

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

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой ФиА

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Мустаев Альберт Ринатович,  
обучающийся УК-1601 группы

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Девятковская Ирина Владимировна,  
канд.психол.наук, доцент,  
доцент кафедры ФиА

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие, цели и правовые основы системы обучения персонала в организации. ....	8
1.2 Виды и формы обучения персонала: российский и зарубежный опыт.....	18
1.3 Методы оценки эффективности обучения персонала в организации...	29
1.4 Управленческое консультирование как инструмент совершенствования системы обучения персонала организации.....	37
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	46
2.1 Исследование системы управления персоналом в ООО «Норгау Руссланд».....	46
.....	
2.2 Анализ и оценка системы обучения персонала организации.....	59
2.3 Консультационный проект по совершенствованию системы обучения персонала организации.....	76
.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	107

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время российская экономика испытывает период рецессии, связанный с экономическими и политическими кризисами в мире. В этот период каждое предприятие вынуждено самостоятельно искать методы по борьбе с кризисными явлениями.

В условиях экономической нестабильности главным фактором конкурентоспособности коммерческих организаций является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач. В решении этой проблемы существенную роль играют системы обучения персонала.

*Актуальность* темы исследования обусловлена тем, что экономический кризис в России во многом связан с режимом санкций, введенных западными странами. В первую очередь санкции и введенные нашей страной контр санкции ударили по совместным предприятиям, реализующим товары и комплектующие в сфере нефте- и газодобычи. Российские предприятия – потребители нефтегазового оборудования взяли курс на импортозамещение.

Импортозамещение внедрялось в срочном порядке, зачастую принудительно и пренебрегая интересами производства. Кроме того, многие компании под влиянием кризиса экономят, и урезают бюджеты закупок оборудования. Это сильно ударило по торговым компаниям, связанным с импортом.

Учитывая всё вышесказанное, совместные предприятия торгового характера поставлены фактически на грань выживания. Важнейшим вопросом для службы управления персоналом становится своевременное и постоянное обучение работников, отвечающее новым требованиям руководителей. Это обучение в случае расширения/смены линейки товаров и услуг, обучение новым методам продвижения товара в случае совершенствования подхода к продажам и перехода к современным маркетинговым концепциям. И это еще не все. Под влиянием глобализации, развития технологий и автоматизации производственных процессов, бизнес-среда становится все более подвижной. Предприятие, не реагирующее вовремя на компьютеризацию процессов и их совершенствование, неминуемо отстает от конкурентов. Например, рынок требует переходить к новым методам ведения бизнес-делок и отчетности через интернет и компьютерные программные системы CRM, использование планшетов и облачных технологий. Подобные нововведения в рабочих процессах также требуют внимания руководства и усилий от службы HR по постоянному обучению работников, и привлечению для этих целей консультационных услуг.

Степень научной разработанности проблемы. Исследованию проблем внутрифирменного обучения персонала посвящены научные работы А.В. Барышева, Е. Варламовой, В.Р. Веснина, И.И. Герчиковой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Ю.В. Кузнецова, М. Ловчевой, Е. Максимова, А.Н. Силина.

Широкий спектр работ отечественных авторов посвящен теоретико-методологическим и научно-методическим аспектам организации обучения персонала в организации. К их числу можно отнести труды Т. Баевой, О. Берг, О.А. Богачева, С. Герасимовой, М.И. Магура, А.А. Радыгина и других.

Значительный вклад в разработку форм и методов обучения персонала внесли отечественные ученые А.Н. Вильданов, О.Н. Воротынская, Н. Гущина, С.В. Коробкин, Г.Б. Кошарная, И.А. Осипова.

Таким образом, вопросы обучения персонала в организации достаточно освещены в современных исследованиях. В то же время, недостаточно разработана в трудах учёных и специалистов проблема оценки эффективности системы обучения персонала, а применение имеющихся методик оценки эффективности обучения персонала не имеет достаточно развитой и обоснованной практической базы. Кроме того, в научной литературе не рассматривались особенности обучения персонала совместных предприятий в условиях экономического и политического кризиса, что приводит к необходимости разработки проекта управленческого консультирования по совершенствованию системы обучения персонала и оценки ее эффективности.

Все сказанное обусловило актуальность и выбор темы выпускной квалификационной работы.

*Цель* исследования – разработка проекта управленческого консультирования по совершенствованию системы обучения персонала в организации.

Для достижения цели в работе поставлены следующие *задачи*:

- 1) изучить понятие, цели и правовые основы обучения персонала в организации;
- 2) проанализировать существующую систему и методы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд», оценить их эффективность;
- 3) разработать консультационный проект по совершенствованию системы обучения персонала организации и оценке ее эффективности.

*Объектом* исследования является система обучения персонала.

*Предмет* исследования – консультационный проект совершенствования системы обучения персонала современной организации.

*Методология исследования.* В процессе исследования использовались общенаучные теоретические методы исследования: сравнение, обобщение, метод аналогий, структурный анализ и синтез, а также методы эмпирические: метод экспертных оценок, метод оценки эффективности системы обучения на основе количественных и качественных критериев, и анализ документов организации.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили труды таких исследователей, как В.И. Поздеев, А.А. Сарабский, Р. Седегов, В.В. Семенихин М.В, Удальцова, Ф.Н. Филина, В.М. Цветаев, С.В. Шекшня, И.А. Эсаулова и других. Информационной основой исследования послужили сведения и аналитические материалы, опубликованные в периодической печати, данные сети Интернет, отчетная документация исследуемого предприятия.

*Научная новизна* исследования заключается в следующих результатах:

Разработаны научно-методические рекомендации по управленческому консультированию в сфере совершенствования системы обучения персонала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный консультационный проект совершенствования системы обучения, включающий методику оценки эффективности обучения персонала, может использоваться в современных организациях, позволяя получить достоверный результат. Разработанные консультационные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала приняты к внедрению в ООО «Норгау Руссланд».

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Обучение персонала организации - это системный процесс формирования у сотрудников профессиональных компетенций, необходимых для выполнения работы, посредством специальных методов и форм обучения.

2. Показателями эффективности системы обучения персонала организации являются количественные критерии (количество обученных в год, доля охвата обучением, стоимость обучения, затраты времени) и качественные критерии (наличие учебного центра, связь теории с практикой, наличие обратной связи, планирование и контроль за результатами).

3. Деятельность консультанта по совершенствованию системы обучения персонала включает в себя следующие этапы:

- ознакомление с предприятием, анализ основных технико-экономических показателей и основных показателей по персоналу;
- диагностика системы обучения, исследование методов и выявление их недостатков, общая оценка деятельности по обучению персонала;

- разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала;

- оценка социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий.

Апробация результатов работы. Основные положения и выводы исследования нашли отражение в 3 научных публикациях в изданиях: Молодежь и наука, 2016, № 6; Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых ученых, Н.Новгород, 2016; Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 2017.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Работа изложена на 105 страницах основного текста, оформлены 22 таблицы, 14 рисунков.

Во Введении представлен научный аппарат исследования.

В Главе 1 «Теоретические основы исследования обучения персонала в организации» рассмотрены понятия и цели системы обучения персонала, виды и формы обучения, методы оценки эффективности, а также основы управленческого консультирования в сфере обучения персонала.

В Главе 2 «Разработка проекта управленческого консультирования по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» представлены общая характеристика предприятия, анализ основных технико-экономических показателей, показателей по персоналу, анализ системы обучения персонала и ее методов. Также в главе представлены рекомендации в рамках управленческого проекта по совершенствованию системы обучения и оценка их эффективности.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **1.1 Понятие, цели и правовые основы системы обучения персонала в организации**

Обучение персонала является одним из наиболее эффективных и часто используемых инструментов повышения квалификации и мотивации работников предприятия. С помощью обучения появляется возможность точнее выявить компетенции работников и обеспечить повышение эффективности использования тех навыков, которые наиболее востребованы на конкретном предприятии.

Обучение сотрудников – это развитие их профессиональных знаний, умений и навыков. При обучении учитываются задачи соответствующих подразделений и стратегические цели компании в целом. В настоящее время важными характеристиками корпоративной культуры являются уровень образования сотрудников, их профессионализм, умение работать в команде - и на этом фоне профессиональная подготовка персонала приобретает особое значение.

Проанализируем накопленный теоретический базис, и уточним термин «обучение персонала».

В научной литературе существует множество подходов к определению «обучение персонала». Так, А.Я. Кибанов считал, что обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей [28, с.34].



По мнению О.А. Богачева, обучение персонала на современном предприятии является формой организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников по различным образовательным программам, детерминированной совокупностью технологических, экономических и организационно-педагогических факторов [11, с.11].

В.И. Поздеев понимает под обучением персонала любую деятельность, которая проводится для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, нужных для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала персонала, необходимого для выполнения работы в будущем [51, с.25].

Согласно точке зрения М.В. Герш, обучение персонала - это развитие их профессиональных знаний, умений и навыков. При обучении учитываются задачи соответствующих подразделений и стратегические цели компании в целом [21, С.41].

А.В. Курочкин утверждает, что обучение персонала – это процесс формирования у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения [32, с.86].

С.В. Коробкин полагает, что обучение персонала подразумевает под собой заранее подготовленный процесс овладения знаниями, умениями, способами общения и навыками с помощью опытных преподавателей, специалистов либо руководителей [29, с.74].

М.И. Магура высказывает мнение, что обучение персонала – это непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы [35, с. 156].

В трудах Т.Ю. Базарова встречаем следующее определение: «Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами» [7, с.110].

Как видим, единого мнения и четкой формулировки термина «обучение персонала» нет, но отметим, что значительная часть авторов упоминает необходимость системного подхода к обучению персонала. В таблице 1 представлены различные точки зрения на определение данного понятия.

**Таблица 1.** Определения понятия «обучение персонала» в трудах современных специалистов в области менеджмента

Автор	Определение
А.Я. Кибанов	<b>Обучение персонала</b> - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.
О.А. Богачев	Обучение персонала является формой организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников по различным образовательным программам, детерминированной совокупностью технологических, экономических и организационно-педагогических факторов.
В.И. Поздеев	Обучение персонала - это любая деятельность, которая проводится для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, нужных для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала персонала, необходимого для выполнения работы в будущем.
М.В. Герш	Обучение персонала - это развитие их профессиональных знаний, умений и навыков.
А.В. Курочкин	Обучение персонала – это процесс формирования у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.
С.В. Коробкин	Обучение персонала подразумевает под собой заранее подготовленный процесс овладения знаниями, умениями, способами общения и навыками с помощью опытных преподавателей, специалистов либо руководителей.
М.И. Магура	Обучение персонала - это непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы.
Т.Ю. Базаров	Обучение персонала - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами

Рассмотрев представленные в таблице 1 дефиниции, сформулируем следующее определение: обучение персонала – это системный процесс формирования у сотрудников профессиональных компетенций, необходимых для выполнения работы, посредством специальных методов и форм обучения.

Цели обучения персонала с точек зрения работодателя и работника существенно отличаются. С позиции работодателя целями обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений [9, с.94].

С точки зрения наемного работника определяют следующие цели обучения персонала:

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

Опытные руководители знают, что организация системы обучения персонала всегда требует значительных затрат (в том числе финансовых). Поэтому следует заранее определиться с общей концепцией системы обучения и разработать схему взаимодействия с сотрудниками в рамках внедряемой программы: это позволит избежать хаоса и повысит эффективность кадровой работы.

В большинстве случаев организация системы обучения персонала сводится к шести основным последовательным этапам:

- определению главных целей и задач обучения работников (на этом этапе формируется политика руководства компании в области развития персонала и выбираются направления, в которых будет осуществляться работа);
- детализации потребностей в обучении на уровне структурных подразделений (выясняются качественные и количественные потребности в сотрудниках по каждому подразделению, диагностируется состояние уже имеющихся человеческих ресурсов) [14, с.81];
- разработке плана развития персонала на конкретный период и составлению заявок на обучение сотрудников каждого структурного подразделения;
- выбору методов, видов и форм обучения;
- формированию и утверждению бюджета обучения;
- разработке учебной программы и выбору организации, которая будет осуществлять обучение работников компании.

Небольшие компании, не располагающие достаточным количеством средств для обустройства собственного учебного центра, обычно перекладывают функции по проведению обучающих мероприятий для персонала на специализированные центры. Досконально изучив рынок образовательных услуг, можно выбрать надежного исполнителя и получить желаемый результат. В больших компаниях для обучения персонала создаются корпоративные обучающие центры. Крупные работодатели могут позволить себе содержание собственного учебного подразделения, занимающегося подготовкой и переподготовкой квалифицированных кадров для других отделов и филиалов [17, с.122].

К сожалению, никто не может гарантировать, что система обучения персонала в организации не станет удобной «кузницей кадров» для других работодателей. Высококвалифицированный работник становится более привлекательным объектом для переманивания посторонними компаниями. Чтобы этого не происходило, система обучения персонала должна быть максимально адаптированной к узкой специализации конкретного структурного подразделения компании.

Для того чтобы избежать ситуаций, когда обученный за счет средств работодателя работник уходит в конкурирующую организацию, необходимо соблюдать нормативно-правовые основы организации обучения персонала на предприятии.

В силу п. 13 ст. 2 Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», профессиональное обучение – вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенций, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий) [4].

Согласно ст. 73 Закона № 273-ФЗ, профессиональное обучение направлено на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования.

Под профессиональным обучением по программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих понимается профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего.

Под профессиональным обучением по программам переподготовки рабочих и служащих понимается профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

Под профессиональным обучением по программам повышения квалификации рабочих и служащих понимается профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня.

Согласно ст. 76 Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки).

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- 1) лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- 2) лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации [6, с.33].

Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Обучение по дополнительным профессиональным программам осуществляется как одновременно и непрерывно, так и поэтапно (дискретно), в том числе посредством освоения отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), прохождения практики, применения сетевых форм, в порядке, установленном образовательной программой и (или) договором об образовании.

Освоение дополнительных профессиональных образовательных программ завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме, определяемой организацией, осуществляющей образовательную деятельность, самостоятельно.

Лицам, успешно освоившим соответствующую дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаются удостоверение о повышении квалификации и (или) диплом о профессиональной переподготовке [13, с.41].

Таким образом, одним из ключевых признаков дополнительного профессионального образования является итоговая аттестация обучающихся и получение ими документов о повышении квалификации или профессиональной переподготовке.

Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, а также права работников на подготовку и дополнительное профессиональное образование закреплены главой 31 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ).

Согласно статье 196 ТК РФ, работодатель сам определяет необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для нужд организации. При этом коллективным договором, соглашениями, трудовым договором устанавливаются условия и порядок осуществления подготовки работников и дополнительного профессионального образования персонала организации [3].

Формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов.

Работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Таким образом, обязанность прохождения обучения (подготовки и дополнительного профессионального образования), его условия и порядок необходимо предусмотреть в коллективном договоре, соглашении или в трудовом договоре. Также эта обязанность может быть предусмотрена должностной инструкцией, положением об обучении работников, правилами внутреннего трудового распорядка, отсылка к которым есть в коллективном или трудовом договоре.

Следует отметить, что в коллективном, трудовом договоре или локальном нормативном акте необходимо подробно прописать условия и порядок обучения. Это нужно для того, чтобы в случае возникновения спора работодатель смог обосновать обязательность обучения в своих интересах. Если условия и порядок обучения закреплены в локальном нормативном акте, то все работники организации, которых непосредственно касается этот акт, должны быть ознакомлены с ним под роспись.

В соответствии со [статьей 197](#) ТК РФ работники имеют право на подготовку и дополнительное профессиональное образование. Указанное право реализуется путем заключения договора между работником и работодателем, то есть заключения ученического договора.



Согласно [статье 198](#) ТК РФ работодатель-организация может заключить ученический договор на получение образования как с лицом, ищущим работу, так и с работником данной организации. При этом ученический договор с работником может быть заключен с отрывом или без отрыва от работы.

В силу ст. 187 ТК РФ при направлении работодателем работника на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

Как правило, договоры об обучении за счет работодателя включают обязанность работника отработать у работодателя определенное время после окончания обучения. Если работник без уважительных причин нарушает данные им по такому договору обязательства (например, не приступает к работе или увольняется из организации до окончания срока отработки, обусловленного в договоре), он обязан возместить затраты, понесенные работодателем в связи с обучением. Эти затраты могут включать не только собственно стоимость обучения, но и все иные расходы, понесенные работодателем (выплата стипендии, оплата отпуска, проезда, проживания, выплата командировочных за время обучения и т.д.).

Таким образом, обучение персонала представляет собой системный процесс формирования у сотрудников профессиональных компетенций, необходимых для выполнения работы, посредством специальных методов и форм обучения.

Профессиональное обучение 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. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

## 1.2 Виды и формы обучения персонала: российский и зарубежный опыт

Традиционно на сегодняшний день различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Виды обучения персонала представлены на рисунке 1.



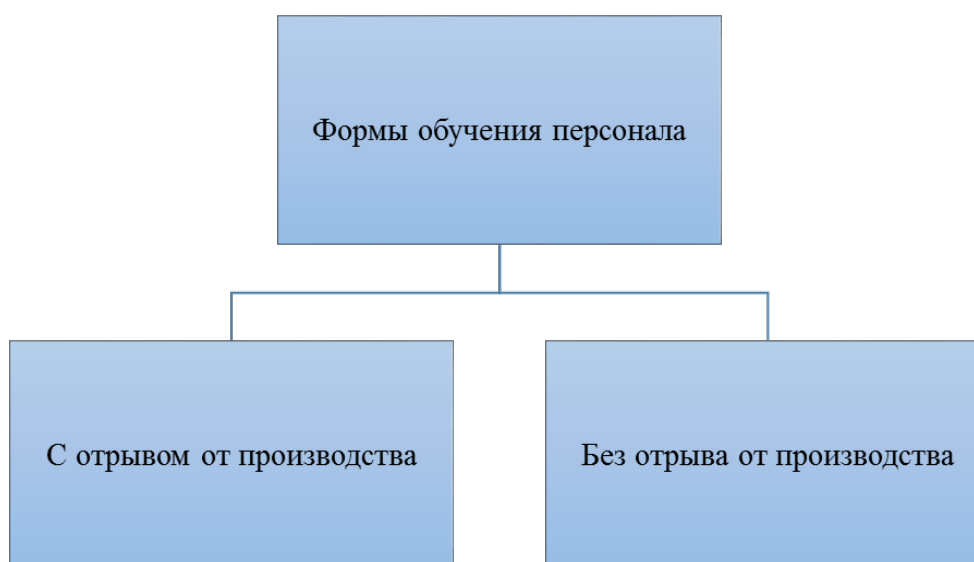
**Рис. 1. Виды обучения персонала**

Подготовка работников - это планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих объемом специальных знаний, навыков и способов общения [15, с.146].

Повышение квалификации работников – это обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

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

Выделяют также две формы обучения персонала: с отрывом от производства или без отрыва на производстве. Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы. Формы обучения персонала представлены на рисунке 2.



**Рис. 2. Формы обучения персонала**

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже [26, с.74].

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте, широко распространенными в нашей стране, являются: инструктаж, ротация, 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, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающего. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций [30, с.34].

2. Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте. Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

3. Ученичество и наставничество (коучинг) являются традиционными методами профессионального обучения с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, что повсеместно прослеживается в авиации. 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. Данный метод 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 вновь 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 специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места. Основные программы обучения вне рабочего места в российской практике - это лекция, практическая ситуация, деловая игра или самообучение [40, С.23].

1. Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе обучения аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема материала в короткий срок. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения в том, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся.

2. Практическая ситуация. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе обсуждения лежит дискуссия, в которой обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для использования данного метода от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения [49, с.268].

3. Деловые игры представляют собой метод обучения наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр заключается в том, что они дают возможность 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 свое представление об организации. Деловые игры полезны с точки зрения выработки практических, управленческих и поведенческих навыков. Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний. Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Эффективный разбор деловой игры требует участия специально подготовленных инструкторов.

4. Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там и тогда, когда ему удобно. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, - обучающийся предоставлен самому себе. В настоящее время использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

В последние годы в России все более активно применяются методы обучения персонала, пришедшие с Запада. Дело в том, что традиционные методы, используемые на российских предприятиях, имеют ряд недостатков - не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи и проверки степени усвоения материала. В западной практике активно разработаны и применяются следующие современные методы обучения персонала:

1. Модульное обучение. Оно представляет собой отдельную и самостоятельную часть какой-либо системы обучения, например, завершённый фрагмент занятия, направленный на развитие необходимого навыка. При этом в модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, навыки и умения, которые предполагается получить. Очевидно важное преимущество модульного обучения – возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей. Модульное обучение широко распространено в подготовке менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов [21, с.41].



2. Кейс-обучение. Разбор практических ситуаций из опыта деятельности организации (case-study) популярен в финансовой, маркетинговой и управленческой сферах. Рассмотрение кейсов означает анализ и групповое обсуждение теоретических и практических ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма или ролевой игры. В дискуссии ученики играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Цель кейс-обучения заключается в обучении слушателей при самостоятельной работе и работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, определять ключевые проблемы, выявлять и оценивать альтернативные пути решения, вырабатывать программы действий. Метод позволяет развить навыки анализа и принятия решений по определенным вопросам профессиональной деятельности [50, с.151].

Основное назначение метода заключается в активном обмене участниками опытом, в закреплении и углублении знаний и выработке схем типичных ситуаций, позволяющих быстро принимать в аналогичных случаях наиболее действенные решения. Сложность состоит в подготовке ситуаций для дальнейшего их анализа: это процесс трудоемкий, требующий описания деятельности конкретной организации (ее истории, структуры, кадрового состава, данных финансовой отчетности, внешней среды и т.д.).

3. Тренинг. Это обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В процессе моделирования заданных ситуаций, обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту. В рамках тренинга нередко проводятся деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг обеспечивает интенсивное обучение и ориентирован в первую очередь на получение навыков, необходимых в повседневной работе. Это позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом [10, с.42].

4. Метафорическая игра. Ее участники учатся вырабатывать новые формы деятельности и изменять установки поведения. Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения задачи. Уникальность данного метода заключается в том, что для описания деловой ситуации берется метафора. Это могут быть сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Использование такой формы обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность свежим взглядом посмотреть на ситуацию конкурентной борьбы и пересмотреть свои стереотипы. Метафорическую игру можно использовать применительно к любой проблемной ситуации. Преимущества этого метода – развитие креативности, снижение тревожности участников по поводу решения какой-либо проблемы и побуждение их самостоятельно найти выход.

5. Поведенческое моделирование. Данный метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок пошагово учит конкретным навыкам. Предъявляется «поведенческая модель», то есть форма профессионального поведения, которую предлагается освоить. Участники обучения воспроизводят предложенное и им обеспечивается обратная связь (правильное поведение подкрепляется). Например, опытный сотрудник показывает новичку образец работы с клиентом. Поведенческое моделирование является эффективным, если пример для подражания привлекателен для обучающегося и вызывает доверие, готовность следовать предложенному образцу. Безусловно, данный метод позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых и достаточно гибок для того, чтобы давать больше времени медленно воспринимающим материал участникам [53, с.16].

6. Сторителлинг (storytelling – «рассказывание историй»). Заключается в том, чтобы с помощью «мифов» и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в ней. Данный метод действенен уже в процессе подбора персонала на вакантные должности, когда интервьюер рассказывает о компании, таким образом подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. Перед выходом на работу сотрудник также знакомится со всеми необходимыми ему локальными нормативными актами. При выходе на работу непосредственный руководитель помогает новому сотруднику быстрее освоиться с коллегами, организационной структурой компании, должностной инструкцией и другими локальными нормативными актами, необходимыми для работы, стандартами и философией компании. Рассказывание историй и баек может облегчить период адаптации нового сотрудника и формирует его лояльность к компании.

7. Обучение действием (action learning). Метод позволяет наиболее эффективно решать организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений. В данном подходе сочетаются регулярный анализ ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению, осуществление запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель - понять разницу между тем, что говорят в организации, и тем, что в ней делают. Главное достоинство обучения действием состоит в возможности решать производственные задачи, переходить от слов к делу [56, с.18].

8. Метод формирования рабочих групп. Используется, когда необходимо найти способы решения какой-либо производственной ситуации. Участниками группы могут быть специалисты любого уровня. Перед ними ставится определенная задача, которую нужно решить за конкретный промежуток времени. Группа разрабатывает алгоритм действий, а также определяет сроки его реализации. Особенность метода заключается в том, что рабочая группа выносит свое решение в форме списка действий по достижению цели, а затем эти предложения передаются на рассмотрение руководству компании. Данная форма обучения развивает самостоятельность сотрудников, а также повышает их мотивацию: сотрудники непосредственно ощущают свое влияние на ситуацию внутри организации.

9. Баскет-метод (от английского «basket» – «корзина»). Этот метод обучения состоит в имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты и т.д.), предприняв по ним определенные действия. Упражнение можно усложнять телефонными звонками, визитами разных людей, незапланированными встречами и т.п. В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить полученную информацию, определить наиболее острые проблемы, принять решения по выявленным задачам и подготовить документы для реализации решений. Баскет-метод развивает способность к анализу, систематизации наиболее важных факторов, поиску разных путей решения проблемы и позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией – ее распределению по степени важности, принятию решений на основе имеющейся информации [59, с.312].

10. Метод shadowing («бытие тенью»). Обучать таким образом можно персонал любого уровня. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность побыть «тенью» – стать свидетелем двух-трех дней из жизни действующего руководителя. Сотрудник наблюдает и фиксирует значимые моменты в работе, получая информацию о том, каковы особенности данной должности, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи предстоит решать. Данную форму обучения можно использовать для адаптации новых сотрудников, для повышения согласованности действий специалистов различных подразделений компании. Преимущества shadowing-метода, в частности, – простота и экономичность.

11. Secondment («командирование»). Это разновидность ротации персонала. Сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно данный метод приветствуют компании, в которых ограничены возможности продвижения сотрудников и развития у них дополнительных навыков. Метод secondment малоизвестен в России, соответственно, нет точных данных о его эффективности для отечественных компаний, однако отмечают такие преимущества применения данного метода, как личностное развитие сотрудников, укрепление командного духа и улучшение навыков межличностного общения [63, с.168].

12. Метод buddying заключается в том, что за специалистом закрепляется buddy, то есть партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях сотрудника, за которым он закреплен (в первую очередь связанных с освоением новых навыков, во вторую – с выполнением текущих профессиональных обязанностей). Метод buddying предполагает объективную и честную обратную связь. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного. Обратную связь можно предоставлять и после совещаний, планерок, дискуссий. Положительный момент метода – возможность для сотрудника получить объективную информацию о своей работе, наметить точки личностного и профессионального роста, увидеть недостатки и исправить их, а также улучшить навыки межличностного взаимодействия.

В настоящее время существует множество различных методов обучения персонала, каждый из них имеет как достоинства, так и недостатки. Очень распространены методы, при которых большое внимание уделяется практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. Популярны и относительно доступны тренинги, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы. Современное обучение максимально приближено к профессиональной реальности.

Итак, обилие и разнообразие методов, форм и средств обучения, необходимость учета при этом конкретных условий, основных требований к технологии и тенденций развития систем обучения делают решение задачи рационализации технологии обучения достаточно сложной. Так или иначе, при планировании обучения в каждой организации необходимо учитывать немало факторов. Выбор метода зависит от цели обучения - должен ли сотрудник в первую очередь получить новые знания, выработать новые навыки или ценности. Если же целей несколько, и они слабо согласуются между собой, следует использовать несколько методов обучения.

### **1.3 Методы оценки эффективности обучения персонала в организации**

Подбор и внедрение инструмента оценки эффективности обучения персонала в организации – одна из ключевых задач современного менеджера по развитию и обучению персонала. Эффективность обучения персонала должна оправдывать требуемые финансовые затраты, и способствовать достижению целей. Это необходимо для менеджера, работающего в рыночной экономике.

при разработке системы обучения следует уделять внимание проблеме ее эффективности, имеющей практическое значение.

эффект от обучения персонала принимать различную и оцениваться показателями: увеличения продукции вследствие производительности труда повышения его ; удовлетворенности трудом ( эффект), если с персоналом на учете моментов в отношениях. Эффект проявится также уменьшении ущерба текучести кадров связи со коллектива [66, с.118].

Оценка эффективности обучения персонала - это систематический сбор и анализ данных для принятия решения о дальнейшей судьбе каждой программы. Получить объективную оценку непросто, поскольку приходится оценивать и экономический, и мотивационный, и другие эффекты, которые обеспечивает система обучения персонала на предприятии. Поэтому зачастую оценки результатов обучения носит комплексный характер и включает в себя следующие критерии:

- образовательный (рост квалификационного уровня сотрудника, получение новых знаний, умений, навыков);
- мотивационный (удовлетворенность сотрудников тем, что работодатель их ценит и вкладывает средства в развитие; улучшение психологического состояния);
- экономический (материальная отдача от вложенных в обучение сотрудников средств);
- поведенческий (изменение поведения работников после курса обучения);
- производственный (улучшение результатов и рост производительности труда) [16, с.17].

Существует множество методик оценки эффективности обучения персонала в организации. Т.Ю. Базарова предлагает для оценки эффективности обучения выделять три основных субъекта данного процесса:

- преподавателя, ведущего курс, который часто является и разработчиком программы обучения;
- клиента, участника программы обучения, направленного на курсы вышестоящим руководителем;
- заказчика, оплачивающего программу обучения и заинтересованного в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар [7, с.269].

По мнению Т.Ю. Базарова, у каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения.

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



Участник программы, клиент как правило ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличие или отсутствие сформированного конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты.

Заказчик, вышестоящий руководитель оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности [7, с.271].

Можно отметить, что недостатком модели оценки эффективности обучения персонала, предложенной Т.Ю. Базаровым, является отсутствие итоговых количественных показателей, этот метод оценки очень субъективен. В целом, можно отметить, что российские исследователи уделяли вопросам оценки эффективности обучения персонала мало внимания, отечественные методики оценки практически не разработаны.

В то же время на Западе оценке эффективности обучения персонала уделяется большое внимание. Так, только в публикациях Дэниела Стаффлбима, профессора и директора Центра оценки Западного Университета Мичигана, посвятившего данной проблематике 35 лет своей академической карьеры, можно найти 22 модели оценки эффективности обучения.

Перечислим основные подходы к оценке эффективности персонала, которые наиболее часто применяются на практике ведущими западными специалистами:

1. Первая известная модель оценки результативности обучения была представлена Малколмом Провусом в далеком 1971 г. и получила название «Модели оценки различий». Автор рассматривает обучение в организационном контексте и предлагает оценивать его в три этапа: на стадии планирования и написания программы, на стадии прохождения обучения и в финале – при подсчете затрат и остальных (поведенческих) результатов [18, с.29].

Оценивающий выступает инициатором для сбора данных на всех указанных этапах, а затем анализирует разницу между ожидаемым и действительным. К примеру, на первом этапе он организует опрос для преподавателей, участников и руководителей по теме программы, уточняет, какие цели и смыслы вложены в нее, а затем сравнивает с тем, что на самом деле написано в программе. При необходимости она возвращается разработчикам для внесения изменений. На втором этапе оценивающий смотрит на структуру, динамику и успешность взаимодействия в ходе работы, сравнивая настоящее с запланированным. На третьем этапе – фиксирует изменения в поведении, знаниях, проверяет выданные дипломы, а также анализирует стоимость программы по сравнению с рыночной. Существенный плюс данной модели в том, что на первом этапе все ключевые заинтересованные в обучении лица участвуют в разработке критериев успешности, которым необходимо уделить внимание в конце процесса оценки. Однако потребуются привлекать отдельного человека для выполнения всего объема работы оценщика – это минус.

2. Так называемая нецелевая модель оценки Майкла Скривена описана в 1974 г. В ней изложено представление о том, что лишь фактические результаты, а не цели программы должны быть соотнесены с изначальной потребностью клиента. Данные собираются всевозможными методами, начиная с тестов и заканчивая видеонаблюдением, а после сортируются по категориям и систематизируются. При этом оценивающий должен быть непредвзят и способен исключить любое субъективное влияние на сбор данных. Примером такого взаимодействия может служить сбор данных от Союза потребителей, проведенный Джоном Булметисом и Филлисом Датвином. Авторы отмечают, что планы производителей товаров иногда расходятся с реальным предпочтением потребителя и эту разницу помогают зафиксировать специальный опрос, исследование рынка после выхода продукта. [36, с.16]

Нецелевую модель оценки бывает довольно трудно воплотить в жизнь, особенно если оценивающий работает в проектной команде, проводящей тренинг, или мыслит предвзято. Однако очень удобно использовать этот метод оценки, когда обучение проводится не отдельной сессией, а комплексно, к примеру, в рамках длительной программы по развитию лидеров. В этом случае могут быть получены более полные данные о совокупном эффекте, а не об отдельных мероприятиях. К сожалению, в таком подходе возможны затруднения: как в работе с ROI, так и в части объяснений того, как и почему возникает нежелательное поведение. Также бывает сложно разработать рекомендации по усовершенствованию программы.

3. Еще одна модель – Губа и Линкольна – была разработана в 1989 г. в рамках так называемого транзакционного подхода, т.е. акцент делался на важности взаимодействия ключевых лиц, в том числе оценивающих наблюдателей. Предполагается, что все вокруг заинтересованы во внедрении изменений, поэтому после обучения необходимо организовать переговоры и совместно постфактум вынести субъективное коллективное решение. По сути для разработки и проведения обучения преподавателю или коучу выдается «кредит доверия», а вся оценка смещается «на потом».

По всей видимости, в исходном виде и эта модель также не удовлетворяет высоким требованиям к объективности и количественным данным для определения ROI, как и предыдущие. Однако ключевая идея – сам факт внимания к коммуникации между заинтересованными лицами – довольно примечательна. Этот подход мог бы дать интересные результаты для оценки эффективности определенных «функциональных» тренингов, к примеру «финансы для нефинансовых менеджеров» или обучение пользованию компьютерными программами. Включение экспертов и неэкспертов в дискуссионную группу позволяет взглянуть на результаты с разных сторон, адекватно оценить их и улучшить программу обучения [38, с.34].

4. Системная модель оценки Стаффлбима - CIPP - расшифровывается

так:

- Context evaluation (контекстная оценка);
- Input evaluation (оценка на входе);
- Process evaluation (оценка процесса);
- Product evaluation (оценка продукта).

В ее воплощении можно выделить следующие четыре этапа:

- контекстная оценка – определяются основная цель и потребности в обучении;
- оценка на входе – исследуются способы удовлетворения потребностей, ресурсы и альтернативы;
- оценка процесса – наблюдается реализация программы обучения;
- оценка продукта – оцениваются результаты, осуществляется проверка достижения целей, выносятся практические рекомендации.

Следует отметить, что акцент в этой модели делается на эффективности процесса, а не на его результативности. Также не прогнозируются вероятные количественные результаты: измерение ROI представляется затруднительным без включения дополнительных данных, т.е. прогнозов.

Сходная модель – CIRO – была разработана Бердом:

- Content evaluation (оценка контента);
- Input evaluation (оценка на входе);
- Reaction evaluation (оценка реакции);
- Outcome evaluation (оценка результата) [48, с.17].

Существенный плюс этих подходов заключается в повышении надежности данных благодаря академическому исследовательскому подходу, т.е. использованию данных от контрольных (учебных) групп и привлечению экспертов для улучшения программы. Вместе с тем она становится сложной для воплощения в жизнь в рамках динамичной организации и к тому же не позволяет четко идентифицировать ROI.

5. Наиболее известная в международном профессиональном сообществе модель Дональда Киркпатрика базируется на представлении об оценке эффективности тренинга как о неотъемлемой части цикла обучения. Этот подход, которому уже около 60 лет, по праву получил и широкое общественное признание, и лавину долю критики, но в настоящее время считается наиболее оптимальным и часто называется классическим. Это целевой подход - он ставит перед собой задачу ответить на вопрос: какие изменения произошли после тренинга? Сбор и анализ данных производятся в четыре этапа, или на четырех уровнях:

- уровень реакции: какова реакция обучаемого?
- уровень обучения: что было освоено с помощью тренинга?
- уровень поведения: как изменилось поведение на рабочем месте?
- уровень результатов: насколько эффективнее стала работать организация после обучения?

В 1991 г. Джек и Патти Филлипс немного видоизменили этот список, а именно переформулировали название третьего уровня с просто «поведения» на «применение поведения на рабочем месте», на четвертом уровне добавили анализ влияния обучения на конкретные бизнес-показатели, а также добавили к указанным уровням пятый – «Возврат на инвестиции», или подсчет коэффициента ROI по формуле:

$$ROI (\%) = \frac{\text{Benefits (прибыль)} - \text{Costs (затраты)}}{\text{Costs (затраты)}} \times 100\%$$

$$ROI (\%) = \frac{\text{Benefits (прибыль)} - \text{Costs (затраты)}}{\text{Costs (затраты)}} \times 100\% \quad (1)$$

При этом разница между Benefits и Costs (прибылью и затратами) равна чистой прибыли от проведения обучения.

Для акционеров и руководителей этот показатель – самый любимый. Подсчет затрат и оценка прибыли организации дают наиболее понятные показатели, по которым можно оценить обучение. В целом модель Киркпатрика хорошо систематизирует большинство сделанных ранее наработок.

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно в тех, что занимаются консалтинговой маркетинговой деятельностью, западные методики эффективности обучения персонала.

Следует отметить, что чем значительнее формализована система обучения персонала на предприятии, тем проще оценить результаты ее внедрения. Оптимальным вариантом документа, регламентирующего все учебные процессы и мероприятия, считается «Положение об обучении и развитии персонала», которое, в частности, закрепляет процедуру оценки эффективности системы обучения и устанавливает механизм закрепления обязательств сторон (работодателя и работника).

Вне зависимости от выбранного метода оценки обучения перед организацией, проводившей обучение своего персонала, может также возникнуть проблема отсутствия выгоды от проведенного обучения. Если оценка выявила, что система обучения персонала работает неэффективно, необходимо усовершенствовать процесс подготовки и переподготовки кадров, сделав его более рентабельным. Иногда разработка системы обучения персонала, демонстрирующей неплохие результаты, занимает не один год. Совершенствование системы обучения персонала может осуществляться за счет внедрения новых информационных технологий, привлечения профессиональных консультантов, разработки плана совместной деятельности руководящего состава с целью реализации единой политики развития кадров, социального стимулирования сотрудников, пересмотра форм и методов обучения и так далее [55, с.18].

Таким образом, оценка эффективности обучения требует больших затрат времени и высокой компетентности специалистов, проводящих эту оценку. Однако особенность обучения персонала состоит в том, что даже лучшие методики не позволяют полностью оценить эффект от обучения, поскольку польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы. Процедура оценки эффективности обучения персонала нуждается как в теоретическом подкреплении, так и в постоянном практическом совершенствовании. Популяризация некоторых систем оценки спровоцировала не только повсеместное применение инструментов, которые на слуху больше остальных (например, шкала Киркпатрика), но и недостаток информированности о способах внедрения этих инструментов.

#### **1.4      Управленческое      консультирование      как      инструмент совершенствования системы обучения персонала организации**

Одним из главных инструментов совершенствования системы обучения персонала организации является управленческое консультирование.

Управленческое консультирование - деятельность по созданию и удержанию конкурентных преимуществ во все усложняющейся бизнес-среде, поэтому консультант должен знать состояние бизнеса заказчика в настоящее время, его бизнес-ожидания, а также способ претворения этих ожиданий в жизнь [10, с.15].

Главная экономическая функция управленческого консультирования - создать и удержать конкурентные преимущества. Организация учетной политики предприятия, реинжиниринг бизнес-процессов, разработка корпоративной информационной системы или проведение маркетингового исследования - все направлено на создание и удержание конкурентных преимуществ и, следовательно, является управленческим консультированием.

В настоящее время консультирование по экономике и управлению в большинстве развитых странах мира выступает как отдельный сектор услуг. По некоторым данным, в США его оборот составляет 14 миллиардов долларов, в Европе - 8 миллиардов долларов, в Японии - 2,5 миллиарда долларов, а в остальных странах мира в целом он оценивается в 2 миллиарда долларов [17, с.48].

Можно выделить несколько субъектов, в значительной степени причастных к этой деятельности:

- независимые консультанты – как индивидуальные, так и фирмы;
- консультационные подразделения внутри какой-либо отрасли, предприятия;
- отделы и подразделения, осуществляющие внутреннее управленческое консультирование в государственных и правительственных структурах;
- преподаватели, научные работники, эксперты по вопросам управления;
- менеджеры, бизнесмены, руководители, применяющие методы консультирования в решении проблем, стоящих перед организацией.

Целостное представление об управленческом консультировании может быть представлено несколькими блоками:



1) Системный обзор процесса консультирования, который включает пять основных фаз: ознакомление, диагноз, планирование действий, выполнение и завершение;

2) Консультирование в различных областях управления: общее руководство и корпоративная стратегия, финансирование, маркетинг, производство, трудовые ресурсы, применение компьютеров;

3) Вопросы руководства консультантскими организациями;

4) Общие представления о методах консультирования и профессии консультанта, где основное звено – «консультант-клиент» и принципы профессиональной этики;

5) Карьера консультантов, повышение их квалификации [22, с.31].

На основе анализа международной практики можно выделить два основных подхода к консультированию.

Первый подход отражает широкий функциональный взгляд на консультирование, Ф. Стееле определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это» [24, с.147]. Консультант как бы является помощником, выполняющим самую разнообразную работу.

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу, в которой выделяются ряд характеристик, которыми эта служба должна обладать. Так Л. Грейнер и Р. Метцгер считают, что «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» [32, с.21].

Эти два подхода в практике дополняют друг друга, обеспечивая необходимую помощь управленцам.

Современные методологии консультирования используют ряд относительно новых технологий, в том числе:

- мозговой штурм, являющийся технологией коллективного творчества;
- разработочная (генерирующая) сессия, проводимая вместе с клиентом;
- создание экспертных оппонированных групп имеет целью совместить

методы самостоятельного научного познания и мозгового штурма. Принципы данного метода построены на формировании двух групп экспертов, которым предлагается решить проблему различными способами; в итоге руководство предприятия - заказчика принимает ту или иную точку зрения и соответственно способ решения проблемы;

- самостоятельный научный поиск- это метод, который позволяет эксперту максимально подробно изучить проблему на основе уже изученного и изложенного в научных работах отечественного и зарубежного опыта;

- инновационное консультирование – это профессиональная помощь руководителям и персоналу компании в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем их жизни и деятельности. Консультант, специализирующийся в области инновационного консультирования, выступает не как носитель некоторой содержательной точки зрения, а как помощник при выработке таковой самими членами организации. Его задача - запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития.

Наиболее распространенным считается пришедшее к нам с Запада деление управленческих консультантов на экспертных, процессных и обучающих.

При этом экспертные консультанты отвечают на вопрос «что делать» и являются, как правило, профессионалами в какой-либо предметной области деятельности и воспроизводят эту деятельность в рамках компании клиента. Они должны быть заметно сильнее консультируемого: вера в их профессионализм должна быть непоколебимой [38, с.169].

Процессные консультанты, отвечая на вопрос «как делать», помогают осмыслить уже намеченные цели и организуют деятельность по их достижению. По сути дела, это консультирование по способам достижения цели. Подавляющее большинство присутствующих сегодня на рынке консультантов " процессные. Они берутся наладить тот или иной процесс на предприятии (поставить управленческий учет, разработать и реализовать маркетинговую политику, наладить управление финансами и др.), в зависимости от того, в какой области считают себя специалистами

В роли обучающих консультантов обычно выступают преподаватели вузов управленческого профиля или выходцы из системы переподготовки кадров (повышения квалификации). Характерными представителями этой категории можно назвать сотрудников Института инвестиционного развития, компании «ПМ Консалтинг», Института инвестиционного развития и Школы консультантов по управлению при Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Последнее время среди консультантов все чаще стал звучать термин «дженералисты», подразумевающий консультантов широкого профиля, способных не только наметить и согласовать цели различных подразделений предприятия, но и осуществить их достижение, охватив тем самым область и экспертного, и процессного консультирования. Заметим, что при всей привлекательности этого статуса реально достойных его специалистов найти довольно трудно [43, с.87].

В отдельную категорию попадают «концептуалисты» (кстати, они по своим возможностям ближе всего к «дженералистам»). Хотя они не очень широко представлены, но с задачами, отличающимися большой концептуальной сложностью, работают весьма результативно.

Кроме того, существует множество консалтинговых фирм, специализирующихся на достаточно узких, но важных вопросах - риск-менеджменте, «социальной механике», системной аналитике и т.п.

В договоре на оказание услуг по управленческому консультированию желательно определить следующие условия:

- предмет договора;
- обязанности сторон;
- сроки и порядок предоставления услуги;
- ответственность сторон;
- порядок расчетов;
- срок действия договора.

Предметом договора оказания услуг по управленческому консультированию могут быть:

- консультирование по общему управлению (оценка состояния организации, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, приобретение имущества и другие);

- консультирование по административному управлению (организация работы офиса, обработка данных, ведение делопроизводства, распределение функций);

- консультирование по маркетингу (исследование рынка, вопросы ценообразования, рекламы, разработка новой продукции, управление службой сбыта);

- консультационные услуги по организации производства (стимулирование производительности труда, анализ издержек производства, оценка работ и другие);

- юридические услуги;

- консультирование по финансовому управлению (оборот фирмы, снижение себестоимости, налогообложение, увеличение доходов);

- услуги по подготовке и по обеспечению процесса производства (закупки, контроль качества, повышение производительности и другие);

- консультирование по информационным технологиям (информационно-поисковые системы, выбор и установка систем, внутренний аудит поисковых систем);

- специализированный консалтинг (экологический консалтинг, обучающее консультирование) [53, с.110].

Услуга считается оказанной в момент потребления ее заказчиком. Моментом потребления считается момент получения заказчиком отчета в установленной договором форме, касающийся определенного комплекса услуг, либо иной момент, с наступлением которого потребность заказчика в определенной услуге будет удовлетворена.

Заказчик обязан предоставить консультанту бухгалтерскую, финансово-банковскую документацию и отчетность, иную информацию, необходимую для оказания услуг в полном объеме и в сроки, обеспечивающие план работы консультанта.

Сам процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии.

На первой, предварительной, стадии клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультантов, которые по результатам предварительной диагностики делают предложение клиенту по поводу задания. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультантам в уточнении формулировок проблем, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта. Цель этой стадии - обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом [56, с.94].

Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели контрактной стадии: определить конкретные результаты и направления работ; обеспечить разработку решения проблем и механизма внедрения рекомендаций; осуществить полную реализацию запланированного.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентной, и для консультационной организаций, так как дает: структурированную основу для принятия решений; скоординированные коммуникации; мотивированную организацию проекта; ощутимые результаты; снижение непредсказуемости. А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект [73, с.39].

По результатам проведенного в первой главе исследования можно сделать следующие выводы:

1. Обучение персонала подразумевает под собой заранее подготовленный системный процесс овладения знаниями, умениями, способами общения и навыками с помощью опытных преподавателей, специалистов либо руководителей, который может осуществляться в рамках одной из концепций: специализированное обучение, обучение, ориентированное на личность и многопрофильное обучение кадров.

2. Обучение персонала может проводиться в двух формах – обучение непосредственно на рабочем месте и вне рабочего места (с отрывом от производства). Используемые при этом методы обучения персонала могут компоноваться, что может повлиять на эффективность обучения в зависимости от поставленных целей.

3. Оценку результатов и эффективности проведенного обучения следует проводить посредством распространенных социологических и педагогических методов. Экономическая составляющая оценки эффективности обучения определяется как отношение суммарных затрат на организацию и проведение обучения к его конечному финансовому результату. Последний выражается в росте полезных результатов деятельности предприятия, снижении его затрат на функционирование компании и увеличения ее потенциала в целом. К результатам эффективности системы обучения чаще всего относятся увеличение скорости и производительности труда обученных работников, улучшение качества работы, снижение затрат, связанных с неверными действиями работников, улучшение координации действий работников, рост способности работы в команде.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **2.1 Исследование системы управления персоналом в ООО «Норгау Руссланд»**

ООО «Норгау Руссланд» является разработчиком, производителем и поставщиком профессионального инструмента под собственным брендом NORGAU. Также компания является генеральным представителем концернов BRILL (Германия) и GEDORE (Германия) в России. Кроме того, ООО «Норгау Руссланд» представляет на российском рынке интересы ряда известных производителей продукции профессионального назначения – TorcUP, EuroPress (гидравлический инструмент), WIHA (отверточная группа), ENDRES Tools (искробезопасный слесарный инструмент), RHODIUS (отрезные и шлифовальные диски), B&W (инструментальные чемоданы и сумки), DreBit (буры и буровые коронки) и многих других.

Компания была основана в 1998 году, и сразу заняла существенную долю рынка в области промышленных поставок профессиональных инструментов. В настоящий момент предприятие имеет широкую филиальную сеть, которая охватывает все федеральные округа РФ, и имеет две дочерние компании в странах Евразийского Союза.

ООО «Норгау Руссланд» руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Уставом общества, а также внутренними нормативными документами. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, фирменный бланк, круглую печать и штампы со своим фирменным наименованием.



Организационно-производственная структура ООО «Норгау Руссланд» является линейно-функциональной (Приложение 1). При данном типе организационной структуры линейному руководителю, который подчиняется непосредственно директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений.

Во главе ООО «Норгау Руссланд» находится генеральный директор. Директор «Норгау Руссланд» действует от имени Общества без доверенности, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Договорной отдел заключает договоры с клиентами, и рассматривает проекты договоров поставки.

Бухгалтерия проводит работы в области учета активов, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, инвентаря, затраты на производство, реализацию продукции, результатов хозяйственной деятельности, расчеты с поставщиками и заказчиками и т. д.), производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банки, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

Планово-экономический отдел руководит работой по планированию и координации производственной деятельности организации в целях обеспечения наиболее подходящего использования материальных, финансовых и человеческих ресурсов, обеспечивает оценку затрат на осуществление запланированных работ и сметы расходов.

Отдел кадров руководит работой по формированию персонала предприятия и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, проводит работу по набору, отбору и размещению на основе оценки их квалификации, личных и профессиональных качеств.

Отдел программного обеспечения обеспечивает бесперебойную работу всей компьютерной техники и программного обеспечения на предприятии.

Также в ООО «Норгау Руссланд» входят филиалы и представительства, названия которых отражают географию торговой деятельности предприятия.

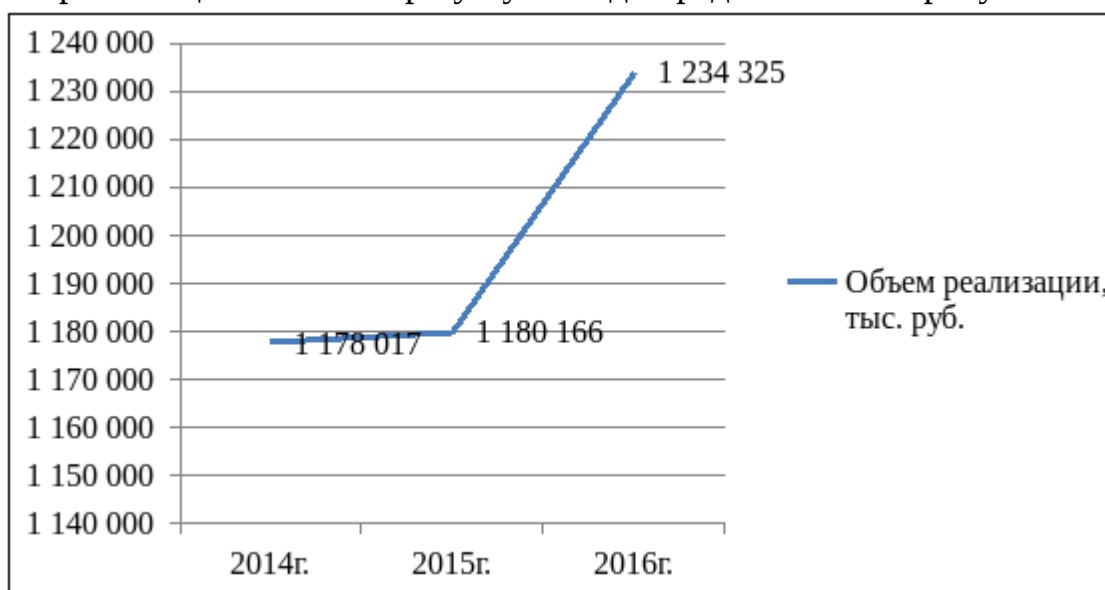
Основные технико-экономические показатели представлены в таблице 2.

**Таблица 2.** Основные технико-экономические показатели ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016гг.

№	Наименование показателя	2014г.	2015 г.	2015/2014, изменение (%)	2016 г.	2016/2015, изменение (%)
1	Объем реализации, тыс. руб.	1 178 017	1 180 166	100,1	1 234 325	104,5
2	Численность работников	160	191	119,3	215	112,5
3	Производительность труда в расчете на 1 работника, тыс. руб.	7 362	6 178	83,9	5 741	92,9
4	Среднемесячная зарплата на 1 работника, руб.	41 813	44 008	105,2	53 610	121,8
5	Фонд оплаты труда всего персонала, тыс. руб.	80 281	100 866	125,6	138 314	137,1
6	Величина основных фондов, тыс. руб.	19 836	13 937	70,2	11 435	82,0
7	Затраты всего, тыс. руб.	639 876	567 405	88,6	661 706	116,6
8	Затраты на 1 рубль реализованных работ, руб.	0,54	0,48	88,8	0,53	110,4
9	Рентабельность продаж (по чистой прибыли), %	6,3	7,4	+1,1 п.п.	4,8	-2,6 п.п.
10	Прибыль от реализации, тыс. руб.	76 137	125 728	165,1	75 628	60,1

11	Чистая прибыль, тыс. руб.	75 063	87 483	116,5	59 794	68,3
----	---------------------------	--------	--------	-------	--------	------

Как следует из таблицы 2, объем реализации в 2015 г. вырос на 0,1 % по сравнению с 2014 г., а в 2016г. – на 4,5 % к показателю 2015 г. Динамика объема реализации ООО «Норгау Руссланд» представлена на рисунке 3.

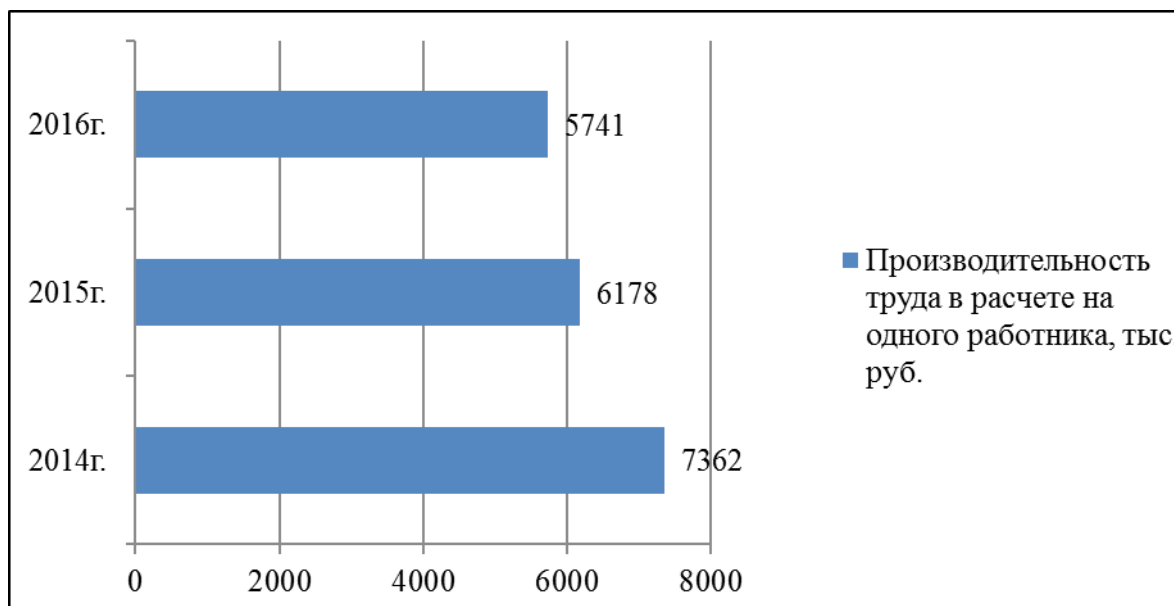


**Рис. 3. Динамика объема реализации ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016гг.**

Таким образом, объем работ в течение 2014-2016гг. увеличился. Однако возросли и затраты на себестоимость. В 2015г. затраты удалось снизить на 11,4% к уровню 2014г., однако уже в 2016г. они возросли на 16,6% по сравнению с предшествующим периодом. На рост себестоимости продаж ООО «Норгау Руссланд» в 2016 году существенно повлияли рост материальных затрат вследствие инфляционных процессов, высокий уровень затрат на оплату труда и страховые социальные отчисления во внебюджетные фонды.

В течение 2014-2016гг. на предприятии увеличивается численность персонала – со 160 работников в 2014г. до 215 человек в 2016г. Одновременно возрастает размер оплаты труда: в 2014г. средняя заработная плата на предприятии составляла 41 813 руб. в месяц, а в 2016г. – 53 610 руб. в месяц. Таким образом, фонд оплаты труда в 2014-2016гг. вырос на 72, 2%.

Динамика производительности труда в ООО «Норгау Руссланд» представлена на рисунке 4.



**Рис. 4. Динамика производительности труда в ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016 гг.**

Следует отметить, что на протяжении рассматриваемого периода производительность труда снижается – с 7 362 тыс. руб. в 2014 г. на человека в год до 5 741 тыс. руб. в 2016г. Снижение производительности обусловлено незначительностью роста объема продаж и опережающим ростом численности персонала. Это, без сомнения, является негативной тенденцией и свидетельствует о снижении эффективности трудовой деятельности работников ООО «Норгау Руссланд».

Рассмотрим также рентабельность продаж в ООО «Норгау Руссланд». Рентабельность продаж по чистой прибыли ООО «Норгау Руссланд» низкая – 6,3 % в 2014 г., 7,4 % в 2015 г. и 4,8 % в 2016 г. Чистая прибыль предприятия в 2015г. увеличилась на 16,5 % по сравнению с предшествующим годом. Но в 2016 г. по результатам финансовой деятельности ООО «Норгау Руссланд» чистая прибыль снизилась и составила только 68,3 % к уровню 2015 г.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ООО «Норгау Руссланд».

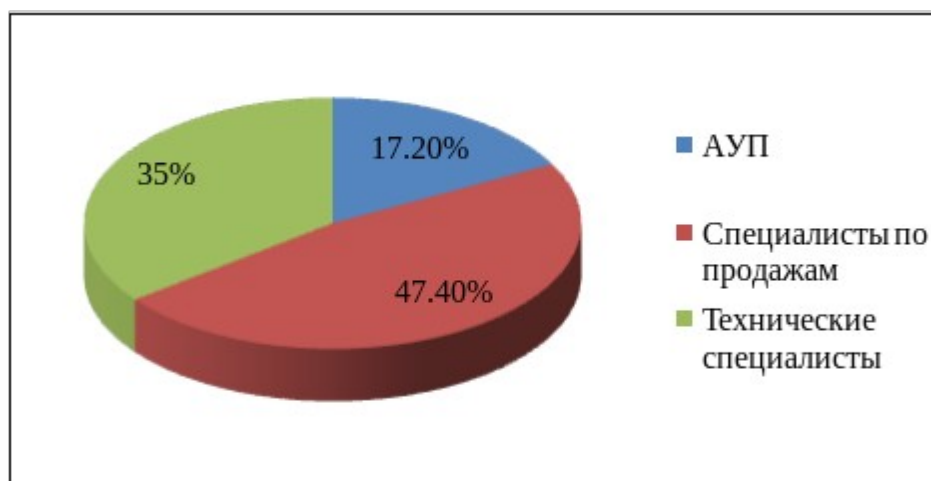
Анализ состава персонала целесообразно начать с оценки обеспеченности предприятия человеческими ресурсами в 2014-2016гг. (таблица 3). В организации принято следующее разделение персонала по категориям: АУП, специалисты по продажам и технические специалисты.

**Таблица 3. Обеспеченность организации персоналом в 2014-2016 гг.**

Категория работников	2014			2015			2016		
	План	Факт	Процент обеспеченности	План	Факт	Процент обеспеченности	План	Факт	Процент обеспеченности
Среднесписочная численность персонала	162	160	98,7	194	191	98,3	221	215	97,2
В том числе административно-управленческий персонал	31	31	100	34	33	97,0	37	37	100
Специалисты по продажам	77	76	98,7	98	98	100	106	102	96,2
Технические специалисты	54	53	98,1	62	60	96,7	78	76	97,4

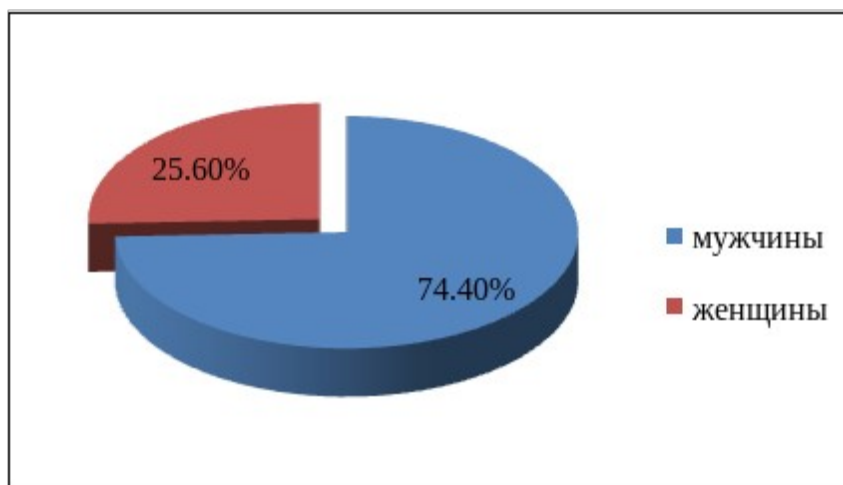
По данным таблицы 3 видно, что в целом по предприятию фактическая численность сотрудников в 2014г. была меньше плановой величины на 1,3 %, в 2015г. – на 1,7%, а в 2016г. – на 2,8%. Недостаточная обеспеченность ООО «Норгау Руссланд» персоналом объясняется разъездным характером работы (частые командировки), высокой нагрузкой на специалистов по продажам. Пока отделу кадров не удастся полностью укомплектовать появляющиеся рабочие места квалифицированными специалистами.

Численность работников ООО «Норгау Руссланд» в 2016 году составила 215 человек, из них административно-управленческий персонал – 37 человек, специалистов по продажам – 102 человека и технических специалистов – 76 человек. Структура персонала по категориям представлена на рисунке 5.



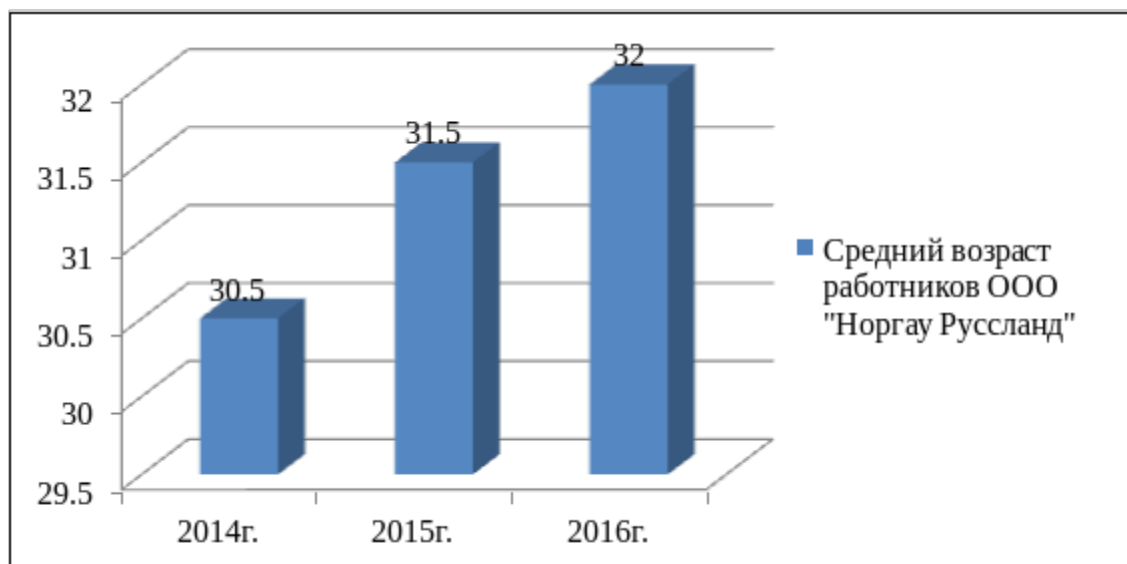
**Рис. 5. Структура персонала ООО «Норгау Руссланд» по категориям, 2016г.**

Как видно на рисунке 5, большую часть коллектива ООО «Норгау Руссланд» составляют специалисты по продажам (47,4 %), что связано со спецификой деятельности предприятия, реализующего нефтегазовый инструмент. Соотношение работающих мужчин и женщин в ООО «Норгау Руссланд» представлено на рисунке 6.



**Рис. 6. Соотношение работающих мужчин и женщин в ООО «Норгау Руссланд», 2016г.**

Анализируя рисунок 6, мы видим, что 74,4 % персонала – мужчины и только 25,6 % - женщины. Преваляирование мужского персонала объясняется технической направленностью деятельности предприятия. Знание возрастной структуры персонала позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей ООО «Норгау Руссланд» в персонале. Динамика среднего возраста персонала ООО «Норгау Руссланд» представлена на рисунке 7.



**Рис. 7. Динамика среднего возраста персонала ООО «Норгау Руссланд», 2016г.**



По данным рисунка 7 видно, что основу персонала ООО «Норгау Руссланд» составляют молодые энергичные кадры, что положительно влияет на деятельность предприятия.

Структура численности работников ООО «Норгау Руссланд» по образованию представлена в таблице 4.

**Таблица 4.** Структура персонала организации по образованию, 2016г.

Уровень образования	Количество работников ООО «Норгау Руссланд»	В процентах к общему числу работников
Высшее	194	90,2
Среднее профессиональное	21	9,8
Среднее	-	0

По данным таблицы 4 видно, что основная доля работников коллектива ООО «Норгау Руссланд» (90,2%) имеют высшее образование, 21 человек (9,8%) – среднее специальное, работников со средним образованием в организации нет.

Исследуем также показатели движения персонала ООО «Норгау Руссланд». Стабильность состава кадров является важным фактором роста эффективности труда. Для его оценки определяются коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести персонала.

Коэффициент оборота по приёму персонала ( $K_{пр}$ ) определяется по формуле:

$$K_{пр} = \frac{КП_{п} КП_{п}}{ЧП_{ср} ЧП_{ср}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $КП_{п}$  – количество принятого на работу персонала, чел;

$ЧП_{ср}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{выб}$ ) - это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период:

$$K_{выб} = \frac{КП_{у} КП_{у}}{ЧП_{ср} ЧП_{ср}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где  $КП_{у}$  – количество уволившегося персонала, чел;

$ЧП_{ср}$  – среднесписочная численность персонала, чел

Коэффициент текучести представляет собой отношение количества работников, уволившихся с предприятия за определенный период по собственному желанию, за прогулы и т.д. к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$Тк = \frac{г_{у} г_{у}}{г_{ср} г_{ср}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

Где  $Тк$  – коэффициент текучести,

$г_{у}$  - число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения

трудовой дисциплины за данный период;

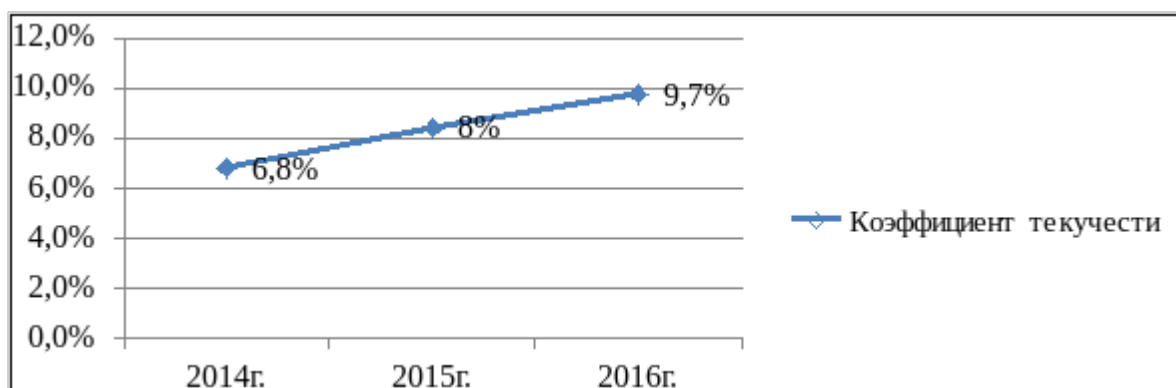
$г_{ср}$  - среднесписочная численность.

Коэффициенты движения персонала ООО «Норгау Руссланд» и данные для их расчета представлены в таблице 5.

**Таблица 5.** Данные по движению персонала ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность персонала	160	191	215
Количество принятых работников	39	44	46
Количество уволенных работников	13	17	22
- в том числе уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины	11	16	21
Коэффициент оборота по приему, %	24,3	23,0	21,3
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,1	8,9	10,2
Коэффициент текучести, %	6,8	8,4	9,7

Для наглядности, представим динамику коэффициента текучести персонала по данным таблицы 5 на рисунке 8.



**Рис. 8. Динамика коэффициента текучести персонала в ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016гг.**

Как видно в таблице 5 и на рисунке 8, в 2016 г. текучесть персонала в ООО «Норгау Руссланд» составляла 9,7 %. Нормой текучести персонала считается 3-5% (что называется, естественная текучесть), реально нормой считается до 10%. Текучесть выше 10% - это уже негативный показатель.

Показатель текучести персонала в ООО «Норгау Руссланд» вплотную подошел к границе нормы. Текучесть кадров мешает созданию постоянного квалифицированного коллектива. Следовательно, формирование лояльности и стимулирование персонала является для ООО «Норгау Руссланд» актуальной задачей.

В ООО «Норгау Руссланд» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Работникам выплачивается оклад и премия по итогам работы. Состав фонда оплаты труда ООО «Норгау Руссланд» представлен в таблице 6.

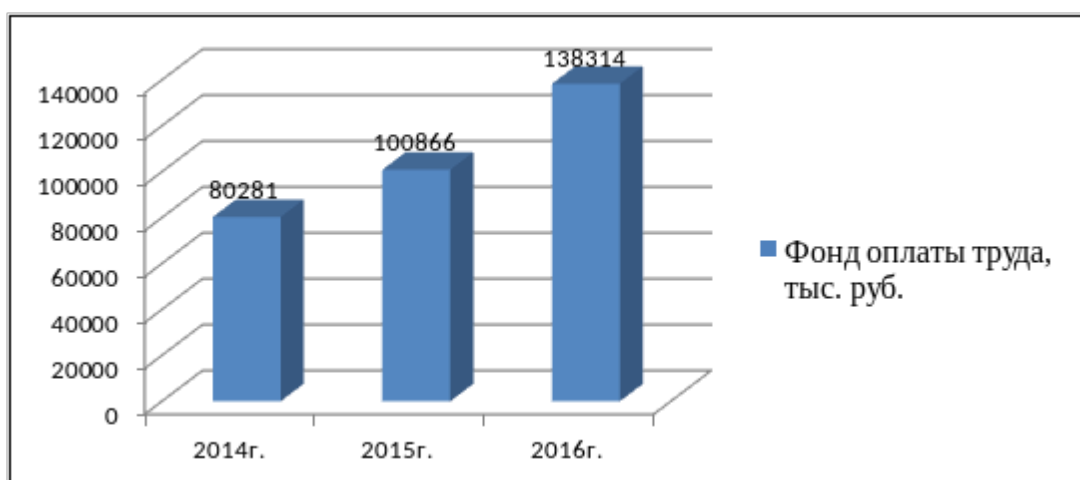
Как видно из таблицы 6, фонд заработной платы ООО «Норгау Руссланд» в 2016 г. по сравнению с 2015 годом вырос на 37,1 %, заработная плата за отработанное время – на 39,2 %, за неотработанное время – на 37,1 %, единовременные поощрительные выплаты – на 29,6%. Выплаты в страховые внебюджетные фонды в 2016 г. составили 41 494 тыс. руб.

**Таблица 6.** Состав фонда оплаты труда ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016гг.

Фонд оплаты труда, всего:	2014 год			2015 год			2016 год		
	Сумма	Уд. вес в ФЗП	На 1 работника	Сумма	Уд. вес в ФЗП	На 1 работника	Сумма	Уд. вес в ФЗП	На 1 работника
ФЗП, всего, в том числе:	80 281	100	501	100 866	100	528	138 314	100	643
- за отработанное время	51 380	64	321	66 571	66	348	92 670	67	431
- за неотработанное время	12 845	16	80	15 130	15	79	20 747	15	96
- единовременные поощрительные выплаты	16 056	20	100	19 165	19	100	24 842	18	115
- оплата питания, жилья, топлива	0	0	0	40	0,04	0,2	55	0,04	0,2
Отчисления в страховые внебюджетные фонды	24 084	-	150,5	30 259	-	158,4	41 494	-	193

К оплате за неотработанное время относятся ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия, например, оплата простоев не по вине работника, выходное пособие и т.д.

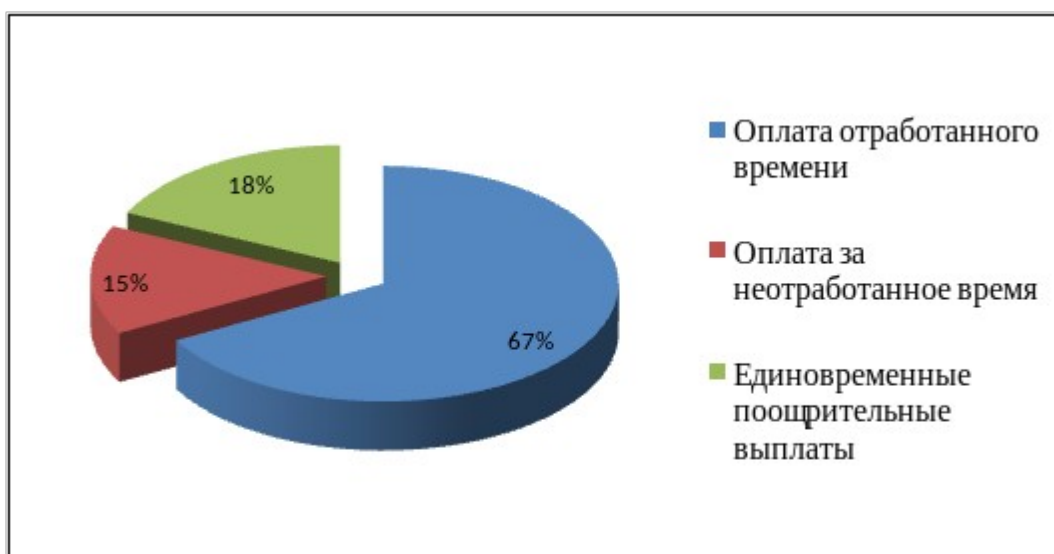
Динамика ФОТ за рассматриваемый период представлена на рисунке 9.



**Рис. 9. Динамика фонда оплаты труда предприятия, 2014-2016 гг.**

Как видно на рисунке 9, фонд оплаты труда ООО «Норгау Руссланд» в течение 2014-2016 гг. увеличивается, что обусловлено ростом численности персонала и увеличением оплаты труда в связи с индексацией окладов на величину инфляции.

Структура фонда заработной платы в ООО «Норгау Руссланд» в 2016 г. представлена на рисунке 10.



**Рис. 10. Структура фонда заработной платы ООО «Норгау Руссланд», 2016г.**

Как видно на рисунке 10, в фонде заработной платы наибольшую часть занимают выплаты, связанные с трудом (67%). Выплаты, не связанные с трудом, занимают небольшой процент, и имеют тенденцию к снижению.

Что касается производительности труда, то уже было сказано, что она имеет тенденцию к снижению, что обусловлено незначительностью роста объема продаж и опережающим ростом численности персонала.

Таким образом, для предприятия характерен рост затрат на основную деятельность, что препятствует повышению рентабельности. Однако, несмотря на тенденцию снижения прибыли, ООО «Норгау Руссланд» является рентабельным, технически обеспеченным предприятием, целью которого является дальнейшее расширение коммерческой деятельности в регионах РФ.

Трудовой коллектив ООО «Норгау Руссланд» представлен квалифицированными работниками. Силами менеджеров и работников ООО «Норгау Руссланд», имеющими высокий уровень подготовки и опыт в области дистрибьюторской деятельности, предприятие является прибыльным и успешно развивается. Однако эффективность использования персонала в течение 2014-2016 гг. снижается: в результате исследования выявлено, что на предприятии выросла текучесть персонала, наблюдается рост фонда оплаты труда с одновременным снижением производительности. Это говорит о недостаточно эффективном использовании трудовых ресурсов.

## **2.2 Анализ и оценка системы обучения персонала организации**

В ООО «Норгау Руссланд» руководство уделяет внимание развитию и реализации способностей работников, повышению их квалификации. Немаловажное значение придается вовлечению персонала в процесс непрерывного обучения. На предприятии подготовлены программы обучения, ориентированные на разные категории персонала.

Ниже рассмотрим методы обучения персонала, применяющиеся в ООО «Норгау Руссланд».

1. Первоначальное обучение в учебном центре ООО «Норгау Руссланд» в Москве. Данный метод обучения включает производственный инструктаж, и длится обычно 3-4 дня. Первоначальное обучение призвано дать понимание масштабов бизнеса ООО «Норгау Руссланд», духа компании. Учебный центр ООО «Норгау Руссланд» имеет образцы инструмента, оборудованные учебные места, оснащен проектором, и снабжен литературой.

Данный метод обучения позволяет пройти сжатое интенсивное обучение с квалифицированными специалистами в каждой области, подготовить специалиста со знанием линейки продукта, его сильных сторон, с основами навыков презентации, пониманием целевого рынка и целевой аудитории, пониманием основ делопроизводства внутри предприятия, структуры компании, обязанностей всех отделов, декларируемых целей и пр. Каждый новый работник после найма едет за счет предприятия в головной филиал в Москву для оформления и обучения. Цикл обучения начинается по мере формирования групп из 3-7 человек. Учебные поездки к первым клиентам (предприятия в Москве) совершаются с выделенным для этой цели сотрудником отдела продаж из Москвы.



К отрицательным сторонам данного метода обучения можно отнести его высокую стоимость для предприятия (перелет туда и обратно всех обучающихся, гостиница, время технических и других специалистов, читающих лекции, аренда площади учебного центра). Кроме того, обучение носит разовый характер для сотрудников всех регионов кроме Москвы. Несколько дней достаточно для первоначального введения в курс корпоративного устройства и структуры каталога продукции, но для полноценного понимания системы продаж и преимуществ продукта необходимо больше лекционного времени. Кроме того, при обучении происходит отрыв от производства.

2. Производственный инструктаж на рабочем месте – в отделе продаж. Длительность инструктажа может составлять 1-4 недели. При этом адаптацию работника проводит непосредственный руководитель (руководитель Департамента продаж).

Данный метод обучения призван укрепить знания, полученные работником в Учебном центре, ввести в рабочий процесс уже на месте непосредственной работы, с местными нюансами. Производственный инструктаж на рабочем месте дает возможность освоить основной каталог продукции, получить информацию по дополнительным каталогам и брошюрам. В ходе инструктажа работники учатся делать презентацию товара, знакомятся с местными отраслевыми особенностями, получают навыки переговоров в реальных условиях. Этот метод обучения эффективно закрепляет полученные знания без отрыва от производства. Работник начинает совершать поездки к первым клиентам, а затем по ключевым клиентам.

Использование данного метода обучения ограничено свободным временем руководителя, его способностью и готовностью делиться опытом, субъективным видением как процесса подачи материала, так и необходимого количества информации по всем вопросам в работе предприятия. Возможна разница в подходе к обучению специалистов Учебного центра и руководителя на месте, что нередко только запутывает нового сотрудника. В случае не очень хорошей психологической совместимости возможен барьер между руководителем и подчиненным, и, соответственно, не усвоение нужных для работы знаний. Кроме того, в отделах продаж в филиалах ООО «Норгау Руссланд» нет такой технической базы, как в учебном центре.

3. Наставничество. В ООО «Норгау Руссланд» принято Положение о наставничестве. Срок наставничества может варьироваться от 1 месяца до 1 года. Наставником обычно назначается ведущий специалист.

Наставничество призвано продолжить адаптацию стажера и обучение в курсе, заданном руководителем отдела или дивизиона. Оно предполагает постепенное приведение работника к нужной квалификации и запланированным объемам продаж. Данный метод обучения способствует преодолению неуверенности при назначении деловых встреч и их проведении, развитию сильных сторон специалиста. В период наставничества работник обучается планированию командировок, формированию грамотной отчетности, совершает совместные с наставником поездки в другие города. Также наставничество формирует приверженность корпоративным традициям и целям.

Наставничество в ООО «Норгау Руссланд» закрепляется приказом, что позволяет оценить труд наставника. Однако бывает, что руководство филиала не подходит к этому вопросу серьезно и, по разным причинам, не спешит закрепить приказом конкретного наставника. В этом случае новый работник все равно нуждается в помощи первые год-полтора, запрашивает ее. И либо не получает ее в достаточной мере, что может привести к неудовлетворительным результатам его работы и убыткам, либо ответственный профессиональный работник берет над ним шефство на добровольной, безвозмездной основе. Такая ситуация может привести к конфликтам сотрудника отдела продаж и руководителя дивизиона продаж, при накоплении недовольства неудовлетворительными действиями руководителя дивизиона.

4. Периодическое (в среднем раз в год) обучение в Екатеринбурге включает в себя лекции руководителя отдела продаж УрФО, коучинг, знакомство с новинками как в линейке товаров, так и в методах продвижения или изменениях корпоративного курса. Кроме того, уделяется внимание работе с ключевыми клиентами. Такое обучение длится 1-2 дня.

Недостатками данного метода является его редкое использование, в то время как информация быстро устаревает. Кроме того, данный метод обучения требует отрыва от производства, что затратно для предприятия.

5. Лекции командированных технических специалистов в офисе продаж филиала продолжительностью 1-2 дня. Данный вид обучения обязателен при появлении каждого нового товарного направления и для освещения новинок в существующих товарных линейках.

Недостатком данного метода также является его редкое использование. Кроме того, за 1-2 дня тяжело вникнуть в специфику каждого товарного направления.

6. Семинары, конференции. Проводятся партнерами ООО «Норгау Руссланд» (например, Bosch), куда делегируются 1-2 менеджера для обучения. Недостатками метода является его редкое использование и необходимость отрыва от производства. Кроме того, менеджеры отправляются избирательно, система отбора непрозрачна.

7. Деловые ролевые игры, проводятся по пятницам 1-2 часа. Данный метод обучения позволяет обучить новым методам продаж, отработать навыки презентации, деловых переговоров, повысить уверенность, также выйти из зоны комфорта. В ходе деловой игры руководитель филиала должен проявлять лидерские качества в обучении персонала и в поддержании сотрудниками необходимого уровня квалификации, для успешного тренинга общения с клиентами. Также руководитель должен готовить актуальные сюжеты и сеттинги для деловых игр. При этом часто процесс формализуется из-за отсутствия желания самого руководителя: он перекладывает данную обязанность на сотрудников, а потом и вовсе перестает проводить тренинги.

8. Ротация (замещение). Ведущих и кадровых специалистов ООО «Норгау Руссланд» могут направить для исполнения обязанностей руководителя отдела продаж или проекта. Данный метод направлен на повышение, расширение квалификации и профессионализма ценного сотрудника. Недостатком метода является ограниченность применения - отправляют единичных работников и только из числа ведущих сотрудников.

9. Самообучение. В ООО «Норгау Руссланд» декларируется необходимость самостоятельного обучения, возможность использования для этой цели корпоративной библиотеки. На практике самообучение никак не поощряется, при этом работник должен обучаться в свободное время после работы, что сокращает время на отдых. Электронная библиотека предприятия скудна и не пополняется.

10. Академическое обучение. В случае обучения в среднем специальном или высшем учебном заведении работнику ООО «Норгау Руссланд» предоставляется учебный отпуск в соответствии с трудовым законодательством. Однако при этом отпуск дают частичный, остальные дни работник берет за счет своего очередного отпуска, фактически оказываясь без отдыха несколько лет. Поддержки в обучении не оказывается, руководители требуют полного выполнения трудовых обязанностей, даже если это может помешать обучению. Работник оказывается один на один с проблемами совмещения. На предприятии нет заинтересованности в результатах обучения сотрудника.

11. Стажировка. Данный метод декларируется предприятием, но на практике стажировка в другие организации невозможна, так как все близкие по направлению компании - это конкуренты.

12. Стипендиаты. Локальными нормативными актами ООО «Норгау Руссланд» предусмотрена стипендия предприятия студентам ВУЗов, которые принимают обязательство после окончания обучения прийти на работу в компанию. В настоящее время этот метод не используется.

Как видим, в ООО «Норгау Руссланд» применяется широкий спектр методов обучения персонала, каждый из которых не лишен своих недостатков. Используемые методы и их недостатки представлены в таблице 7.

**Таблица 7.** Методы обучения персонала, применяемые в организации

Виды обучения	Описание	Недостатки
Первоначальное обучение в Учебном центре в Москве, производственный инструктаж	Призвано дать понимание масштабов бизнеса, духа компании, дать возможность пройти сжатое интенсивное обучение с квалифицированными специалистами	Затратно для предприятия в связи с оплатой дороги и проживания работникам, применяется с отрывом от производства
Производственный инструктаж в отделе продаж, на рабочем месте	Способствует адаптации работника, призвано укрепить знания, полученные в учебном центре, ввести в рабочий процесс уже на месте непосредственной работы	Ограничено свободным временем руководителя, его способностью и готовностью делиться опытом, В отделах продаж нет такой технической базы, как в учебном центре

Наставничество	Призвано продолжить адаптацию и обучение. Предполагает постепенное выведение работника к нужной квалификации и запланированным объемам продаж	Имеет место отсутствие оформления наставничества приказом, что приводит к конфликтам
Периодическое обучение в Екатеринбурге, Москве – лекции, коучинг	Нововведения как в линейке товаров, так и в методах продвижения или изменениях корпоративного курса. Обучение работе с ключевыми клиентами.	Редкость проведения, затраты на проезд и проживание, отрыв от производства
Лекции командированных технических специалистов в офисе отдела продаж	Обязательно для каждого нового товарного направления и для освещения новинок в существующих товарных линиях.	Редкость проведения, краткосрочность- за 1-2 дня тяжело вникнуть в специфику каждого товарного направления.
Семинары, конференции.	Проводятся партнерами (например, Bosch)	Редкое использование и необходимость отрыва от производства. Менеджеры отправляются избирательно, система отбора непрозрачна
Деловые ролевые игры	Позволяют обучить новым методам продаж, отработать навыки презентации, деловых переговоров, повысить уверенность, выйти из зоны комфорта.	Отсутствие желания руководителя тратить время на подготовку
Ротация, замещение	Направлено на повышение, расширение квалификации и профессионализма ценного сотрудника.	Отправляют единичных работников и только из ведущих сотрудников.
Самообучение	Декларируется необходимость самостоятельного обучения, возможность использования для этой цели корпоративной библиотеки.	По факту не поощряется. Работники должны заниматься в свободное время после работы, что сокращает время на отдых. Электронная библиотека скудна и не пополняется.
Академическое обучение	В случае обучения в среднем специальном или высшем учебном заведении работнику ООО «Норгау Руссланд» предоставляется учебный отпуск в соответствии с трудовым законодательством.	Отпуск дают частичный, остальные дни работник берет за счет своего очередного отпуска, фактически оказываясь без отдыха.
Стажировка	-	Стажировка в другие организации невозможна

Стипендиаты	Предусмотрена стипендия предприятия студентам ВУЗов, которые принимают обязательство после окончания обучения прийти на работу в компанию.	Не используется
-------------	--	-----------------

Таблица 7 показывает, что методы и виды обучения на предприятии представляют собой последовательную систему образования, где один метод следует за другим. Они обладают преемственностью, выстроены в порядке углубления подаваемой информации, усиления конкретики. Образуют систему, которая призвана обеспечить концепцию непрерывности образовательного процесса в организации. В том числе присутствует периодичность некоторых видов обучения персонала.

В ООО «Норгау Руссланд» ежегодно утверждается план обучения персонала. План утверждается за 1–2 месяца до начала периода. Подготовительный период составляет большой промежуток времени и включает в себя определение качественной (чему учить, какие навыки развивать) и количественной (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребности в обучении.

В качестве основания для разработки плана выступает информация о том, что в организации есть потребность в обучении определенной категории работников. Инициировать проведение обучения может отдел кадров или руководство. Кроме того, как во многих российских организациях, в ООО «Норгау Руссланд» способом определения потребности в обучении является сбор и анализ заявок на обучение от руководителей структурных подразделений. Именно руководители, в силу специфики работы, могут дать правильную оценку необходимости обучения каждого работника своего подразделения. Заявки на обучение принимаются в установленной на предприятии форме (Приложение 2) и в установленный временной интервал.

На основании анализа полученных данных специалистом ОК формируется план подготовки и повышения квалификации персонала на год. В нем прописываются направления обучения, категории работников, количество человек по каждому направлению, сроки проведения мероприятий, бюджет. План обучения и подготовки персонала на год утверждается генеральным директором предприятия.



Сотрудник службы персонала, на которого возложены обязанности по обучению и подготовке кадров, исходя из поставленных задач, проводя мониторинг соответствующего сегмента рынка образовательных и консультационных услуг, организует документационное и методическое обеспечение, координацию и контроль учебного процесса. Окончательное решение о необходимости того или иного обучения и любых изменений принимает генеральный директор.

На этапе подготовки и организации каждого мероприятия, запланированного на год, форма обучения, подробное содержание программы обучения, сроки и периодичность занятий согласовываются с руководителями структурных подразделений вторично. Последние ориентируются на цели и возможности организации в данный момент.

При выборе того или иного обучения существенную роль играет его стоимость. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации и от того, насколько велика потребность организации в этом обучении и этом работнике. В некоторых случаях стоимость обучения является критическим фактором, определяющим решение о проведении учебы. Чтобы не лишать себя и своих работников возможности своевременно получить знания, приходится искать альтернативные методы, формы, программы обучения, новые организации, предоставляющие образовательные и консалтинговые услуги. В таких случаях только внимательный анализ сложившейся ситуации позволяет найти правильный выход.

Итак, работники ООО «Норгау Руссланд» при поддержке руководства используют возможности повышения своей квалификации, способствуя тем самым улучшению качества работы предприятия в целом. Вовлечение работников в процесс непрерывного обучения, реализуемое на предприятии, является одной из ключевых составляющих системы управления качеством.

Проведем оценку эффективности системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» по следующим показателям:

1. Количество обученных (чел.) в год отражает общую численность обученных сотрудников за отчетный период. Показатель рассчитывается на основании учета фактических данных по сотрудникам, посетившим хотя бы 1 занятие.

2. Охват обучением (%) - индикатор распространенности деятельности по обучению персонала. Показатель рассчитывается как отношение общего количества обученных к среднесписочной численности персонала в процентах. Показатель рассчитывается как итоговый по году.

3. Стоимость обучения 1 сотрудника (тыс. руб.) отражает средние затраты на обучение сотрудников. Рассчитывается как отношение прямых затрат на обучение к количеству обученных сотрудников за отчетный период.

4. Затраты времени на обучение (ч) – показатель дает нам информацию о времени, затраченном на обучение 1 сотрудника. Рассчитывается как отношение общего количества часов аудиторного обучения к численности обученных сотрудников за период. Данный показатель рассчитывается по итогам года.

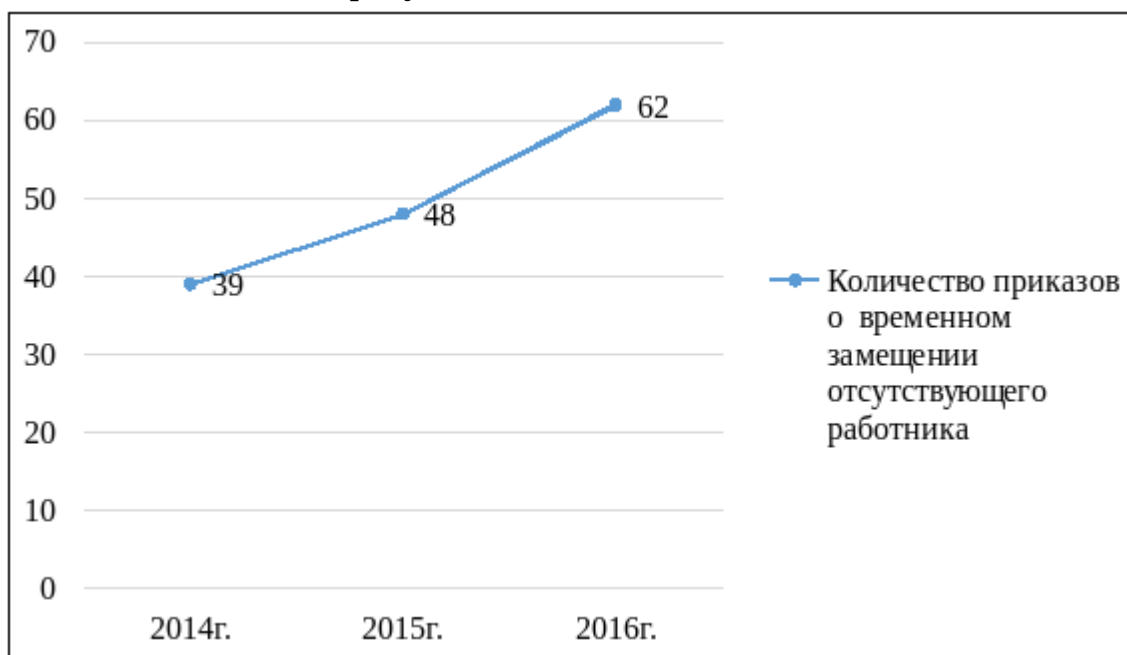
Численность работников ООО «Норгау Руссланд», прошедших разные виды подготовки и повышения квалификации, представлена в таблице 8.

**Таблица 8.** Численность работников ООО «Норгау Руссланд», прошедших разные виды подготовки и повышения квалификации, 2014-2016гг.

Вид обучения	2014 год	2015 год	2015 к 2014, отклонение		2016 год	2015 к 2016, отклонение	
			Абсолютное (+/-)	Относительное (%)		Абсолютное (+/-)	Относительное (%)
Обучение смежной специальности в целях ротации персонала	3	4	+1	133,3	6	+2	150,0
Периодическое обучение (лекции, коучинг), тренинги	41	49	+8	119,5	58	+9	118,4
Семинары и конференции	16	14	-2	87,5	17	+3	121,4
Итого	60	67	+7	111,7	81	+14	120,9

Как видно из таблицы 8, количество работников, прошедших различные виды обучения и переподготовки, за последние три года выросло на 35%.

Кроме того, в ООО «Норгау Руссланд» применяется ротация кадров, особенно в период отпусков, поэтому можно утверждать, что ротации персонала в ООО «Норгау Руссланд» используются достаточно часто. Количество ротаций в ООО «Норгау Руссланд» в 2014 – 2016гг. представлено на рисунке 11.



**Рис. 11. Количество ротаций в ООО «Норгау Руссланд» в 2014 – 2016гг.**

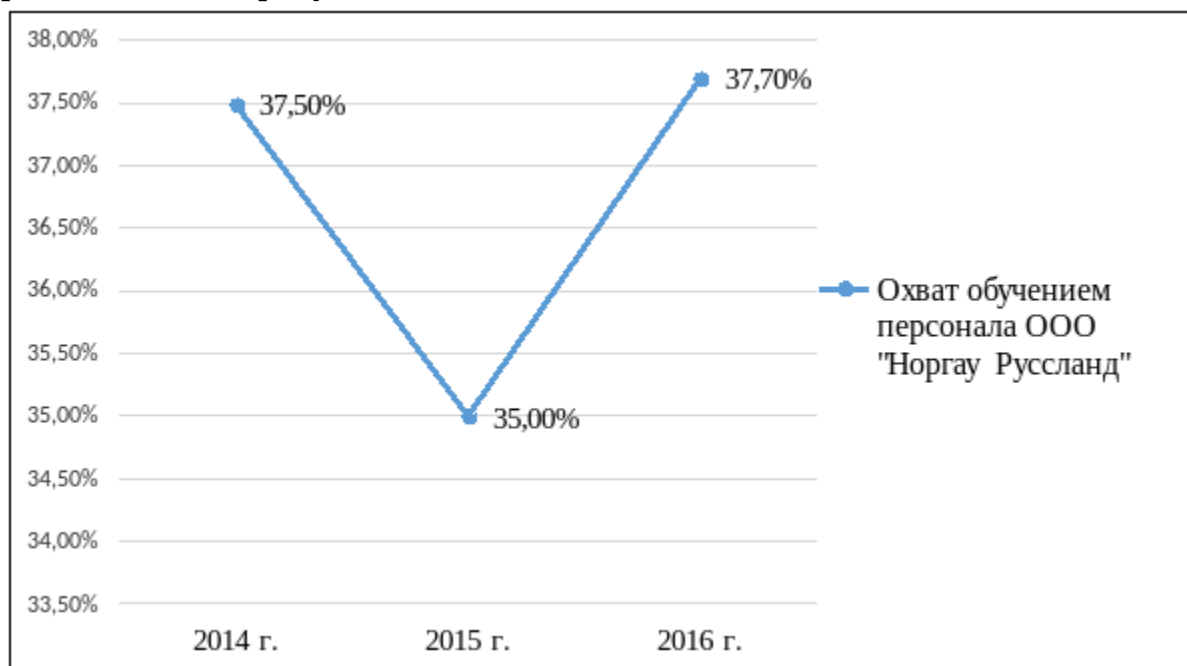
Степень охвата обучением персонала ООО «Норгау Руссланд» представлена в таблице 9.

**Таблица 9.** Степень охвата обучением персонала ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность персонала	160	191	215
Обучено	60	67	81
Охват персонала обучением, %	37,5	35	37,7

Как видно из таблицы 9, несмотря на декларируемое разнообразие методов обучения персонала, применяемых в ООО «Норгау Руссланд», охват обучением персонала на протяжении исследуемого периода недостаточен. Это объясняется экономическим кризисом, возникшим в 2014г., и, как следствие, сокращением средств, выделяемых на обучение.

Динамика охвата обучением персонала ООО «Норгау Руссланд» представлена на рисунке 12.



**Рис. 12. Охват обучением персонала ООО «Норгау Руссланд», 2014-2016 гг.**

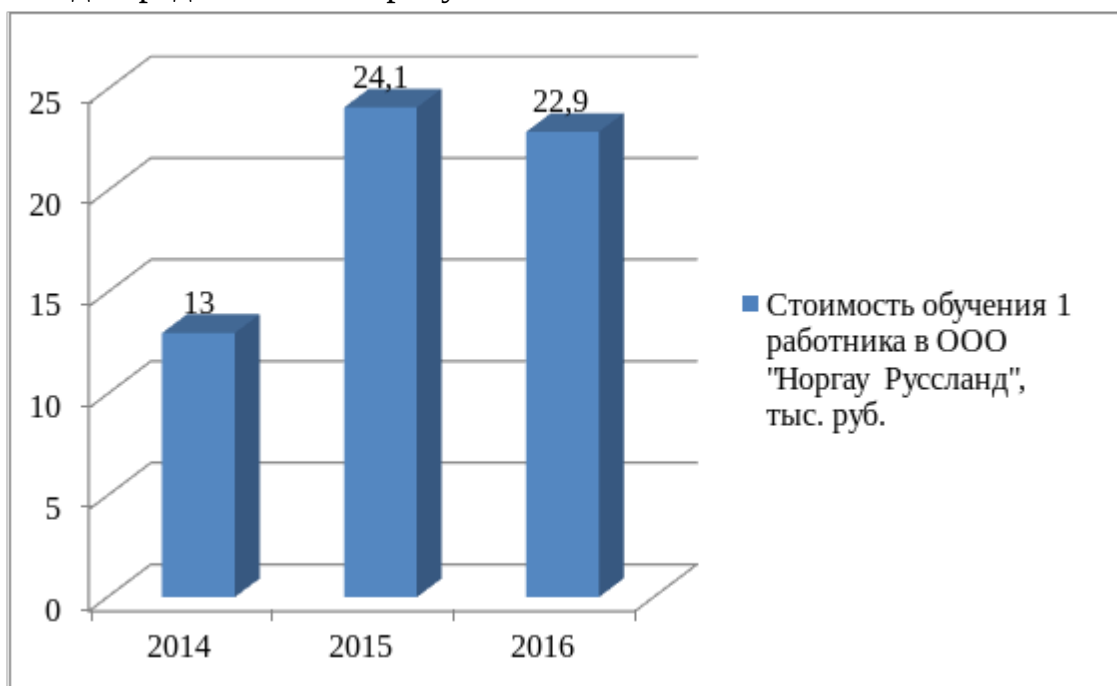
Затраты на обучение и стоимость обучения одного сотрудника представлены в таблице 10.

**Таблица 10. Стоимость обучения одного сотрудника, 2014-2016 гг.**

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Численность обученных		60	67	81
Затраты на обучение, тыс. руб.		780	1 614,7	1 854,9
Стоимость обучения одного сотрудника, тыс. руб.		13	24,1	22,9

Как видно из таблицы 10, в 2015 г. стоимость обучения одного работника ООО «Норгау Руссланд» возрастает по сравнению с предшествующим годом. Это обусловлено ростом стоимости обучающих услуг, билетов, проживания для обучающихся. Кроме того, возросло количество времени, затраченного на обучение сотрудников. В 2016 г. стоимость обучения одного сотрудника несколько снижается.

Динамика затрат на обучение одного работника в ООО «Норгау Руссланд» представлена на рисунке 13.



**Рис. 13. Динамика затрат на обучение одного работника, 2014-2016 гг.**

Затраты времени на обучение работников ООО «Норгау Руссланд» представлены в таблице 11.

**Таблица 11. Затраты времени на обучение одного сотрудника, 2014-2016гг.**

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность обученных	60	67	81
Время на обучение, ч.	240	469	972
Затраты времени на обучение одного сотрудника, ч.	4	7	12

Как следует из таблицы 11, затраты времени на обучение 1 сотрудника на протяжении исследуемого периода возрастают. Это говорит о возросшем интересе руководителей предприятия к обучению персонала.

Как следует из таблиц 8 и 10, в 2016 году на предприятии было обучено 81 человек на сумму 1 855 тыс. руб. по направлениям, тематика которых соответствует требованиям к образованию и квалификации по определенной должности.

Удовлетворенность слушателей процессом обучения определяется анкетированием по окончанию обучения, где слушатели оценивают организацию обучения, содержание учебной программы, профессиональный уровень преподавателя (тренера), применимость полученных знаний и навыков. Контроль знаний слушателей осуществляется путем проведения зачетов, экзаменов, тестирования, собеседования. По окончании обучения составляется отчет, в котором показываются результаты анализа анкет обратной связи, итогов контрольных мероприятий и подводится итоговая оценка результативности данного обучения.

Кроме того, для оценки эффективности обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» проводилось анкетирование по методике Киркпатрика. Для оценки реакции работников на проведенное обучение (отношение к содержанию, форме подачи материала, практической значимости обучения и т.д.) разработана анкета, представленная в Приложении 3. Работники должны оценить эффективность обучения по 10 критериям. При этом предлагались следующие варианты оценки:

- да + 1 балл;
- скорее да, чем нет + 0,5 балла;
- не думал об этом – 0 баллов;
- скорее нет, чем да -0,5 балла;
- нет – 1 балл.

Таким образом, максимально возможный балл, соответствующий высшей степени эффективности – 10. Результаты опроса (средний балл по итогам опроса 50 работников) представлены в таблице 12.

**Таблица 12.** Оценка персоналом ООО «Норгау Руссланд» эффективности обучения

Критерий оценки	Средний балл по итогам опроса 50 работников предприятия
1. Сумели ли обучающие программы восполнить недостающие для реализации трудовых функций знания, навыки?	0,5
2. Как вы оцениваете работу преподавателя по следующим параметрам:	
2.1. Материал излагал четко, ясно, структурированно	0,75
2.2. Сочетал теоретический материал с конкретными практическими примерами	0,5
2.3. Эффективно использовал время в рамках занятий	0,5
2.4. Осуществлял контроль освоения учебного материала (информировал об уровне освоения материала, указывал на области, требующие развития, и т.д.)	0,2
2.5. Проявлял уважительное отношение, а также терпение и понимание к ошибкам	0,8
2.6. Поддерживал интерес к теме занятия посредством совместных рассуждений, вопросов и т.д.	0,75
3. Как вы оцениваете организацию обучающей программы по следующим параметрам:	
3.1. В процессе обучения были использованы необходимые раздаточные материалы, технические средства	0,5
3.2. Подобраны оптимальный размер и состав группы обучающихся	0,75
3.3. Полученная информация практична и понятна для применения	0,2
Итого	5,45

Источник: данные отдела кадров ООО «Норгау Руссланд».

Оценка эффективности системы обучения проводится по шкале:

1-3 – система обучения персонала неэффективна, не дает практических навыков и не способствует выполнению трудовых функций работника;

4-6 – система обучения персонала недостаточно эффективна, в процессе обучения имеется ряд существенных недостатков;

7-8 – система обучения персонала эффективна, но имеет ряд устранимых недостатков;

9-10 – система обучения персонала эффективна и способствует выполнению трудовых функций работника.

Согласно оценке, проведенной персоналом, эффективность системы обучения в ООО «Норгау Руссланд» составляет 5,45 балла. Результаты анализа таблицы 12 свидетельствуют о неудовлетворенности персонала системой обучения на предприятии, недостаточном контроле за усвоением учебного материала, недостаточной связи обучения с примерами из практики.

Итак, по результатам проведенного анализа можно отметить следующие недостатки системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд»:

- несмотря на значительное число методов обучения, декларируемых в ООО «Норгау Руссланд», часть из них не используется или используется крайне редко;

- ряд методов обучения (семинары с иностранными партнерами, выездные лекции в г. Москва, г. Екатеринбург и пр.) рекомендуется в отношении весьма ограниченного числа работников;

- охват обучением персонала предприятия на протяжении исследуемого периода недостаточен;

- несмотря на рост затрат на обучение, количество обученных увеличилось незначительно;

- связь обучения с практическими трудовыми функциями недостаточна;

- применяется ограниченное количество методов оценки эффективности обучения персонала.



Таким образом, система обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» нуждается в совершенствовании.

По результатам проведенного во второй главе исследования сделаем вывод: ООО «Норгау Руссланд» является совместным предприятием, основным видом деятельности которого являются промышленные поставки профессиональных инструментов. Предприятие представляет на российском рынке интересы ряда известных производителей продукции профессионального назначения. На протяжении 2014-2016 гг. ООО «Норгау Руссланд» является рентабельным, технически обеспеченным предприятием, целью которого является дальнейшее расширение коммерческой деятельности в регионах РФ.

Показатель текучести персонала в ООО «Норгау Руссланд» вплотную подошел к границе нормы. Текучесть кадров мешает созданию постоянного квалифицированного коллектива. Для предприятия актуально формирование лояльности и стимулирование персонала, в том числе путем обучения работников.

Система подготовки и повышения квалификации ООО «Норгау Руссланд» имеет широкий спектр различных программ обучения. На предприятии ежегодно утверждается план обучения персонала. Однако, несмотря на значительное число методов обучения, декларируемых в ООО «Норгау Руссланд», часть из них не используется или используется крайне редко. Ряд методов обучения рекомендуется в отношении весьма ограниченного числа работников; охват обучением персонала предприятия на протяжении исследуемого периода недостаточен. На предприятии применяется ограниченное количество методов оценки эффективности обучения персонала. Проведенный опрос по методике Киркпатрика показал, что работники не удовлетворены системой обучения на предприятии. Все это свидетельствует об актуальности разработки консультационного проекта, включающего мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд».

## **2.3 Консультационный проект по совершенствованию системы обучения персонала организации**

Для решения существующих проблем в системе обучения персонала разработаем проект управленческого консультирования на основе проведенного исследования. Разделим деятельность консультанта на этапы, включающие в себя проведенное исследование, и последующие мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд»:

- ознакомление с предприятием, его общей характеристикой, анализ основных технико-экономических показателей;
- исследование системы управления персоналом, основных показателей по персоналу;
- диагностика системы обучения, исследование методов обучения и выявление их недостатков, общая оценка деятельности по обучению персонала;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала;
- оценка социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий, апробация их на предприятии.

В проекте управленческого консультирования по совершенствованию системы обучения персонала, ведущую роль играет разработка и апробирование мероприятий по ее улучшению.

Для совершенствования системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» представляется целесообразным предложить следующие мероприятия:

1. Разработать и апробировать методику оценки эффективности системы обучения персонала, сочетающую количественные и качественные критерии;
  2. Использовать для обучения персонала вебинары.
- Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

1. Предлагаемая методика оценки эффективности системы обучения персонала включает три блока:

1. Блок, включающий количественные критерии.

На расчетном этапе производится определение значений показателей организации, характеризующих систему обучения персонала, а затем определяется их уровень. Каждому диапазону значений, характеризующих систему обучения персонала, присваивается определенное количество баллов:

1 балл – низкий уровень;

2 балла – средний уровень;

3 балла – высокий уровень.

Показатели и рейтинговые значения, характеризующие систему обучения персонала организации, приведены в таблице 13.

Данные в таблице 13 показатели, на наш взгляд, позволяют получить объективное представление об эффективности системы обучения персонала. Далее баллы суммируются и получается итоговый показатель эффективности обучения персонала в баллах. Минимальная сумма баллов равна 4, максимальная – 12.

**Таблица 13.** Оценка эффективности системы обучения персонала по количественным показателям

Наименование показателя	Высокий уровень (3 балла)	Средний уровень (2 балла)	Низкий уровень (1 балл)
1. Количество обученных (чел.) в год	> 100	50-100	< 50
2. Охват обучением (%)	> 50	30-50	< 30
3. Стоимость обучения 1 сотрудника (тыс. руб.)	> 30	20-30	< 20
4. Затраты времени на обучение (ч)	> 20	15-20	< 15
Итого			4-12 баллов

2. Блок, включающий качественные критерии эффективности системы обучения персонала на предприятии:

1) Наличие на предприятии учебного центра или обособленного структурного подразделения, отвечающего за обучение персонала;

2) Связь теоретических блоков обучения с практической реализацией трудовых функций;

3) Наличие обратной связи с обучающимися работниками;

4) Планирование обучения персонала в организации;

5) Система контроля за результатами обучения персонала.

Каждый из данных критериев оценивается экспертным методом (рекомендуется привлекать не менее трех экспертов) по трехбалльной шкале:

1 балл – низкий уровень;

2 балла – средний уровень;

3 балла – высокий уровень.

Далее баллы суммируются и получается итоговый показатель эффективности системы управления на предприятии в баллах. Минимальная сумма баллов равна 5, максимальная – 15.

Привлечение трех экспертов приведет к удорожанию процедуры оценки эффективности системы обучения персонала, однако позволит обеспечить большую объективность оценки, чем при использовании экспертного мнения только одного специалиста. Такое удорожание представляется вполне оправданным.

3. Блок оценки общей эффективности системы обучения персонала.

Для определения общей эффективности системы обучения персонала, основывающейся на качественных и количественных показателях, предлагается использовать подход средневзвешенного значения, в соответствии с которым результату, полученному по каждому из показателей, присваивается весовой коэффициент.

Порядок согласования результатов и определения эффективности системы обучения персонала предприятия представлен в таблице 14.

**Таблица 14.** Таблица определения эффективности системы обучения персонала предприятия

Наименование показателя	Рейтинг в баллах	Весовой коэффициент
Количественные показатели эффективности системы		0,6

обучения персонала		
Качественные показатели эффективности системы обучения персонала		0,4
Уровень эффективности системы обучения персонала		

Уровень эффективности системы обучения персонала предприятия на основе проведенного анализа определяется согласно следующей шкале:

- свыше 10 – высокий уровень эффективности системы обучения персонала, обучение способствует выполнения трудовых функций;
- от 7 до 10 – средний уровень эффективности системы обучения персонала; система обучения содержит ряд недостатков;
- менее 7 – низкий уровень системы обучения персонала, обучение не достигает заявленных целей.

Данная шкала определена путем вычисления средних диапазонов балльных значений, исходя из того, что известно возможное минимальное и максимальное число баллов.

Думается, что предложенная методика позволит определять эффективность системы обучения персонала в количественном выражении, но с учетом качественных характеристик и перспектив развития.

Проведем апробацию предложенной методики оценки эффективности системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд».

Показатели и рейтинговые значения, характеризующие систему обучения персонала ООО «Норгау Руссланд», приведены в таблице 15.

**Таблица 15.** Оценка эффективности системы обучения персонала по количественным показателям

Наименование показателя	Высокий уровень (3 балла)	Средний уровень (2 балла)	Низкий уровень (1 балл)	Для ООО «Норгау Руссланд»	
				Значение показателя	Количество баллов
1. Количество обученных (чел.) в год	> 100	50-100	< 50	81	2
2. Охват обучением (%)	> 50	30-50	< 30	37,7%	2
3. Стоимость обучения 1 сотрудника (тыс. руб.)	> 30	20-30	< 20	22,9	2
4. Затраты времени на обучение (ч)	> 20	15-20	< 15	12	1
Итого					7

Из таблицы 15 следует, что итоговый показатель эффективности системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» по количественным показателям составляет 7 баллов.

2. Блок, включающий качественные критерии эффективности системы обучения персонала на предприятии, на примере ОП Сургут

Для оценки эффективности системы обучения персонала Обособленного подразделения в г. Сургуте было привлечено три эксперта Сургутской торгово-промышленной палаты, задачей которых являлся анализ критериев и выражение результатов. Результаты оценки представлены в таблице 16.

**Таблица 16.** Оценка качественных показателей эффективности системы обучения персонала

Наименование показателя	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	Средний балл
Наличие на предприятии учебного центра или обособленного структурного подразделения, отвечающего за обучение персонала	3	3	3	3
Связь теоретических блоков обучения с практической реализацией трудовых функций	3	3	2	2,6
Наличие обратной связи с обучающимися работниками	2	1	1	1,3
Планирование обучения персонала в организации	2	2	1	1,6
Система контроля за результатами обучения персонала	2	1	2	1,6
Итого				10,1

Согласно таблице 16, итоговый показатель эффективности системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» по качественным критериям составил 10,1 баллов.

3. Блок оценки общей эффективности системы обучения персонала  
 Определим общую эффективность системы обучения персонала ООО

«Норгау Руссланд» (таблица 17).

Как следует из таблицы 17, уровень эффективности системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» составляет 8,24 балла и может быть определен как средний.

**Таблица 17.** Таблица определения общей эффективности системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд»

Наименование показателя	Рейтинг в баллах	Весовой коэффициент
Количественные показатели эффективности системы обучения персонала	7	0,6
Качественные показатели эффективности системы обучения персонала	10,1	0,4
Уровень эффективности системы обучения персонала	8,24	

2. Также для совершенствования системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» предлагается такой метод обучения, как вебинары. После изучения существующих видов обучения можно сделать вывод, что все они обладают достоинствами и недостатками. Видится, что нет необходимости бороться с недостатками каждого метода, так как достаточно будет предложить использование вебинаров для решения большинства проблем учебной системы. Кроме того, вебинары объединяют достоинства нескольких методов обучения.

Вебинары – это мероприятия, проходящие в режиме онлайн. Они похожи на обычные семинары – последовательные доклады, показ демонстраций, вопросы и ответы, однако все это происходит в режиме реального времени через Интернет. Таким образом, несмотря на то, что все участники физически находятся далеко друг от друга, образуется виртуальная «аудитория», объединяющая всех.

Вебинар (от англ. «webinar», сокращение от «Web-based seminar») – онлайн-семинар, лекция, курс, презентация, организованный при помощи web-технологий в режиме прямой трансляции. Каждый участник находится у своего компьютера, вне зависимости от географии и месторасположения.

Основные возможности вебинаров:

- многосторонняя видео- и аудио-конференция;
- загрузка и просмотр презентаций и видео;
- текстовый чат;
- демонстрация экрана компьютера ведущего участникам;
- передача прав на управление от ведущего участникам.

Отличие вебинара от видеоконференции заключается в возможности иногда довольно большого количества зрителей превращаться в реальных собеседников, при наличии установленного микрофона и еще лучше – вебкамеры (видеокамеры).

С помощью вебинаров можно организовать следующие мероприятия:

- видеотренинги;
- онлайн-конференции;
- виртуальные презентации;
- маркетинговые мероприятия;



- онлайн-встречи, клубы и совещания;
- видеособеседования.

По сравнению с традиционными методами обучения вебинары имеют следующие преимущества:

- не нужно ехать за сотни и тысячи километров, чтобы попасть на семинар;
- не нужно тратить время и деньги на дорогу, проживание в гостинице, отрываться от рабочего процесса на несколько дней;
- не нужно ставить какого-либо дополнительного программного обеспечения: всё работает в окне обычного браузера (Internet Explorer, Firefox, Opera, Safari);
- если вы опоздали к началу вебинара, можно подключиться в любой момент, пока идет вебинар или впоследствии скачать его запись.

В ООО «Норгау Руссланд» предлагается проводить вебинары раз в неделю по 2 часа. На базе учебного центра в Москве будет организована онлайн-трансляция с лектором. Данный метод обучения направлен на постепенное замещение лекций, проводимых в живую руководителями отделов, руководителями дивизионов, техническими специалистами для сокращения расходов и охвата большей аудитории.

ООО «Норгау Руссланд» заключит годовой договор с вебинар-платформой (Мираполис). Темы вебинаров будут планироваться на рабочий год заранее, с возможностью корректировки при необходимости. Кроме того, лектор может подготовить заранее хорошую презентацию для вебинара.

Вебинар – новая интернет-технология, но которая очень активно используется теми, кто понимает ценность времени. Вебинаров, интернет-конференций с каждым днем проводится все больше и больше самыми различными компаниями.

Использование вебинаров в ООО «Норгау Руссланд» не исправит всех системных недостатков описанных в исследовании. Но предполагается, что проведение вебинаров не только усилит образовательные процессы в компании, но и значительно сократит затраты на них, что обеспечит коммерческий эффект. Предполагается, также, что их внедрение будет способствовать повышению эффективности системы обучения, и будут способствовать снижению текучести персонала за счет повышения квалификации кадров и за счет большей социальной удовлетворенности работников.

Существуют определенные преимущества системного подхода в обучении. Они заключаются в том, что, имея хорошо обученный персонал, организация может достигнуть более высокого уровня производства меньшими затратами, чем другие. Другими словами, организация получает следующие выгоды:

- поддержание необходимого уровня компетенции персонала;
- развитие знаний и навыков персонала;
- планируемое развитие опыта и других форм повышения квалификации непосредственно на рабочем месте;
- улучшение уровня исполнения и повышение эффективности;
- улучшение качества продукции - проектной документации;
- улучшение качества работы с заказчиком;
- повышение уровня мотивации персонала.

Кроме выгоды, которую получает непосредственно институт, существуют преимущества и для каждого индивида, а именно:

- развитие навыков индивида;
- повышение степени удовлетворенности работой;
- увеличение ценности работника на рынке труда;
- возможности для продвижения по служебной лестнице.

Произведем расчет затрат на разработку методики оценки эффективности системы обучения персонала и проведение оценки эффективности системы обучения персонала предприятия согласно указанным в методике критериям. Зарплата специалиста отдела кадров составляет 38 600 руб.; в месяце в среднем 22 рабочих дня по 8 часов. Таким образом, стоимость одного часа рабочего времени специалиста отдела кадров составит:

$$\frac{38600}{22} : 8 = 219,31 \text{ руб.}$$

Временные и финансовые затраты на разработку методики и проведение оценки эффективности обучения персонала предприятия представлены в таблице 18.

Таким образом, согласно расчетам в таблице 18, затраты на разработку и внедрение методики оценки эффективности системы обучения персонала предприятия составят:

$$144 \times 219,31 = 31\,580 \text{ руб.}$$

**Таблица 18.** Затраты на разработку методики и проведение оценки эффективности обучения персонала ООО «Норгау Руссланд»

Вид работ	Временные затраты, ч.	Затраты в рублях
Разработка методики оценки эффективности системы обучения персонала предприятия	40	8 772,4
Рассмотрение и утверждение руководством ООО «Норгау Руссланд» методики оценки эффективности системы обучения персонала предприятия	8	1 754,4
Проведение оценки эффективности системы обучения персонала предприятия согласно указанным в методике критериям	96	21 053,7
Итого	144	31 580

Далее рассмотрим затраты на внедрение вебинаров как метода обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» (таблица 19).

**Таблица 19.** Расчет затрат на внедрение вебинаров как метода обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд»

Статья затрат	Показатель
---------------	------------

Стоимость использования вебинар-платформы, руб. в год	154 000
Стоимость работы приглашенного лектора руб.	7 000
Количество вебинаров с приглашенными лекторами в год	10
Стоимость работы тех. специалиста ООО «Норгау Руссланд» в час р.	304
Количество часов вебинаров в год с собственными тех. специалистами	80
Стоимость мультимедийного оборудования	73 000
Итого	$154\ 000 + 7\ 000 \times 10 + 304 \times 80 + 73\ 000 = 321\ 320$

Расчеты в таблице 19 показывают, что затраты на внедрение вебинаров, как метода обучения персонала составят 321 320 руб.

Итого затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» составят:  
 $31\ 580 + 321\ 320 = 352\ 900$  руб.

Затраты планируется произвести из средств ООО «Норгау Руссланд».

Точная количественная оценка эффективности мероприятий, направленных на совершенствование обучения персонала, затруднительна. До внедрения вебинаров работники организации ездили на обучение в ближайший учебный центр. К примеру, сотрудники Сургутского ОП направлялись в г. Екатеринбург. Затраты на обучение при этом составляли (таблица 20):

**Таблица 20.** Затраты на обучение традиционными методами с отрывом от производства

Статья затрат	Сумма, руб.
1.Стоимость обучения одного специалиста в г. Екатеринбург	2 000
2. Тариф перелета г. Сургут - г.Екатеринбург - г. Сургут	12 000
3. Проживание в г. Екатеринбург, в сутки	2 000
проживание на 2 суток	4 000
4.Суточные в период обучения (2 сут.)	1 400
5.Оплата по среднему заработку в период командировки	$2\ 437 \times 2 = 4\ 874$
Итого на 1 работника	24 274

Как видно из таблицы 20, затраты на обучение 1 работника составляют 24 274 руб. В среднем командировается около 20 сотрудников, значит затраты на обучение составляют:

$$20 \times 24\,274 = 485\,480 \text{ руб.}$$

Также по результатам анализа внедрения подобных мероприятий в аналогичных организациях можно сделать прогноз, что внедрение мероприятий по совершенствованию обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» приведет к снижению затрат за счет снижения текучести кадров, которое произойдет вследствие повышения эффективности управления и удовлетворенности работников условиями труда.

В 2016 г. по собственному желанию уволился 21 работник ООО «Норгау Руссланд», а коэффициент текучести составил 9,7 %. Таким образом, в ООО «Норгау Руссланд» коэффициент текучести подошел к критической отметке.

Предположительно, совершенствование обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» позволит снизить текучесть на 1,7 % – до 8%, то есть в год уволятся только 17 работников, а 4 продолжат работу.

Согласно фотографии рабочего времени, начальник отдела кадров ООО «Норгау Руссланд» затрачивает по 1 часу своего рабочего времени в день на поиск, подбор и собеседование с кандидатами взамен уволившихся сотрудников. Зарплата начальника отдела кадров ООО «Норгау Руссланд» составляет 55 600 руб.; в месяце примерно 21 рабочий день по 8 часов; поиск и подбор кандидата на вакантную должность взамен уволившегося сотрудника длится в среднем 7 рабочих дней.

Сокращение потерь, связанных с затратами на поиск, подбор и отбор новых сотрудников взамен уволившихся (Ппк ) составит:

$$\text{Ппк} = \left( \frac{55\,600 \times 21}{7} - 21 \times 8 \right) : 8$$
$$7 \times 4 = 8\,845 \text{ руб.}$$

Так же ООО «Норгау Руссланд» сэкономит затраты на адаптацию 4 новых работников. Пусть затраты на адаптацию будут равны заработной плате работников в первые три месяца работы (продолжительность испытательного срока, в течение которого работник, как правило, не выполняет свои обязанности в полном объеме, а лишь проходит обучение).

Тогда затраты на адаптацию 4 работников составят:

$$4 \times 3 \times 22 \times 2\,437 = 643\,368 \text{ рублей в год.}$$

Таким образом, экономия затрат на персонал в результате совершенствования обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» составит:  
 $8\,845 + 643\,368 = 652\,213 \text{ руб.}$

Общая экономия в результате совершенствования системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» составит:  
 $485\,480 + 652\,213 = 1\,137\,693 \text{ руб.}$

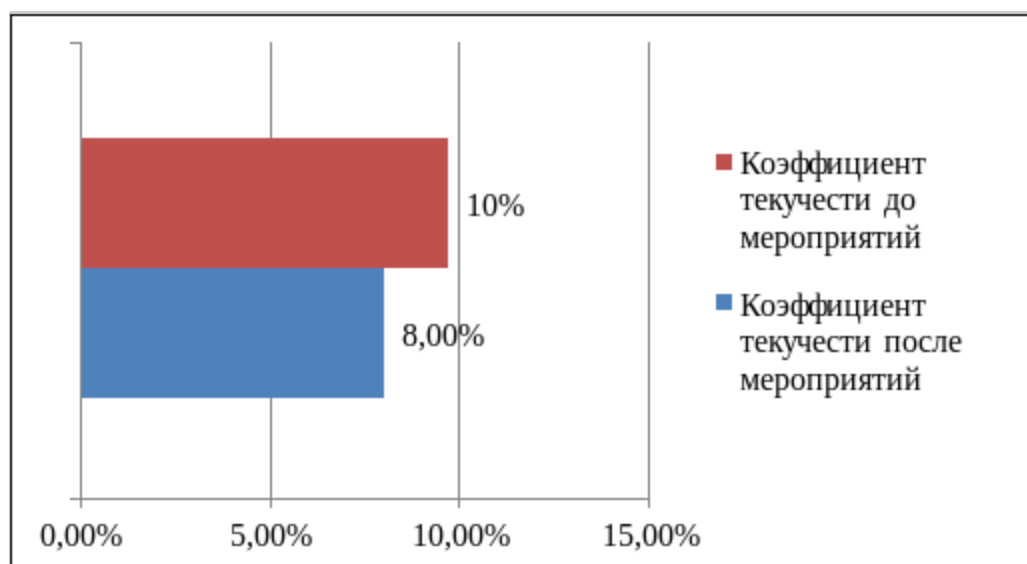
Экономический эффект в результате внедрения мероприятия составит:

$$\text{Эф} = \Delta\text{ЧП} - \text{Затр} = 1\,137\,693 - 352\,900 = 784\,793 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости мероприятия составит:

$$T = 3 : \Delta\text{ЧП} = 352\,900 : 784\,793 = 0,45 \text{ года.}$$

Динамика коэффициента текучести персонала до и после внедрения мероприятий представлена на рисунке 14.



**Рис. 14. Динамика коэффициента текучести персонала ООО «Норгау Руссланд» до и после внедрения мероприятий**

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» являются экономически эффективными и будут способствовать снижению его текучести.

Кроме того, внедрение предложенных мероприятий будет иметь еще и не измеряемый финансово, т.н. социальный эффект. По результатам пилотного внедрения мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» (с августа 2016 г.), можно отметить, что трудовая активность работников увеличилась.

Социальная значимость мероприятий характеризуется показателями роста удовлетворенности работников, повышением качества человеческого потенциала и условий работы. Для оценки социальной эффективности проекта применяется, в основном, метод экспертных оценок.

С использованием экспертных методов В.П. Варфоломеевым был разработан интегральный коэффициент, основу которого составляют эндогенные и экзогенные факторы воздействия мероприятий на работника. [6, с.41] Интегральный коэффициент представляет собой сумму произведений веса коэффициента на присвоенный ему балл (таблица 21).

**Таблица 21.** Интегральный коэффициент оценки социальной эффективности проекта

	Факторы оценки воздействия проекта на рост предприятия, человека и общество	Значение веса коэффициента	Интервал значений коэффициента
Экзогенные	1. Удовлетворение потребностей работника:		
	в благоприятном социально-психологическом климате	0,8	1 - 5
	в реализации управленческих способностей	0,5	1 - 5
	в достижении сотрудничества с коллективом	0,7	1 - 5
	в признании его руководящей роли	0,7	1 - 5
	в получении квалифицированной помощи в период адаптации	0,1	1 - 5
	в поддержке и одобрении вышестоящего руководителя	0,12	1 - 5
	в уверенности в собственных силах	0,12	1 - 5

Эндогенные	1. Влияние проекта на экономику предприятия (рост прибыли, рентабельности)	0,12	1 - 5
	2. Влияние проекта на текучесть кадров	0,1	1 - 5
	3. Влияние проекта на персонал компании:		
	рост квалификации персонала	0,7	1 - 5
	улучшение условий работы персонала	0,1	1 - 5
Интегральный коэффициент оценки социальной значимости проекта (Кс)		1	



На основании проведенного экспертного опроса автор методики определил каждому фактору свое весовое значение. Балльное значение каждого фактора выбирается из интервала от 1 до 5. Для определения балльных значений предлагается привлечь группу специалистов (экономистов, работников организации), задачей которых будет анализ каждого фактора и выражение его результата в виде балла от 1 до 5.

Используя указанную методику, произведем оценку социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд».

Оценка социальной эффективности в соответствии с интервалами определяется по итоговым показателям индекса социальной эффективности:

20-25: очень высокая социальная эффективность;

15-20: высокая социальная эффективность;

10-15: средняя социальная эффективность;

Менее 10: низкая социальная эффективность.

Для оценки социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» были привлечены 5 работников ООО «Норгау Руссланд»: трое работников отдела кадров, двое работников отдела продаж. Сводные результаты оценок экспертов, представленные в виде среднего балла, занесены в таблицу 22.

Как видно из таблицы 22, наиболее высокие баллы предложенные мероприятия получили по критериям «удовлетворение потребностей работника в благоприятном социально-психологическом климате» (3,52) и «рост квалификации персонала» (3,5). Также работники считают предложенные мероприятия эффективными по критериям «удовлетворение потребностей работника в достижении сотрудничества с коллективом» (2,94); «удовлетворение потребностей работника в признании его руководящей роли» (2,8) и «удовлетворение потребностей работника в реализации управленческих способностей» (2,4).

**Таблица 22.** Интегральный коэффициент оценки социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд»

Факторы оценки воздействия проекта на рост предприятия, человека и общество	Значение веса коэффициента	Интервал значений коэффициента	Произведение значения балльной оценки и весового коэффициента	
Экзогенные	1. Удовлетворение потребностей работника:			
	в благоприятном социально-психологическом климате	0,8	4,4	3,52
	в реализации управленческих способностей	0,5	4,8	2,4
	в достижении сотрудничества с коллективом	0,7	4,2	2,94
	в признании его руководящей роли	0,7	4	2,8
	в получении квалифицированной помощи в период адаптации	0,1	4,8	0,48
	в поддержке и одобрении вышестоящего руководителя	0,12	4,2	0,5
	в уверенности в собственных силах	0,12	4,8	0,58
Эндогенные	1. Влияние проекта на экономику предприятия (рост прибыли, рентабельности)			
	2. Влияние проекта на текучесть кадров	0,1	4	0,4
	3. Влияние проекта на персонал компании:			
	рост квалификации персонала	0,7	5	3,5
	улучшение условий работы персонала	0,1	4,4	0,44
Интегральный коэффициент оценки социальной значимости проекта (Kс)			18,14	

Наиболее низкие баллы получили такие критерии эффективности предложенных мероприятий, как «удовлетворение потребностей работника в поддержке и одобрении вышестоящего руководителя» (0,5); «удовлетворение потребностей работника в получении квалифицированной помощи в период адаптации» (0,48) и «влияние проекта на текучесть кадров» (0,4).

В целом, в соответствии с приведенной выше шкалой, мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд» характеризуются высоким уровнем социальной эффективности (18,14).

Итак, для совершенствования ООО «Норгау Руссланд» разработана методика оценки эффективности системы обучения персонала предприятия. Предложенная методика апробирована на примере ООО «Норгау Руссланд». Также для совершенствования системы обучения персонала предприятия предложено внедрить вебинары как метод обучения персонала без отрыва от производства.

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию ООО «Норгау Руссланд» составят 352 900 руб. Затраты планируется произвести из средств ООО «Норгау Руссланд». Экономический эффект в результате внедрения мероприятий составит 784 793 руб.

Социальная значимость проекта характеризуется показателями роста удовлетворенности работников, повышением качества человеческого потенциала и условий работы. В результате проведенной с применением экспертного метода оценки социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд», можно сделать вывод, что предложенные мероприятия характеризуются высоким уровнем социальной эффективности.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» являются социально и экономически эффективными и будут способствовать в том числе, снижению текучести персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результативность производственной деятельности и ее эффективность во многом зависят от кадрового потенциала той или иной организации. Кадровая политика современного динамично развивающегося предприятия направлена на сохранение кадрового потенциала, квалифицированных работников, их профессиональную мобильность, обновление кадров за счет приема на работу профессионально подготовленных работников. Современное производство требует новых подходов к подготовке и комплектованию кадрами новой формации, имеющими хорошую базовую подготовку и способность быстро адаптироваться в изменяющейся обстановке, эффективно использовать имеющиеся знания и практические навыки, постоянно приобретать новые, лежащие как в смежных, так и в совершенно других областях науки (например, управление человеческими ресурсами, маркетинг, менеджмент, право, языковая подготовка и др.). Зачастую это требует привлечения услуг консультирования.

В ходе исследования проводилась диагностика системы обучения персонала в организации, выявлены недостатки существующей системы обучения и разработан проект управленческого консультирования по ее совершенствованию на основе современных теоретических подходов.

В работе рассмотрены понятие, цели и правовые основы обучения персонала в организации; дан обзор методов оценки эффективности обучения персонала в организации.

В ходе анализа теоретических подходов выявлено, что обучение персонала представляет собой системный процесс формирования у сотрудников профессиональных компетенций, необходимых для выполнения работы, посредством специальных методов и форм обучения.

В работе обосновывается мнение, что профессиональное обучение 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. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Обилие и разнообразие методов, форм и средств обучения, необходимость учета при этом конкретных условий, основных требований к технологии и тенденций развития систем обучения делают решение задачи рационализации технологии обучения достаточно сложной. Так или иначе, при планировании обучения в каждой организации необходимо учитывать немало факторов. Выбор метода зависит от цели обучения - должен ли сотрудник в первую очередь получить новые знания, выработать новые навыки или ценности. Если же целей несколько, и они слабо согласуются между собой, следует использовать несколько методов обучения.

Установлено, что оценка эффективности обучения требует больших затрат времени и высокой компетентности специалистов, проводящих эту оценку. Однако особенность обучения персонала состоит в том, что даже лучшие методики не позволяют полностью оценить эффект от обучения, поскольку польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы. Процедура оценки эффективности обучения персонала нуждается как в теоретическом подкреплении, так и в постоянном практическом совершенствовании. Популяризация некоторых систем оценки спровоцировала не только повсеместное применение инструментов, которые на слуху больше остальных (например, шкала Киркпатрика), но и недостаток информированности о способах внедрения этих инструментов.

Оценку результатов и эффективности проведенного обучения следует проводить посредством распространенных социологических и педагогических методов. Экономическая составляющая оценки эффективности обучения определяется как отношение суммарных затрат на организацию и проведение обучения к его конечному финансовому результату. Последний выражается в росте полезных результатов деятельности предприятия, снижении его затрат на функционирование компании и увеличения ее потенциала в целом. К результатам эффективности системы обучения чаще всего относятся увеличение скорости и производительности труда обученных работников, улучшение качества работы, снижение затрат, связанных с неверными действиями работников, улучшение координации действий работников, рост способности работы в команде.

Также в ходе исследования проанализирована существующая система и методы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд».

ООО «Норгау Руссланд» является разработчиком, производителем и поставщиком профессионального инструмента под собственным брендом NORGAU. Также компания является генеральным представителем концернов BRILL (Германия) и GEDORE (Германия) в России. Компания была основана в 1998 году и сразу заняла существенную долю рынка в области промышленных поставок профессиональных инструментов. ООО «Норгау Руссланд» является рентабельным, технически обеспеченным предприятием, целью которого является дальнейшее расширение коммерческой деятельности в регионах РФ.

Трудовой коллектив ООО «Норгау Руссланд» представлен квалифицированными работниками. Силами менеджеров и работников ООО «Норгау Руссланд», имеющими высокий уровень подготовки и опыт в области дистрибьюторской деятельности, предприятие является прибыльным и успешно развивается. Однако эффективность использования персонала в течение 2014-2016 гг. снижается: в результате исследования выявлено, что на предприятии выросла текучесть персонала, наблюдается рост фонда оплаты труда с одновременным снижением производительности. Это говорит о недостаточно эффективном использовании трудовых ресурсов.

В ООО «Норгау Руссланд» руководство уделяет внимание развитию и реализации способностей работников, повышению их квалификации. Немаловажное значение придается вовлечению персонала в процесс непрерывного обучения. На предприятии подготовлены программы обучения, ориентированные на разные категории персонала.

По результатам проведенного анализа выявлены следующие недостатки системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд»:

- несмотря на значительное число методов обучения, декларируемых в ООО «Норгау Руссланд», часть из них не используется или используется крайне редко;

- ряд методов обучения (семинары с иностранными партнерами, выездные лекции в г. Москва, г. Екатеринбург и пр.) рекомендуется в отношении весьма ограниченного числа работников;

- охват обучением персонала предприятия на протяжении исследуемого периода недостаточен;

- несмотря на рост затрат на обучение, количество обученных увеличилось незначительно;

- связь обучения с практическими трудовыми функциями недостаточна;

- применяется ограниченное количество методов оценки эффективности обучения персонала.

Для совершенствования системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» разработан проект управленческого консультирования по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд». В рамках этого проекта предложены следующие мероприятия:

1. Разработка и апробирование методики оценки эффективности системы обучения персонала, сочетающей количественные и качественные критерии. По результатам апробации разработанной методики в ООО «Норгау Руссланд» установлено, что уровень эффективности системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» составляет 8,24 балла и может быть определен как средний.

2. Использование для обучения персонала вебинаров. Данный метод обучения направлен на постепенное замещение лекций, проводимых вживую руководителями отделов, руководителями дивизионов, техническими специалистами для сокращения расходов и охвата большей аудитории.

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию ООО «Норгау Руссланд» составят 352 900 руб. Затраты планируется произвести из средств ООО «Норгау Руссланд». Экономический эффект в результате внедрения мероприятий составит 784 793 руб.

Социальная значимость управленческого проекта характеризуется показателями роста удовлетворенности работников, повышением качества человеческого потенциала и условий работы. В результате проведенной с применением экспертного метода оценки социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Норгау Руссланд», можно сделать вывод, что предложенные мероприятия характеризуются высоким уровнем социальной эффективности.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Норгау Руссланд» являются социально и экономически эффективными и будут способствовать в том числе, снижению текучести персонала.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федер. закон Рос. Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2017). [Электронный ресурс] СПС «Консультант Плюс». – URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
4. Об образовании в Российской Федерации: Федер. Закон Рос. Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 01.01.2017). [Электронный ресурс] СПС «Консультант Плюс». – URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
5. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. М.: Проспект, 2013. – 448с.
6. Баева Т. Обвиняется корпоративное обучение / Т. Баева // Банки и деловой мир. – 2016. – № 10. – С. 33-34.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. 5-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 681с.
8. Барышева А.В. Лицом к клиенту / А.В. Барышева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С.52-53.
9. Беляцкий Н.П., Велесько, С.Е. Управление персоналом. – М.: Интерпрессервис, 2013. – 481с.
10. Берг О. Тренинги и обучение / О. Берг // Кадровый вопрос. – 2015. – № 9. – С. 42-44.
11. Богачев О.А. Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии: автореферат дисс. канд. пед. наук. – Москва, 2011. – 23 с.

12. Большова Е. Технология формирования кадрового резерва // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 10. – С. 15-16.
13. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал / Е. Варламова // Кадровое дело. – 2017. – № 2. – С.41 - 47.
14. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, 2014. – 364 с.
15. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособ. по кадровой работе. –М.: Юристъ, 2015. –495 с.
16. Вильданов А.Н. Оценка эффективности и результативности обучения // А.Н. Вильданов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – №5. – С. 17-18.
17. Виханский О.С. Основы менеджмента: управление преобразованиями в современных условиях: Учебник. – СПб.: Питер-пресс, 2013. – 387с.
18. Воротынская О.Н. Оценка эффективности обучения персонала в области информационных технологий / О.Н. Воротынская // Управление персоналом. – 2016. – № 11. – С. 29-31.
19. Герасимова С. Работодатель знает, чего хочет / С. Герасимова // Управление персоналом. – 2016. – №8. – С.47-48.
20. Герчикова И. И. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 2014. – 450 с.
21. Герш М.В. Современные методы обучения персонала / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2017. – № 2. –С.40-44.
22. Глухов В.В. Менеджмент: учебник. – СПб.: Спецлит, 2013. – 589с.
23. Городничева Н.А., Шаповалова Л.Д. Документирование института наставничества в кадровых службах / Н.А. Городничева, Л.Д. Шаповалова // Делопроизводство. – 2017. – № 1. – С.26-28.
24. Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга. – М.: ИНФРА, 2013. – 258с.
25. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.

26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. 5-е изд. – М.: Новое знание, 2014. – 421 с.
27. Карташова А.В. Дороже денег... / А.В. Карташова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 7. – С.31-35.
28. Кибанов А.Я., Дятлов В.А. Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2014. – 487с.
29. Коробкин С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности // Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. – С. 74-77.
30. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания. – Пенза: Изд-во ПГУ Пенза, 2015. – 189с.
31. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Менеджмент. – СПб.: Бизнес-пресса, 2014. – 299с.
32. Курочкин А.В. Принципы организационного проектирования / А.В. Курочкин // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №1. – С.86-91.
33. Лапин А. Организация и сотрудники / А.Лапин // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С.21-22.
34. Ловчева М. Организационное стимулирование работников / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №10. – С.32-33.
35. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: Интел-Синтез, 2014. – 587с.
36. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б.Курбатова // Управление персоналом. – 2015. – № 12. – С.15-20.
37. Мазин А., Шагалова Т. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе / А.Мазин, Т.Шагалова // Управление персоналом. – 2015. – №9. –С.10-12.
38. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала / Е. Максимов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 12. –С.34-38.

39. Максимцов М. М. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 352 с.
40. Мамонов Е. Как подготовить и провести тренинг: инструкция для hr-менеджера / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015, № 1. – С. 23-24.
41. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой. – М: Инфра-М, 2013. – 422 с.
42. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 655с.
43. Мустаев А.Р. Изменение роли службы управления персоналом в современных условиях // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых ученых. – Н.Новгород, 2016. –С.358-360.
44. Мустаев А.Р. О важности обучения в условиях изменения экономической реальности // Материалы Международной научно-практической конференции. – Омск, 2017. – С. 88-91.
45. Мустаев А.Р., Петрова Л.Н. Современная служба управления персоналом: изменение роли в процессе достижения бизнес-целей организации // Молодежь и наука. – 2016. – № 6. – С. 10-17.
46. Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: Инфра – М, 2014. 208с.
47. Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 2014. – 316с.
48. Осипова И.А. Оценка эффективности обучения в организации / И.А. Осипова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. № 10. – С. 17-19.
49. Основы управления персоналом / под ред. проф. Б.М. Генкина. –М. Высшая школа, 2013. – 421с.
50. Основы управления персоналом / под ред. проф. А.В. Кудрина. – М.: Слово, 2014. – 487с.

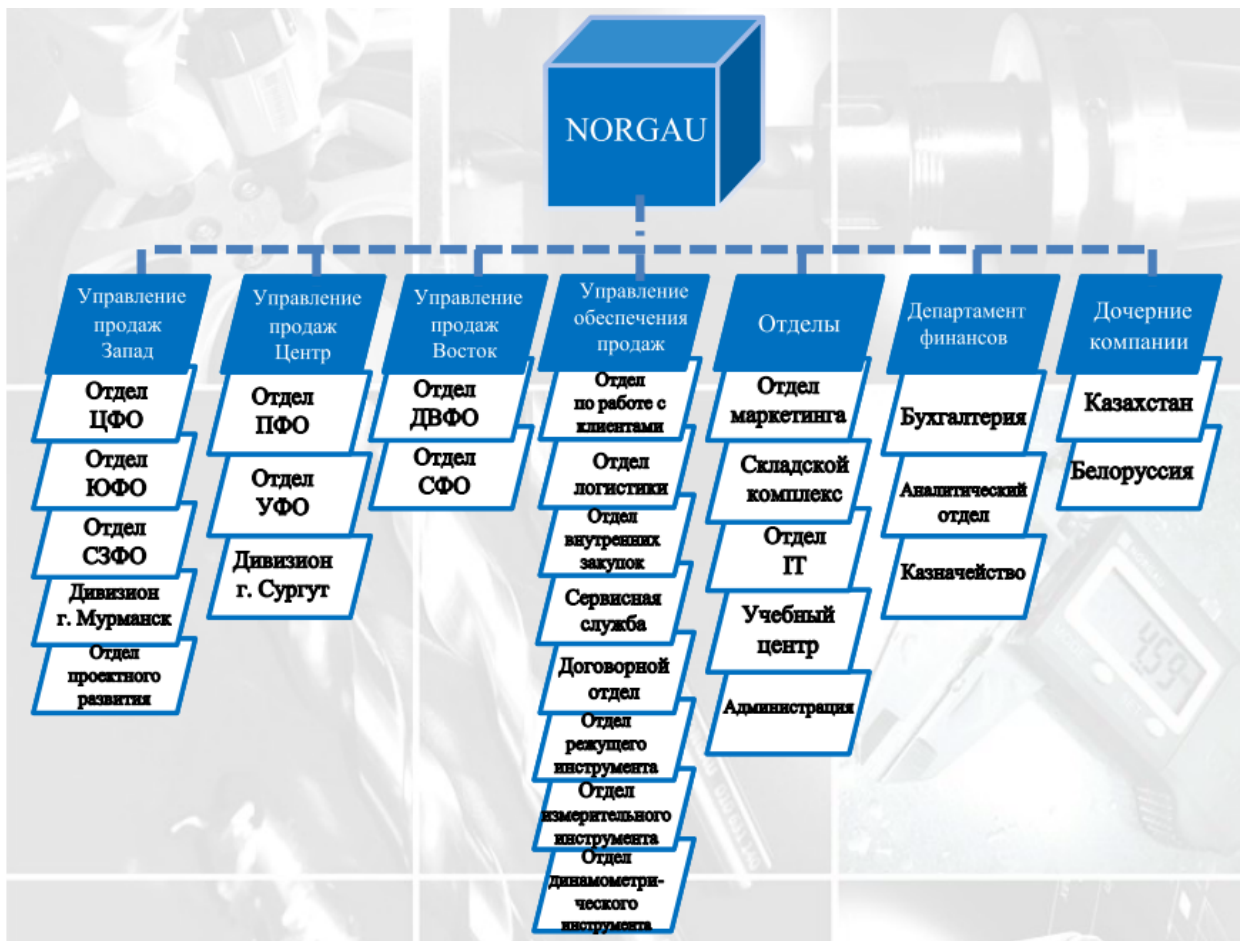
51. Поздеев В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии / В.И. Поздеев // Менеджмент на предприятии. – 2017. – № 8. – С. 25-28.
52. Радыгин А.А. Основы менеджмента. / А.А.Радыгин. – М.: Центр, 2014. – 399с.
53. Радыгин А.А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования / А.А. Радыгин // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С.15-16.
54. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Экономика, 2014. – 697с.
55. Самоукина Н. Если тренинг пошел не туда // Н. Самоукина // Кадровик.ру. – 2014. – № 12. – С.18-20.
56. Сарабский А.А. К вопросу совершенствования механизма профессионального развития кадров / А.А. Сарабский // Диспут Плюс. – 2015. – №1. – С. 14-18.
57. Свергун О., Пасс, Ю. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. / О.Свергун, Ю.Пасс. – СПб.: Питер, 2014. – 320с.
58. Седегов Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия. / Р.С.Седегов. – М.: Дека, 2016. – 367 с.
59. Семенихин В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала. 4-е изд., перераб и доп. / В.В.Семенихин. – М.: ГроссМедиа, 2016. – 564с.
60. Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. / В.А.Сидоров. – М.: Высшая школа, 2014. – 423с.
61. Спивак В.А. Управление персоналом. / В.А. Спивак. – СПб.: Знание, 2014. – 599с.
62. Суворова М. Диагностика потребностей в тренинге продаж / М. Суворова // Консультант. – 2015. – № 2. – С. 42-44.

63. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. / В.А.Тараненко. – М.: Ника – Центр, 2013. – 236с.
64. Теория и практика управления персоналом: Учебно-метод. пособие / под ред. Г.В. Щекина. К.: МАУП, 2014. – 159с.
65. Удальцова М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учебное пособие. / М.В.Удальцова, Л.К.Аверченко. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2013. – 315с.
66. Управление персоналом / под ред. Базарова Т.Ю. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 370с.
67. Уткин Н.Я. Курс менеджмента: Учебник для ВУЗов. / Н.Я.Уткин. – М.: Зерцало, 2014. – 395 с.
68. Филина Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы. / Ф.Н.Филина. – М.: ГроссМедиаФерлаг, 2014. – 389с.
69. Царенко С. Система оценки эффективности тренингов / С. Царенко // Кадровик.ру. – 2014. – № 6. – С.10-14.
70. Цветаев В.М. Управление персоналом. / В.М. Цветаев. – М.: Дело, 2014. – 189с.
71. Шалагинова О. Как не упустить хорошего специалиста? / О. Шалагинова // Управление персоналом. – 2016. – № 2. – С.42-43.
72. Шекшня С.В., Владимиров Д.А. Управление персоналом современной организации. / С.В.Шекшня, Д.А.Владимиров. – СПб.: Печатник, 2014. – 271с.
73. Щеблыкина Е. Компетентностный подход в обучении персонала / Е. Щеблыкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 6. – С.41-42.
74. Эсаулова И.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. / И.А.Эсаулова. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2013. – 382с.
75. Deniz S. Ones, Chockalingam Viswesvaran, Frank L. Schmidt Realizing the full potential of psychometric meta-analysis for a cumulative science and practice of human resource management // Human Resource Management Review. – 2017. – Vol. 27, №1. – P. 201–215.

76. HR Management in the 21st Century: What's Ahead? Available at:  
<http://www.mightystudents.com>
77. The Challenge for HR in the 21st Century Organization: Reengineering  
Management. Available at: <http://www.petermarkadams.com>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Организационная структура ООО «Норгау Руссланд»**



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Форма заявки на обучение в ООО «Норгау Руссланд»

**ЗАЯВКА**



**на проведение обучения (переподготовка и повышение  
квалификации) персонала**

N п/п	Наименование структурного подразделения	Ф.И.О., должность работника	Предполагаемые темы для обучения	Время проведения переподготовки	Приложение
1	2	3	4	5	6

Начальник структурного подразделения

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_ г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Анкета для проведения опроса работников по методике Кирпатрика.**

1. Сумели ли обучающие программы восполнить недостающие для реализации трудовых функций знания, навыки:					
	Да	Скорее да, чем нет	Не думал об этом	Скорее нет, чем да	Нет
	+1	+0,5	0	-0,5	-1
2. Как вы оцениваете работу преподавателя по следующим параметрам:					
	Согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Не думал об этом	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен
	+1	+0,5	0	-0,5	-1
2.1. Материал излагал четко, ясно, структурированно					
2.2. Сочетал теоретический материал с конкретными практическими примерами					
2.3. Эффективно использовал время в рамках занятий					
2.4. Осуществлял контроль освоения учебного материала (информировал об уровне освоения материала, указывал на области, требующие развития, и т.д.)					
2.5. Проявлял уважительное отношение, а также терпение и понимание к ошибкам					
2.6. Поддерживал интерес к теме занятия посредством совместных рассуждений, вопросов и т.д.					
3. Как вы оцениваете организацию обучающей программы по следующим параметрам:					
3.1. В процессе обучения были использованы необходимые раздаточные					

материалы, технические средства					
3.2. Подобраны оптимальный размер и состав группы обучающихся					
3.3. Полученная информация практична и понятна для применения					