>- Конфликтность как личностная черта. Психологические выгоды конфликта. - Навыки и умения, необходимые для управления конфликтом. - Поведение, провоцирующее конфликт.</p> <p>1. Работа с возражениями.</p> <p>- Техники выявления сомнений, методы преодоления возражений и сомнений.</p> <p>- Умение выходить из-под давления.</p> <p>- Формирование и развитие навыков снижения эмоционального напряжения.</p>
	<p>2. Применение навыков и техник в конфликтной ситуации.</p> <p>- Техники коммуникации в конфликтной ситуации, основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление эмоциями в состоянии конфликта. Особенности регулирующих воздействий на личностном, поведенческом и эмоциональном уровнях.</li> <li>- Навыки эффективного взаимодействия с конфликтными людьми и выигрышные стратегии взаимодействия.</li> <li>- Особенности поведения в конфликтной ситуации и модели успешного разрешения конфликтов</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы манипулирования в конфликте и способы защиты.</li> <li>- Овладение навыками эффективного взаимодействия, направленного на снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций.</li> <li>- Агрессивное, уверенное, неуверенное поведение и их влияние на развитие конфликта. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрешение конфликтных ситуаций.</li> </ul> </li> <li>- Эмпатия: умение поставить себя на место другого как средство борьбы с межличностными конфликтами.</li> <li>- Ассертивное несогласие: ассертивные техники для улучшения взаимопонимания и снижения риска конфликта.</li> <li>- Конструктивная критика: навыки, необходимые для эффективной обратной связи и конструктивной критики. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Техники задавания вопросов в конфликтной ситуации.</li> </ul> </li> </ul>
Используемые методы:	<p>НЛП, педагогическая суггестия, ролевые тренинги, метафорические тренинги, самовнушение, аутогенная тренировка.</p> <p>Для эффективного усвоения участниками теоретического материала в программу включено большое количество проблемных ситуаций для решения в группе, ролевых и деловых игр.</p>

Посчитаем затраты организации ООО «Брайтфит-Южный» на этот тренинг (таблица 20):

**Таблица 20.** Затраты на проведение семинар-тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии ООО «Брайтфит-Южный»

Организация	Численность	Стоимость семинара-тренинга, рассчитанного на группу (15 человек)	Затраты организации на внедрение данного мероприятия
«Брайтфит-Южный»	15	5500	16650

В результате проведенного анализа социально-психологического климата исследуемой организации нам удалось выяснить, что психологическая атмосфера в коллективе организации довольно напряженная, а так же весьма высока вероятность возникновения конфликтов между работниками.

В данной ситуации важная задача руководителя заключается в формировании сплочённой и четко работающей команды. Обучить коллектив работать как одно целое — это значит избежать множества проблем, которые возникают на почве разных конфликтов внутри группы людей.

Именно команда профессионалов — один из важных залогов успешной работы предприятия.

Для решения данной задачи в организации стоит провести тренинг, который направлен на формирование сплочённой команды – team–building.

Преимущества Team–building :

- это эффективный инструмент управления персоналом, который позволяет развить командный дух в деятельности работников организации;
- позволяет реализовать и выявить личностный потенциал персонала;
- указывает на коммуникационные ошибки, порождающие взаимное непонимание между членами рабочего коллектива организации;
- позволяет найти варианты решения конфликтов;
- развивает способность принимать решения в нестандартных и критических ситуациях;
- воспитывает в работниках доверие друг к другу и к предприятию, приверженность целям организации;

Проведением team–building тренингов занимаются специализированные организации, опирающиеся на свой опыт и предлагающие многие идеи, сценарии и мероприятия, которые помогут сплотить коллектив организации и увеличить трудовую эффективность. Но так же проведением таких мероприятий имеет возможность заниматься и менеджер по персоналу организации.

Существует множество разновидностей программ team–building. Для данной организации предлагается проведение творческого team–building, который представляет собой различные творческие программы, с целью формирования команды путем исполнения различных творческих заданий.

Базируясь на выводах по аналитической части, рекомендуется внедрить в практику деятельности предприятия ООО «Брайтфит-Южный» следующие мероприятия (таблица 21).

**Таблица 21.** Перечень проектируемых мероприятий

<b>Мероприятие</b>	<b>Краткая характеристика</b>
Мероприятие по введению периодической диагностики социально- психологического климата «Брайтфит-Южный»	Социально-психологический климат организации: благоприятный, неблагоприятный. Признаки неблагоприятного климата.
Совершенствование корпоративной культуры предприятия ООО «Брайтфит-Южный»	Рекомендуется разработка и закрепление корпоративного кодекса предприятия на уровень общепринятого документа. Корпоративное поведение сотрудников предприятия влияет на экономические показатели деятельности, а также на их способность привлекать капитал, который необходим для экономического роста данного предприятия.
Мероприятие по проведению семинар-тренингов «Управление конфликтными ситуациями» на предприятии ООО «Брайтфит-Южный»	Семинар-тренинг включает в себя такие базовые аспекты, как: -своевременное распознания конфликта и поведения в нем в эффективной манере - освоение приемов проактивного разрешения проблем.
Мероприятие по проведению	Рекомендуется провести в коллективе предприятия

<p>тренингов по командообразованию (Team building ) на предприятии ООО «Брайтфит-Южный»</p>	<p>тренинга по командообразованию – Team building. Основная цель – эмоциональное сплочение коллектива, повышение отдачи от совместной работы.</p>
---	---

Итак:

1) Мероприятие по введению периодической диагностики социально-психологического климата ООО «Брайтфит-Южный»

Условия, в которых происходит общение сотрудников предприятия ООО «Брайтфит-Южный», влияют на эффективность их совместной работы, на удовлетворенность процессом и результатами труда.

Зачастую, к ним относят санитарно-гигиенические условия труда, в которых работает персонал: температурный режим, освещенность, влажность, наличие удобного рабочего места просторность помещения и т.д.

Немало важное значение имеет характер взаимоотношений в коллективе, преобладающее в ней настроение.

Для предприятия ООО «Брайтфит-Южный» самым оптимальным методом диагностики социально-психологического климата является проведение анонимных опросов сотрудников через Интернет или бланковым методом при помощи специальной анкеты, позволяющей выявить мнения персонала и руководителей предприятия.

Предложенные ниже вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе предприятия ООО «Брайтфит-Южный» (таблица 22).

В ходе опроса участники должны будут оценить степень значимости каждого фактора в своей работе и степень удовлетворенности им.

Полученные результаты позволяют сгруппировать оцениваемые факторы по четырем категориям:

1. Содержание и характер работы.
2. Взаимоотношения с коллегами и руководством.
3. Ценности и культура компании.

#### 4. Возможность самореализации.

**Таблица 22.** Список ключевых вопросов, необходимых для установления уровня удовлетворенности социально-психологическим климатом

<b>Ключевые вопросы</b>
Нравится ли вам ваша работа?
Хотели бы вы ее поменять?
Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте:
Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?
Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?
Удовлетворяет ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?
Насколько удовлетворяет вас оплата труда?
Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?
Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?
Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?
Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?
Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?
Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?
Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? да Ответственными?
Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

Менеджер может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на социально-психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на него.

Благоприятный социально-психологический климат будет характеризоваться оптимизмом, радостью в общении, доверием, чувством защищенности, безопасности и комфорта, взаимной поддержкой, теплотой и вниманием в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, бодрость, уверенность, возможность открыто выражать мысли, творить, вносить вклад в развитие предприятия, интеллектуально и профессионально расти и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат будет характеризоваться пессимизмом, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью отношений в коллективе, неуверенностью, боязнью ошибиться или произвести неблагоприятное впечатление, страхом наказания, непонимание, неприятие, враждебность, недоверие друг к другу, подозрительность, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и предприятия в целом, неудовлетворенность и т.д. В зависимости от определяемого уровня удовлетворенности социально-психологическим климатом будут определяться пути повышения этого показателя.

## 2) Совершенствование корпоративной культуры предприятия ООО «Брайтфит-Южный»

Следует отметить, что на предприятие ООО «Брайтфит-Южный» четко сформулированы миссия, стратегия и цели, ориентированные на клиентов, а также на эффективность и качество обслуживания и на развитие персонала.

Присутствует ориентация, в целом, на клиента и результат. Также необходимо отметить и тот факт, полученный в результате анкетирования, что не весь персонал имеет четкое представление о миссии, целях и стратегии предприятия. Это во многом происходит из-за отсутствия корпоративного кодекса, как нормативного документа. Предлагается ввести корпоративный кодекс поведения на предприятие ООО «Брайтфит-Южный» (таблица 23).

**Таблица 23.** Корпоративный кодекс предприятия ООО «Брайтфит-Южный»

Разделы	Краткое содержание
Краткая информация о предприятии	История предприятия
	Миссия ,цели ,задачи
Правила поведения и традиции компании	Правила командной работы
	Корпоративные мероприятия
Процедуры, принятые в компании	Процедура приема
	Процедура адаптации и введения в должность
	Оценка деятельности сотрудников(аттестация)
	Обучение в компании
	Карьерный рост и развитие сотрудников



	Процедура увольнения
Правила и расписание работы	Правила внутреннего трудового распорядка
	Внешний вид и рабочее место
	Учет рабочего времени

Контроль исполнения корпоративных стандартов целесообразно поручить администраторам, которые имеют обратную связь с руководством. Также немало важно – убедить самих администраторов контролю исполнения данных стандартов. Новые правила и нормы не должны стать формальностью, а контроль исполнения должен стать всесторонним, систематическим, объективным.

Для оценки выполнения положений корпоративного кодекса разрабатываются специальные оценочные бланки, в которых администраторы отмечают выполнение стандартов. В соответствии с должностным инструкциям, большая часть рабочего времени администраторов должна быть посвящена организации работы и контролю, так что стандарты – не дополнительная нагрузка, а выступает как научная организация труда.

Результаты контроля администраторы обобщают, и раз в месяц предоставляют менеджеру по персоналу.

Таким образом, в результате проведения мероприятия по разработке корпоративного кодекса предприятия ООО «Брайтфит-Южный» возможно:

- повысить и стандартизовать уровень качества обслуживания клиентов,
- уменьшить количество ошибок;
- повысить мотивацию персонала;
- улучшить корпоративную культуру предприятия;
- повысить управляемость поведением персонала предприятия;
- уменьшить число конфликтов, как с клиентами, так и между сотрудниками предприятия;
- укрепить бренд предприятия;
- ускорить темпы развития предприятия.

Конечная цель корпоративной культуры предприятия – это экономическая, в частности получение максимальной прибыли путем совершенствования управления человеческим потенциалом предприятия.

Проект корпоративного кодекса для персонала ООО «Брайтфит-Южный» будет разрабатываться проектной командой работников организации (администраторы), с помощью консультанта приглашенного из консалтинговой компании.

Оплата консультанта – 8000 руб. Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 8000 руб.

Предложенное мероприятие в первую очередь призвано улучшить качество выполняемой персоналом работы. Следовательно, мы можем ожидать увеличение эффективного фонда рабочего времени продавцов-консультантов, в том числе и за счет исключения прогулов.

В результате проведенного анализа социально-психологического климата исследуемой организации нам удалось выяснить, что психологическая атмосфера в коллективе организации довольно напряженная, а так же весьма высока вероятность возникновения конфликтов между работниками.

В данной ситуации важная задача руководителя заключается в формировании сплочённой команды, которая четко работает. Обучить коллектив работать как одно целое — это значит избежать множества проблем, которые возникают на почве разных конфликтов внутри группы людей.

Именно команда профессионалов представляет собой один из самых важных залогов успешного функционирования предприятия.

Для решения данной задачи в организации стоит провести тренинг, который направлен на формирование сплочённой команды – team–building.

Преимущества Team–building :

- это эффективный инструмент управления персоналом, который позволяет развить командный дух в деятельности работников организации;
- позволяет реализовать и выявить личностный потенциал персонала;
- указывает на коммуникационные ошибки, порождающие взаимное непонимание между членами рабочего коллектива организации;
- позволяет найти варианты решения конфликтов;
- развивает способность принимать решения в нестандартных и критических ситуациях;
- воспитывает в работниках доверие друг к другу и к предприятию, приверженность целям организации;

Проведением team–building тренингов занимаются специализированные организации, опирающиеся на свой опыт и предлагающие многие идеи, сценарии и мероприятия, которые помогут сплотить коллектив организации и увеличить трудовую эффективность.

Но так же проведением таких мероприятий способен заниматься и менеджер по персоналу организации.

Существует множество разновидностей программ team–building. Для данной организации предлагается проведение творческого team–building, который представляет собой различные творческие программы, с целью формирования команды путем исполнения различных творческих заданий.

Творческий team–building можно провести как в офисе, так и на природе. Общая предпосылка этого тренинга состоит в том, что в каждом человеке есть творческие резервы и способности, которые, при правильной организации работы коллектива должны проявиться.

Следует отметить, что грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

Совместное выполнение творческих заданий благоприятно влияет на психологический климат в команде, сплачивает коллектив, дает работникам

возможность сменить социальную роль и всем вместе создать что-то осязаемое, будь то общий ужин, капустник, театральная постановка или корпоративный мюзикл (таблица 24).

**Таблица 24.** Программа «Корпоративный капустник»

<b>Программа «Корпоративный капустник»</b>	
Краткая аннотация:	– творческая игровая программа, основной идеей которого – совместное создание номера и выступление, в формате концерта. Темой для номера может являться род деятельности компании, традиции или корпоративный стиль. Игра рассчитана на преодоление психологического барьера с возможностью, проявить себя в коллективе совсем в ином качестве.
Задача	– командам необходимо в течение одного дня подготовить творческий номер. Что-то близкое для каждого участника команды. Распределить роли и отрепетировать. К каждой творческой группе приставляется режиссер, который руководит постановочным процессом.
Цель	– выработать четкую систему действий, распределив роли среди участников команды для того, чтобы решить поставленную задачу.
Результат	– отработанная на практике система командной работы, результат которой - это слаженное выступление.
Аудитория:	Персонал организации
Состоит из 5-ти этапов:	1. Формирование команд (количество игроков в команде – 20 человек, количество команд – 2). 2. Выбор творческой деятельности – творческий поиск, обсуждение, командное принятие решения в той или иной области, создание идеи номера.
	3. Репетиция – распределение ролей и обязанностей в команде, для более эффективной работы. Репетиция творческих номеров. К каждой группе приставлен инструктор, который направляет и советует команде. 4. Презентация номера. 5. Подведение итогов. Торжественная церемония награждения.

Командообразование позволит в короткий срок выстроить взаимоотношения между работниками компании, устранив все конфликты и барьеры между самостоятельными личностями, ставшими членами одного

коллектива, что будет способствовать сокращению текучести кадров (таблица 25).

**Таблица 25.** Затраты на мероприятие Программа «Корпоративный капуста»

<b>Организация</b>	<b>Стоимость участия 1 человека, руб.</b>	<b>Количество участников, человек</b>	<b>Сумма</b>
Участие в тренинге	500	45	22500
Итого	500	45	22500

Сплочение коллектива позволит в короткий срок устранить все конфликты на предприятии и барьеры между работниками, что будет способствовать сокращению текучести персонала.

#### **2.4. Оценка эффективности внутрифирменного обучения руководителей на примере ООО «БрайтФит – Южный»**

В ООО «БрайтФит-Южный» консультационная деятельность по обучению сотрудников состоит не только из тренингов, лекционных и семинарских занятий.

По результатам диагностики консультант по обучению руководителей осуществляет следующие действия:

- анализ проблемы адаптации новых сотрудников;
- проведение обучения сотрудников персонала по разработанным и утвержденным материалам;
- осуществление анализа результатов обучения.

Далее рассчитаем затраты на привлечение внешнего и внутреннего консультантов и выявим, какой вариант будет более эффективным для ООО «БрайтФит – Южный».

**Таблица 26.** Расчет затрат, необходимых для привлечения внешнего консультанта (на год)

<b>Статьи затрат</b>	<b>Исходные данные для расчета</b>	<b>Расчет</b>	<b>Сумма, руб.</b>
1. Фонд оплаты труда	25 тыс. руб. / мес.	25 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	300 000
2. Страховые взносы	30 % от месячного оклада	0,30 x 25 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	90 000
3. Организация рабочего места консультанта	3,8 тыс. руб. / стол 1,7 тыс. руб. / стул 18 тыс. руб. / компьютер 500 руб. канцтовары	3,8 тыс. руб. + 1,7 тыс.руб. + 18 тыс.руб.+0,5 тыс. руб.	24 000
4. Расходы на сотовую связь	0,5 тыс. руб. / мес.	0,5 тыс. руб. x 12 мес.	6 000
5. Расходы на поиск специалиста	оплата услуг кадрового агентства	5 тыс. руб.	5 000
<b>Итого:</b>	–	–	<b>425 000</b>

Таким образом, стоимость затрат, необходимых для привлечения внешнего консультанта (на год) составляет 425 000 руб. Теперь рассчитаем затраты, необходимые для привлечения внутреннего консультанта (на год).

**Таблица 27.** Расчет затрат, необходимых для привлечения внутреннего консультанта (на год)

<b>Статьи затрат</b>	<b>Исходные данные для расчета</b>	<b>Расчет</b>	<b>Сумма, руб.</b>
----------------------	------------------------------------	---------------	--------------------

1. Фонд оплаты труда (надбавка к заработной плате)	15 тыс. руб. / мес.	15 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	180 000
2. Страховые взносы	30 % от месячного оклада	0,30 x 15 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	54 000
3. Расходы на сотовую связь	0,5 тыс. руб. / мес.	0,5 тыс. руб. x 12 мес.	6 000
Итого:	–	–	240 000

Таким образом, по результатам расчетов видно, что стоимость затрат, необходимых для привлечения внешнего консультанта (на год) выше на 185 000 руб. и является менее выгодным вариантом для исследуемой организации.

Для оценки экономической эффективности мероприятий, нужно оценить предполагаемое увеличение прибыли от реализации мероприятий.

Предполагается, что реализация мероприятий по обучению персонала принесет организации дополнительную прибыль в размере 1214,42 тыс. руб.

В таблице 26 представлены сводные затраты по разработанным мероприятиям.

**Таблица 26.** Затраты на реализацию мероприятий

<b>Мероприятия</b>	<b>Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.</b>
Внедрение проектного решения по повышению профессиональной компетенции персонала на предприятии ООО «БрайтФит – Южный»	270
Организация курсов повышения квалификации для персонала	245
Привлечение внутреннего консультанта	240
Итого	755

Предполагаемая прибыль после проведения мероприятий по эффективности обучения увеличится на 54%.

Рассмотрим пример расчета предполагаемой прибыли на основании чистой прибыли 2016 года, которая составила 1123 тыс. руб. (таблица 3.5).

В таблице 3.5 представлены данные, которые руководство компании готово выделить на реализацию мероприятий.

Чтобы рассчитать экономическую эффективность, нам нужно:

Первым действием, определить на какой процент у нас повысится чистая прибыль после проведения мероприятий.

Чистая прибыль = 1123 тыс.руб.- 755 тыс.руб. = 368 тыс.руб.

Далее составляется пропорция из расчета, что чистая прибыль соответствует 100%, то предполагаемая будет составлять на 54% больше.

$$\begin{aligned} \text{Предполагаемая прибыль} &= \text{Чистая прибыль} + 54\% = \\ &= 1123 + 54\% = 1729,42 \end{aligned} \quad (5)$$

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\begin{aligned} \text{ЭЭ} &= \text{Предполагаемая прибыль} - \text{Затраты} = \\ &= 1729,42 - 755 = 974,42 \text{ тыс. руб.} \end{aligned} \quad (6)$$

Годовой экономический эффект при внедрении разработанных мероприятий будет равняться 974,42 тыс. руб.

$$\text{Коэффициент автономии} = \text{Собственный капитал} / \text{Активы} \quad (7)$$

И числитель, и знаменатель формулы отражены в бухгалтерском балансе организации, где величина активов всегда равна сумме собственного и заемного капитала организации.

Таким образом:



$$Ka (2016) = 2202 / (2202+900+480) = 0,62$$

Согласно данным прогнозного баланса на 2017 год:

$$Ka (2017) = 2215 / (2215 + 500 + 449) = 0,7$$

Коэффициент финансового левериджа рассчитывается как отношение заемного капитала к собственному:

$$\text{Коэф. финансового левериджа} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Собственный капитал}} \quad (8)$$

И числитель, и знаменатель берутся из пассива бухгалтерского баланса организации. Обязательства включают в себя и долгосрочные, и краткосрочные обязательства (т.е. все, что остается от вычитания из сальдо баланса собственного капитала).

$$Kфл (2016) = (900+480) / 2202 = 0,63$$

По данным прогнозного баланса за 2017 год

$$Kфл (2017) = (500+449) / 2215 = 0,43$$

$$\text{Коэффициент финансовой зависимости} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы}} \quad (9)$$

Проведем расчет за 2016 год:

$$Kфз (2016) = (900+480) / (2202+900+480) = 0,39$$

По прогнозному балансу за 2017 год

$$Kфз (2017) = (500+449) / (2215 + 500 + 449) = 0,30$$

**Таблица 27.** Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменения
Коэффициент автономии	0,62	0,7	0,08
Коэффициент финансового	0,63	0,43	-0,13

левериджа			
Коэффициент финансовой зависимости	0,39	0,30	-0,09

Таким образом, анализ данных таблицы 27 показывает, что коэффициенты финансовой устойчивости улучшатся.

Годовой экономический эффект в результате внедрения организационно-технического мероприятия равняется 974,42 тыс. рублей.

Выводы по главе 2:

Представляется, что для решения данной задачи в данной компании необходимо:

- планомерно и системно осуществлять процесс управленческого консультирования по обучению активными методами;
- искать новые методы эффективного обучения персонала активными методами;
- проводить консультантом структурную реорганизацию работы обученных сотрудников с целью их мотивации на обучение и развитие;
- обеспечивать активное использование полученных знаний в профессиональной деятельности;
- повышать уровень ответственности обученных сотрудников;
- привлекать обученных сотрудников к формированию предложений по улучшению качества их работы, повышению ее эффективности.

Основываясь на выявленных проблемах, мы разработали проект управленческого консультирования, нацеленный на совершенствование внутрифирменного обучения руководителей в организации ООО «БрайтФит – Южный», который подразумевает организацию курсов повышения квалификации для сотрудников отдела продаж. Систему организации обучения персонала осуществляли поэтапно, где на каждом этапе разрабатывали комплекс работ по реализации данного проектного решения.

Годовой экономический эффект в результате внедрения организационно-технического мероприятия равняется 974,42 тыс. рублей.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исходя из вышесказанного, следует сделать вывод, что, вкладывая деньги в персонал, руководители обеспечивают себе и своей компании надежное прогрессирующее будущее. К данному моменту времени накоплено достаточное количество статистических сведений, доказывающих, что один российский рубль, направленный на обучение сотрудника, в последствии приносит компании от трех до семи российских рублей. Учитывая, что на практике суммы значительно превышают стоимость в один рубль, не сложно сосчитать мощный поток прибыли, обеспечивающийся в будущем квалифицированным специалистом.

Кроме всего прочего стоит отметить, что повышение общего уровня профессионализма повышает и общий уровень эффективности работы компании, раскрывая и оттачивая мастерство сотрудников, их общий культурный и технический уровень, а также корректируя профессиональные стандарты. Это не просто помогает соответствовать стандартам профессий,

но и способствует сплочению коллектива, преданности компании, что является в свою очередь, безусловно, самым необходимым для руководителя организации, потому что определяет способность компании к выживаемости и стабильному существованию.

Безусловно, инвестирование в обучение персонала - это беспроигрышная политика, более того - приносящая отдачу и плоды в кратчайшие сроки. В кризис это особенно важно по причине жесткой конкуренции, возникающей на его естественной почве. Повышение общего профессионального уровня компании через ее сотрудников гарантирует заметное выделение на фоне фирм- конкурентов и снижает риск «выгорания» организации к минимуму, потому что качество обслуживания, зависящее, опять же, исключительно от сотрудников, является неотъемлемой частью в ведении любого бизнеса.

И, конечно же, образованность и профессионализм обслуживающего персонала считается ключевым фактором, влияющим на рост не только компании, но и на общий рост экономического уровня в стране. Это заметно на данный момент в европейском обществе, но предпосылки к этому и понимание этого начинает появляться и в России. Следовательно, внутриорганизационное обучение каждой отдельной компании положительно влияет и на общество, и на государство в целом, так как способствует появлению высококвалифицированных специалистов и, как следствие, повышенный уровень производительности труда общества без дополнительных денежных вложений.

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку

определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации.

Таким образом, обучение персонала является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность. Самообучение начинается непосредственно с того, что нужно определить потребности и несоответствия между требованиями, которые предъявляет компания к сотрудникам касательно квалификации, объема умений, знаний и навыков и тем, чем уже обладает сотрудник.

По итогам анализа потребностей происходит формирование бюджета и определение ключевых целей обучения и, конечно же, критериев его эффективности. С учетом того, что затраты рассматриваются исключительно как капиталовложение в уровень квалификации и профессионализма сотрудников, компания ждет и требует от них отдачи, которая будет выражена в повышении эффективности работы, что измеряет эффективность квалификации сотрудника. Кроме дачи оценки интегрального характера, компания проводит оценку эффективности каждой системы отдельно, с учетом того, насколько результативной была программа обучения.

Непосредственно процессы по разработке и реализации проф. обучения может проводить не только компания, но и организация, которая специализируется на этом. Стоит отметить, что в каждом конкретном случае, выбор программ обусловлен анализом плюсов и минусов каждой из

предложенных программ. Выбор определенной методики обучения определяется теми целями и задачами, которые стоят перед компанией и объемом ресурсов, которые есть в ее распоряжении. В ходе достижения цели данной работы, нами решались следующие задачи: усвоение и закрепление навыков, анализа состояния системы обучения сотрудников на примере выбранной нами организации при учете комплекса новых веяний, изучения и системности информации касательно инноваций и способов их классифицирования.

Процесс обучения сотрудников организации сегодня осуществляется стихийно, руководство каждого из структурных подразделений выступает с инициативой в отношении избранного для обучения сотрудника. Из проведенного анализа эффективности управления обучением на предприятии общественного питания, а именно в ООО «БрайтФит – Южный» видно, что данная организация имеет некоторые проблемы:

- динамика текучести кадров этого предприятия не стабильна, в 2016 году отмечается текучесть кадров, что является признаком несовершенной кадровой политики, проводимой на предприятии;
- в некоторых случаях занимаемая должность не соответствует имеющемуся образованию;
- руководители не заинтересованы в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

Решение данных проблем предполагает активное участие независимого лица в развитии персонала. Таким образом, в настоящее время требуется введение должности внутреннего консультанта. Проект позволяет лучше интегрировать цели в задачи кадровой политики и эффективнее их достигать. Инициатива способствует развитию компетенций сотрудников и распространению лучших практик и технологий внутри ООО «БрайтФит-Южный». Внутренний консультант по обучению руководителей будет относиться к категории специалистов и подчиняться непосредственно

Генеральному директору. Внутренний консультант по обучению руководителей осуществляет следующие действия:

- психодиагностика профессионально – важных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния руководителей подразделений;
- формирование и развитие необходимых качеств сотрудников в процессе проведения тренингов, семинаров и т.д.;
- психологическое консультирование сотрудников по профессиональному использованию и развитию индивидуальных способностей;
- социально – психологическое изучение, анализ коллективной и индивидуальной деятельности сотрудников.

Годовой экономический эффект в результате внедрения организационно технического мероприятия равняется 974,42 тыс. рублей.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция РФ. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 №2-ФКЗ, от 21 июля 2014 № 11-ФКЗ) // Собрании законодательства РФ. 2014. № 31, ст. 4398.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. – №1. (часть I). Ст. 3. – 146 с.

3. Альхименко О.Н. Управление интеллектуальным потенциалом как аспект повышения эффективности менеджмента в современных компаниях / О.Н. Альхименко // Сборник научных статей Международной научно-

практической Интернет-конференции «Предпринимательские аспекты деятельности менеджеров». 2016. С. 18 – 22.

4. Блинов В.А. Искусство управления персоналом: Учебное пособие / В.А. Блинов. М.: Гелан, 2016. – 411с.

5. Борисова Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: Монография / Н.Н. Борисова. М.: «Креативная экономика», 2016. – 132 с.

6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2016. – 496 с.

7. Гневко В.А. Управление экономическим развитием народнохозяйственного комплекса / В.А. Гневко. СПб.: ИУ и Э, 2016. – 367с.

8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. М.: Издательство «Финпресс», 2016. – 416с.

9. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2016. – 624с.

10. Злоказова Т. Передача знаний на расстоянии // Управление персоналом. 2016. – №8. – С. 24 – 25.

11. Иванова И. Как получать специальные и дополнительные знания? // Служба кадров и персонал. 2016. – №1. – С. 52 – 54.

12. Карпенко Е.З. Человеческий капитал региона: формирование и оценка. Региональные проблемы преобразования экономики: международное сотрудничество и межрегиональная интеграция: Материалы первого Международного форума / Е.З. Карпенко. М.: Издательство Перо, 2015. – 200 с.

13. Каспарова А.Ю. Политика взаимодействия с персоналом: опыт ОАО «РЖД» / А.Ю. Каспарова // III Социальный форум « Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития». Сборник выступлений и докладов. М., 2016. – 200 с.



14. Киричук С.А. Кадровое обеспечение органов власти // Служба кадров и персонал. 2016. – №9. – С.21 – 25.
15. Костина Т. Женщина-руководитель в стратегии «бесстрашного риска» / Беседовал А.Бородин // Business excellence = Деловое совершенство. 2016. – № 3. – С.15 – 19.
16. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. М.: Бератор-пресс, 2016. – 378 с.
17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: Интел-Синтез, 2016. – 376 с.
18. Мазина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия // Уровень жизни населения регионов России. 2016. № 8. С. 91-97.
19. Макарова И.К. Управление персоналом: Пособие / И.К. Макарова. М.: Юриспруденция, 2016. – 304 с.
20. Максимов В.А. Элитность не в закрытости, а в качестве и глубине образовательного процесса // Управление персоналом. 2016. №17. С. 42-43.
21. Максимова Е. Связанные одной целью // Директор информ. службы. 2016. №12. С. 38-42.
22. Марченко И.П. Квалификационный экзамен в кадровой работе // Управление персоналом. 2016. №3. С. 43-44.
23. Марченко И.П. Модульная система характеристики и оценки профессионализма служащих // Управление персоналом. 2016. – №11. – С. 60 – 65.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Е.В. Маслов. М.: ИНФРА-М, 2016. – 400 с.

25. Методическое пособие для анализа обеспеченности и определения потребности в специалистах / под ред. Л.П. Ноговицина, Т.Г. Храмцова, Г.Л. Мороз. Новосибирск: 2016. – 24 с.
26. Моргунов В.П. Не обойтись без новых знаний экономики и финансов // Служба кадров и персонал. 2016. – №3. – С.17 – 20.
27. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Музыченко. М.: Изд. Центр «Академия», 2016. – 528 с.
28. Мусинова Н.Н. Организация и кадровое обеспечение муниципального управления. Учебное пособие / Н.Н. Мусинова. М.: ГУУ, 2016. – 320 с.
29. Никифоров Р.О. Главное – разобраться в мотивации руководителя // Управление персоналом. 2016. – №5. – С.37 – 39.
30. Никонова Т.В. Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал / под ред. Ю.Г.Одегова. М.: Экзамен, 2016. – 408 с.
31. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям // Пробл. теории и практики управл. 2016. – №3. – С.78 – 85.
32. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Пособие / В.П. Пугачев. М.: Аспект Пресс, 2016. – 279 с.
33. Рогачева А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей // Служба кадров и персонал. 2016. – №2. – С. 56 – 60.
34. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы организации. Учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. М.: Издательство РДЛ, 2016. – 240 с.
35. Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления // Пробл. теории и практики управл. 2016. – №6. – С.92 – 96.
36. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин. Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2016. – 480 с.
37. Салегина С.Г. Управление персоналом: Курс лекций / С.Г. Салегина. Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2016. – 191 с.

38. Служебная карьера: Учебное пособие. М.: РАГС «Экономика», 2016. – 357с.
39. Смирнова И. Нетрадиционные методы оценки персонала // Управление персоналом. 2016. – №1. – С. 51 – 55.
40. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами - современный подход к управлению персоналом // Соц.-гуман. знания. 2016. – №5. – С. 193 – 206.
41. Управление персоналом организации: Пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
42. Управление персоналом организации: Учебное пособие для вузов / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2016. – 495 с.
43. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Пособие / В.М. Цветаев. М.: ТК Велби, 2016. – 160 с.
44. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. Пособие / Ю.А. Цыпкин. М.: «Экзамен», 2016. – 445с.
45. Чижов Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов. М.: «Экзамен», 2016. – 352 с.
46. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2016. – 336 с.
47. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология / В.Г. Шипунов. М.: Высшая школа, 2016. – 304 с.
48. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. М.: Издательство НОРМА, 2016. – 560 с.
49. Шуваева В.В. Дистанционные технологии обучения в системе ДПО // Управление персоналом. 2016. – №3. – С. 36 – 38.
50. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование / С.А. Щенников. М.: Наука, 2016. – 143 с.

51. Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future/ Shanna R. Daniels, Gang Wang, Diane Lawong, Gerald R. Ferris // Human Resource Management Review. 2017. Vol.27, №1. P. 8 – 25.
52. Christian Voegtlin, Michelle Greenwood Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis // Human Resource Management Review. 2016. Vol. 26, №3. P. 181 – 197.
53. David Aguado, Ramón Rico, Víctor J. Rubio, Lucía Fernández Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment // Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2016. Vol. 32, №3. P. 183 – 190.
54. Edgar E. Kausel, Satoris S. Culbertson, Hector P. Madrid Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2016. Vol. 137. P. 27 – 44.
55. Emmanuel Nwahanye Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel // La Revue Gestion et Organisation. 2016. Vol. 8, №2. P. 87 – 95.
56. Feodor Mikhaylov, Kolesnikova Julia, Salyakhov Eldar Current Tendencies of the Development of Service of Human Resources Management // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 150. P. 330 – 335.
57. The paths of managing international human resources of emerging market multinationals: Reconciling strategic goal and control means / Di Fan, Jie Xia, Mingqiong Mike Zhang, Cherrie J. Zhu, Zijie Li // Human Resource Management Review. 2016. Vol. 26, №4. P. 298 – 310.