

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Управление персоналом в ООО «Автокомплекс Томск»</b>

УДК 005.95:005.591.1:629.113(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Мурзина Наталья Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов

	стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	<i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Мурзина Наталья Алексеевна

Тема работы:

**Управление персоналом в ООО «Автокомплекс Томск»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность управления организации, провести анализ управления, организации и выявить проблемы;</p> <p>2.Цель - оценить действующую систему управления организации на предмет эффективности;</p> <p>3.Разработать пути решения проблем в управлении организации.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p><b>1. Теоретические основы управления персоналом в организации</b></p>	
<p><b>2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Автокомплекс Томск»</b></p>	
<p><b>3. Совершенствование системы развития персонала в ООО «Автокомплекс Томск»</b></p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗИЗ1	Мурзина Наталья Алексеевна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП  
Уровень образования – бакалавр  
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 79 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ табл.,  
\_\_\_\_\_ 46 \_\_\_\_\_ источников, \_\_\_\_\_ 1 прил.

Ключевые слова: автокомплекс, персонал, управление, обучение, повышение квалификации, эффективность

Объектом исследования является (ются)- персонал компании ООО «Автокомплекс Томск»

Цель работы – совершенствование системы развития персонала ООО «Автокомплекс Томск»

В процессе исследования проводились социологическое исследование.

В результате исследования были разработаны предложения по совершенствованию системы развития персонала и обозначены два наиболее эффективных направления- тренинги и геймификация.

Степень внедрения: представленные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в настоящем времени могут быть использованы в ООО «Автокомплекс Томск».

Область применения: система развития персонала может быть использована в любой организации, работающей в сфере продаж автомобилей.

## Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Геймификация – обучение персонала в игровой форме и привлечение игровых методик в повседневную работу сотрудников.

Кадровый менеджмент – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом по управлению персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Мотивация - желание работников удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность

Смешанное обучение (blended learning) - электронное обучение, скомбинированное с другими обучающими методами

Стимулирование - процесс поощрения людей к эффективной деятельности, направленной на достижение целей организации путем формирования мотивов.

Тренинг – форма интерактивного обучения, направленная на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	10
1 Теоретические аспекты управления персоналом в организации .....	13
1.1 Современный кадровый менеджмент: проблемы и новые тенденции .....	13
1.2 Суть и значение обучения персонала в организации .....	30
1.3 Специфические черты управления персоналом на предприятиях по продаже автомобилей .....	43
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Автокомплекс Томск»...	45
2.1 Характеристика деятельности ООО «Автокомплекс Томск» и основные направления работы с персоналом .....	45
2.2 Обучение и повышение квалификации персонала как элемент системы УП в ООО «Автокомплекс».....	52
3. Совершенствование системы развития персонала в ООО «Автокомплекс Томск». ....	58
3.1 Предложения по улучшению действующей системы обучения и повышения квалификации в организации .....	58
3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	68
Заключение.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для сотрудников ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» по изучению системы обучения в организации.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Опыт передовых экономик мира доказывает, что важным признаком современного общества является приоритетное внимание к персоналу - ведущему фактору производства, который является одним из основных резервов экономического роста и конкурентоспособности предприятия.

Реалии современного бизнеса таковы, что без внедрения новых подходов, технологий и решений удержаться на рынке очень сложно. Применение современных подходов к организации и управлению персоналом позволяет снизить затраты, повысить производительность, усовершенствовать обслуживание потребителей, а следовательно, получить конкурентные преимущества.

Ведь важным ресурсом остается персонал. Способность человека к рационализации и креатива непременно сказывается на оптимизации общепроизводственных расходов, достижении необходимого результата на основе нестандартного подхода к решению любых проблем. Но трудовой ресурс, то есть работник, должен использоваться мотивировано, что требует от работодателей построения эффективных «стимулирующих схем». особый интерес представляет сфера услуг, которая по требованиям к персоналу всех категорий кардинально отличается от производственной.

Сегодня на большинстве отечественных предприятий стимулирование работников сводится к существованию постоянного оклада, который, в лучшем случае, пересматривается при быстрых инфляционных процессах.

Особое место в системе социально-трудовых отношений в рыночной экономике занимают отношения по поощрению персонала к эффективному труду. Эффективность использования трудового потенциала во многом зависит от существующей системы стимулирования труда на предприятии.

С целью более эффективного использования трудового потенциала предприятия целесообразно применять передовой отечественный и зарубежный опыт.

Прежде всего речь идет об обобщении и заимствования руководителями предприятий и организаций опыта по поводу стимулирования кадров, формирования и применения системы материального поощрения различных категорий работников к трудовой деятельности, а также привлечение большого числа персонала к управлению производством.

Поэтому в данных условиях, теоретическое исследование, а также внедрение на практики современных методов и моделей управления персоналом предприятия, является чрезвычайно актуальной проблемой.

Вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в условиях рыночных отношений приобретают особую актуальность.

В современных условиях перед профессиональным обучением рабочих кадров встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств и изменением требований к качеству рабочей силы.

Теоретико-методологическое исследование механизмов управления персоналом организации были описаны в работах таких ученых как Базаров Т. Ю., Веснин В. Р., Глазов М. М., Кабушкин Н. И., Кричевский Р. Л. и др.

Важные методологические подходы к проблематике сферы формирования трудовых ресурсов организаций описаны в работах Афанасьева А.Н., Красновой Н.А., Пилипенко Н. М. и др.

Одним из факторов, определяющих развитие организации, считается активизация внутреннего потенциала работников, которая во многом зависит от степени включения новых сотрудников в жизнь организации. Процедуры адаптации и аттестации лучше всего представлена у таких авторов как Архипова Н.И., Бережная И. А., Маслов Е. В., Федосеев В. Н. и др.

Что касается описания процедур обучения и повышения квалификации, то эти вопросы широко освещаются в работах таких авторов, как Карпов А. В., Куттубаева Т. А., Магура М. И., Роздольская И. В., Ряковский С. М. и др.

Целью данного исследования является совершенствование управления персоналом организации на примере ООО «Автокомплекс Томск».

В соответствии с данной целью поставлены следующие задачи:

- провести анализ сущности, цели и задач управления персоналом в организации;
- рассмотреть механизмы и инструменты управления персоналом в организации;
- разработать предложения по совершенствованию процессов управления персоналом в ООО «Автокомплекс Томск».

Объектом исследования данной работы является персонал компании ООО «Автокомплекс Томск».

Предметом данной работы являются теоретические и практические основы совершенствования системы управления персоналом в организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 СОВРЕМЕННЫЙ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ И НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Кадровый менеджмент совместно с управлением персоналом и кадровой работой, является определенным этапом в теории и практике управления человеческими ресурсами организации. Сейчас происходит смещение сферы конкуренции в сфере управления персоналом, появилась необходимость использования с максимальной производительностью имеющегося в организации человеческого потенциала как главного конкурентного преимущества.

Как управленческая практика кадровый менеджмент является ключевым звеном менеджмента организации, поскольку направляет ресурсы организации на оптимизацию управленческих расходов и достижения целей организации путем актуализации профессионального, интеллектуального и инновационного потенциалов сотрудников организации и создания сетей «взаимного знания» и «повышение качества» [1, с 17-21].

Низкая эффективность функционирования и развития организации - следствие не только негативного воздействия внешней среды, но и слабого, несистемного кадрового менеджмента.

Отсутствие кадрового менеджмента и высокопрофессиональных кадров - одна из главных причин низкой конкурентоспособности российских организаций.

В связи с этим организация и постоянное совершенствование системы кадрового менеджмента в организациях независимо от формы собственности и

вида деятельности в условиях перехода к рыночной экономике представляет одно из актуальных задач нашего развития.

Перед многими коммерческими организациями стоит ряд задач, связанных с управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих организаций, но и всей российской экономики [2, с. 65-67].

Персонал является важнейшей функциональной подсистемой организации и является ценным ресурсом инновационного развития. Имея особые стратегические и оперативные функции, человеческий фактор играет центральную роль в интеллектуализации и информатизации производства.

В течение последних 20 лет в результате экономического и демографического кризиса, искажений в социальной политике, просчетов в приватизационных процессах, регуляции доходов, недостатков в проведении реструктуризации производства трудовой потенциал регионов России потерпел качественной и количественной разрушения, используется неэффективно и нерационально [9].

В условиях рынка суть рационального использования кадров организации заключается в полном выявлении и реализации способностей каждого работника организации, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности организации.

Даже если организации располагает совершенную материально-техническую базу производства, новую технику и технологию, производственный процесс не может осуществляться нормально в случае нерационального использования квалификационных и других способностей работников [3, с. 116].

Одна из основных проблем заключается в ограниченном понимании сотрудниками, и особенно высшими руководителями, социальной роли организации. Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей развития

организации и, как следствие, к отсутствию продуманной стратегии их достижения. Такое положение дел объясняется, в основном, двумя причинами: во-первых, часто персонал все еще рассматривается как расходы, которые нужно сокращать, а не как основной ресурс, правильное управление и развитие которого во многом определяет успех деятельности всей организации.

А, во-вторых, руководителям часто не ясны мотивы поведения сотрудников: администрация часто занята решением текущих задач, а не последовательной реализацией стратегии организации, что затрудняет осуществление важнейших мероприятий, эффект от которых появляется со временем. Вторая группа проблем заключается в непонимании различий между человеческими и другими видами ресурсов.

Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешние воздействия, объясняет разную реакцию сотрудников на применяемые методы управления.

Процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним, а удовлетворенность сотрудника этой взаимодействием является необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

И, наконец, третья группа проблем - слабая способность руководства определять мотивы поведения работников, потребности и проблемы, а также отсутствие должного внимания к ним, что приводит к обману ожиданий сотрудников и их недовольству. Этим во многом объясняется пассивное поведение работников, связанная с недостаточной мотивацией и неразвитостью потребностей, которые удовлетворяются в процессе трудовой деятельности, что делает работника практически незаинтересованным в мотивационных действиях руководства. Поэтому среди персонала широко распространен сопротивление нововведениям, стремление иметь небольшой, но гарантированный заработок, при невысокой интенсивности труда. Чтобы этого избежать, необходимо применять в комплексе материальные и нематериальные стимулы высокоэффективной работы сотрудников. Но любые

«нематериальные» методы воспринимаются работниками только в том случае, если применяются вместе с материальными стимулами, а не вместо них. Все инструменты материального стимулирования труда очень конкретные (то есть понятны сотрудникам) и стандартизированы, что, как правило, не предполагает индивидуального подхода: премии, доплаты, надбавки и тому подобное.

Согласно опросу, проведенному Work.ru в 2014 году, 67,2% российский считают денежные поощрения лучшим способом мотивации, подтверждая мнение кадровых экспертов. За бесплатное обучение и тренинги отдали свои голоса 8,9% опрошенных, похвалу от руководства ценят 6,6% респондентов, персональные подарки от компании - 5,8%. Штрафы и наказания заставляют лучше работать 4,7% россиян, а корпоративные праздники - 4,1%. Меньше всего ценятся дополнительные выходные - так ответили только 2,7% опрошенных [12].

По мнению опрошенных респондентов, неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью жизни сотрудника [13]. Этот опрос еще раз подчеркнул, что нематериальные стимулы воспринимаются разными людьми неодинаково. И главное условие успеха - разрабатывать программы нематериального поощрения исходя из того, что важно для самих сотрудников.

Но, по данным российского филиала консалтинговой компании Nau Group, руководители российских организаций часто проясняют, что самое ценное для каждого конкретного человека в общем пакете вознаграждения. При этом: выяснить мнение клиента о продуктах и услугах, уровень обслуживания и т. П. Считается важным, поэтому оценки потребителя постоянно мониторятся и своевременно принимаются меры (во многих организациях у сотрудников есть и соответствующий «индекс удовлетворенности клиента».) А вот мнение собственных сотрудников об удовлетворенности на рабочем месте выясняют далеко не все работодатели (и еще реже используют результаты опросов для совершенствования политики вознаграждения). Исследование Nau Group в РФ показывают, что нематериальное вознаграждение и качество управления

оказывают большее влияние на привлечение сотрудников, чем заработная плата, льготы и премии. При этом материальное стимулирование (в том числе премирования) выступает в качестве краткосрочного мотиватора, а вот лидерство, качество управления, возможность развиваться и продвигаться по карьерной лестнице - долгосрочного мотиваторы [12].

Выживание в конкурентной среде, получение стабильного дохода требуют формирования гибкой, ориентированной на потребителя стратегии, постоянного обновления ассортимента выпускаемой продукции. При наличии у организаций дефицита оборотных средств и кризиса неплатежей осуществить это возможно только уделяя особое внимание персоналу, акцентируя его внимание на поиске нестандартных, оригинальных решений, творческом подходе при выполнении работы, поощряя инициативность, предполагающий переход от жестких административных методов управления к более гибким, которые предусматривают наличие эффективной обратной связи, создание системы социальных и правовых гарантий [11].

Одним из основных направлений кадровой политики можно считать управление человеческими ресурсами, которое включает взаимосвязанные элементы или циклы кадрового менеджмента: кадровое планирование, формирование кадровой структуры и конкурентоспособного коллектива. При этом отмечается, что кадровый менеджмент организации неразрывно связан с организационной структурой и деятельностью в целом [8, с. 245].

Социально-ориентированная кадровая политика должна обеспечить заинтересованность работников в повышении эффективности и качества труда на основе создания условий для развития и реализации трудового потенциала, постоянного роста деловой квалификации и профессионализма, продвижение по службе, повышение разряда и заработной платы, улучшение социального обеспечения, привлечения работников к управлению производством, создание условий для высокопроизводительного труда [13].

Однако сегодня есть несколько новых тенденций в системе кадрового менеджмента организаций, применение которых повышает его эффективность, а именно:

- Более широкое распространение получают системы оплаты за знания и компетенции, при которых размер вознаграждения работника определяется не местом его должности в иерархии, а степенью владения ключевыми для организации знаниями;

- Увеличивается доля переменной части в доходах работников всех уровней;

- Предоставление работникам «гибких» льгот. Вместо традиционного обязательного набора льгот - медицинского страхования, страхования жизни и т.д. современные компании предоставляют своим работникам возможность выбирать те льготы, которые им нужны (в рамках определенного бюджета);

- Постепенное снижение влияния на определение размера заработной платы таких традиционных факторов, как стаж работы, профессиональная биография в пользу компетентности и конкуренции на рынке труда. Эта тенденция заставляет заниматься самосовершенствованием даже ветеранов [15].

Кроме этого, должно активно финансироваться осуществление программ обучения, повышения квалификации, ротации и переподготовки кадров, улучшения условий труда; организация должно взять на себя ответственность за социальное обеспечение сотрудников.

Важными факторами, которые препятствуют внедрению кадровой политики, соответствующей рыночным условиям функционирования организаций, могут быть:

- Неподготовленность сотрудников всех уровней к работе в новых условиях;

- Потеря интереса к новаторской работе, вызванная отсутствием справедливой оценки трудового вклада и ограничением инициативы;

- Отсутствие достоверной информации и взаимопонимания и доверия «верхов» и «низов»;

- Отсутствие соответствующей теоретической и методической базы [17].

Сейчас систему управления персоналом организаций можно охарактеризовать все еще как «переходную». В большинстве своем службы управления персоналом организаций ориентируются на мгновенные потребности, общая, стратегическая концепция кадровой деятельности, как правило, не обрабатывается, что в результате приводит к временному улучшению ситуации и не позволяет устранить весь комплекс проблем, существующих в сфере кадрового менеджмента. Это свидетельствует о том, что преобразования в сфере управления персоналом, проводимых на организациях, требуют изменения системы приоритетов и критериев оценки.

Среди актуальных проблем кадрового менеджмента организаций следует также отметить отсутствие стабильности менеджеров очень часто возникают ситуации, когда, после получения определенного опыта, сотрудник переходит в конкурентную организацию, забирая информацию о деятельности организации, собственные связи и клиентуру, что значительно влияет на конкурентоспособность организации.

Многие организации обращаются к практике «выращивать» кадры. При этом многие руководители предпочитают человека с опытом работы, хотя и без надлежащего образования. Как следствие, приходится заниматься повышением его квалификации, оплачивая дорогостоящие тренинги.

В связи с этим необходимо отметить, что заинтересованность организации, готовность руководства к инвестициям в персонал именно в ситуации клиентоориентированного бизнеса сопровождается сопротивлением самих сотрудников. В частности, это сопротивление касается обучения, введение изменений в систему оплаты труда, изменения форм и методов контроля и отчетности. Острые дискуссии этой проблеме придает и объективный фактор. В небольшой по численности организаций (до 20 человек

работающих) большая часть сотрудников имеет не только особый опыт, но и особый профессиональный и организационный статус.

Результативность сотрудников трудно оценивать, практически невозможно ввести обоснованные нормы выработки и сформировать планирование деятельности.

Поэтому собственно кадровые подходы к решению управленческих проблем не дают результата. Возникает необходимость формирования специального подразделения, органично вписывается в общий организационный механизм управления организации, занимающегося изучением, целенаправленным развитием и укреплением организационной культуры в тесном взаимодействии с руководителями различных звеньев управления и неформальными лидерами, что позволит своевременно получать необходимую информацию, а также избежать односторонности и субъективизма.

Таким образом, кадровый менеджмент является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным фактором повышения его конкурентоспособности, долгосрочного развития, обеспечения эффективности производства, условием завоевания устойчивых и лидирующих позиций на рынке. Новые идеи, технологии и оборудование не помогут добиться успеха в бизнесе без подготовленных, грамотных и лояльных сотрудников [14].

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью процесса стимулирования - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых и, что позволяет повысить общую эффективность и прибыльность компании.

Для этого следует сформировать эффективную систему мотивации труда персонала, отвечающего рыночным условиям хозяйствования, и тем самым

обеспечить успешную деятельность и развитие предприятий и всей экономики страны [1].

По поводу двух первых пунктов владелец предприятия или совет директоров могут переживать, что после обучения работник может пойти работать на более прибыльное, выгодное место. Для того, чтобы этого не произошло, можно, во-первых, заключать контракты, предусматривающие и не допускают такие обстоятельства, а во-вторых, улучшать условия труда, социальные льготы и благосостояние работников. Система внутренних льгот работникам включает в себя: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д. [1]

Конечно, малому предприятию сложно, даже невозможно выполнять все льготы (например, держать свою столовую), но есть такие, которые могут стать обязательными для всех работодателей (страхование и продажу продукции по себестоимости).

Сейчас люди большую часть своего времени проводят на работе. Поэтому им хочется чувствовать себя там максимально комфортно и удобно. Если этого не происходит, они хотят, как можно скорее попасть домой или пообщаться с коллегами, снижает их производительность труда. Необходимо создавать условия, чтобы работник ходил «на работу, как на праздник». Если человека окружают комфорт, доброжелательно настроенный коллектив, то и работать ему будет гораздо приятнее. А это и есть задача высшего руководства. Оно заключается в том, чтобы, во-первых, организовать отношения подчиненных таким образом, чтобы работники могли продуктивно использовать свои

«производственные» возможности, а во-вторых, налаживать приятную атмосферу между коллегами.

Для того, чтобы работник максимально использовал свои возможности для производства или другой трудовой деятельности, работодатель поощрить его, дать понять, что с ростом объемов производства, доходов предприятия пропорционально улучшается и благосостояние каждого работника. Для этого на предприятии используют стимулы, мотивы и побуждения к трудовой деятельности.

Стимулирование - процесс поощрения людей к эффективной деятельности, направленной на достижение целей организации путем формирования мотивов.

Мотивация - это желание работников удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность [2].

Раскрывая сущность понятия «мотивация персонала», подавляющее большинство ученых-экономистов обращает внимание на необходимость удовлетворения потребности персонала, о чем свидетельствуют следующие определения: это «Процесс возбуждения человека к плодотворной деятельности, исходя из его потребностей и целей предприятия» [6, с.13]; это «Комплексный процесс, включающий и субъективную, и объективную компоненту, определяет тип трудового поведения людей, направленной на реализацию их основных потребностей, их побуждения для достижения личных целей и целей организации» [7, с.101]; это «Функция управления, процесс стимулирования отдельного работника или группы людей к действиям, которые приводят к достижению целей организации; включая внешний и внутренний влияние на потребности и интересы» [8, с.109].

Исходя из этого, необходимость удовлетворения потребностей персонала можно признать первоосновой для разработки методов мотивации персонала предприятия.

При этом следует признать различия между понятиями «мотивация» и «стимулирование» персонала во избежание неверного определения методов, которые характерны именно для первого процесса.

Главной отличим, на наш взгляд, является то, что мотив по своей сути вызывает действия человека, находясь «внутри» нее и выступает внутренним возбуждением определенной поведением, направленная на удовлетворение любых собственных потребностей в то время, как стимул - это внешнее возбуждение к деятельности, который может формировать множество различных мотивов.

Итак, можно отметить, что стимулирование является инструментом влияния на поведение работника для формирования у него мотивов, которые, в свою очередь, призваны на удовлетворение потребностей (как материальных, так и не материальных).

В свою очередь, эти потребности формируются, исходя из сознания работника - его стремлений и желания выполнять определенный вид работы, достигать определенных результатов в процессе своей трудовой деятельности и получать от нее результат, который, собственно, и позволяет удовлетворить потребности.

В России из различных средств стимулирования труда применяют только отдельные элементы - это обстоятельство подчеркивает необходимость создания целостной системы мотивации труда персонала, ориентированной на развитие трудового потенциала работников и результативность деятельности предприятия в целом.

Целью работы любого предприятия является получения прибыли и постоянный его рост. Для достижения поставленной задачи, в первую очередь, необходимо правильное мотивирование поведения человека, направления ее усилий на повышение результативности деятельности, то есть совершенствование системы мотивации труда.

Политика стимулирования персонала совершенствует процесс административного управления, заключается в разработке и выполнении

плановых заданий, должностных и других инструкций, методических положений и указаний, приказов, распоряжений и представляет собой непрерывное, опосредованное управление, с применением интересов работников с использованием специфических форм и методов обеспечения их материальной и моральной заинтересованности в результатах личной деятельности в жизни предприятия.

Общеизвестным является тот факт, что стимул является основным элементом, с помощью которого реализуется ход мотивации труда. Так, в научной литературе выделяют четыре формы стимулов [17]:

- Принудительные меры - такие как замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

- Материальное поощрение - стимулы в материальной форме: заработная плата, вознаграждение за результаты, премии из прибыли, компенсации, путевки и т.

- Моральное поощрение - благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, прочее.

- Самоутверждение - внутренние движущие силы человека, которые подталкивают ее к достижению определенных целей без прямого внешнего вознаграждения.

Мотивационный механизм обеспечивает преобразование набора факторов, принципов, стимулов, мотивов, ценностных ориентаций, ожиданий, поведенческих реакций с линейного дискретного состояния в замкнутое, постоянно повторяющийся процесс. В структурном отношении мотивационный механизм включает финансово-экономические методы и рычаги, определенную структуру ответственных работников, нормы и правила стимулирования, периодичность проведения оценки осуществляемых мероприятий и т.д. [3].

Зарубежные и отечественные ученые выделяют большое количество мотивационных факторов, а именно: деньги, карьерный рост, слава признание, самовыражение и самореализация.

Безусловно, деньги являются наиболее очевидным и наиболее часто используемым средством для стимулирования персонала. С одной стороны, они являются мощным средством мотивации, а с другой могут выступать фактором демотивации. По мнению Ф. Герцберга, нехватка денег может вызвать неудовлетворенность работой, достаточное количество сама по себе не приносит длительного удовлетворения. Это особенно актуально для людей, работающих на фиксированном окладе [7, С. 38-41].

Такие люди могут испытывать положительные эмоции, радость. Но чувство эйфории может быстро исчезнуть, если работники не получают удовольствие от самой работы. Поэтому в компании понимают, что эффективное мотивационное управление на предприятии должно базироваться на возможности использования комплекса мотивационных факторов.

Созданная система мотивации должна, быть простой и понятной для работника, является гибкой, и дает возможности сразу же поощрять каждый положительный результат работы. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

Система поощрений формирует у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений и способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в деловых отношениях с другими сотрудниками.

Мотивационный климат на предприятии тесно связан с удовлетворенностью работой, что обусловлено многими факторами. Наиболее ценной считается та работа, где работник чувствует свою необходимость, полезность.

С развитием HR-менеджмента в нашей стране управление персоналом приобретает все большее значение, так как современные предприятия, активно действующие в изменяющейся среде, ориентированные на качество, а не на

количество выпускаемой продукции, все в большей степени зависят от человеческого фактора.

Для менеджеров по работе с персоналом вопрос о том, что лежит в основе побуждения к труду того или иного сотрудника, всегда являлся актуальным, ведь на фоне основной задачи бизнеса - получения максимальной прибыли на каждую вложенную копейку - остро приобретает вопрос мотивации персонала [4].

Безусловно, основная форма стимулирования персонала – это материальное вознаграждение. Но нематериальное стимулирование, бесспорно, является самым надёжным. Ведь высокий уровень именно такой мотивации позволяет компании удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации, когда финансовое стимулирование становится невозможным. Оно выстраивает отношения внутри коллектива на основе общих ценностей и корпоративных целей, формирует эмоциональную привязанность к компании, следствием чего является увлечённая и продуктивная работа всего коллектива; гарантирует стабильное и успешное развитие компании. К нематериальным стимулам обычно относят благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника[2].

Следует отметить, что долгосрочный эффект нематериальной мотивации возможен исключительно при условии наличия в компании условий для нормальной работы (достойный уровень заработной платы, эффективная организационная структура и порядок, разумная нагрузка на персонал) – и это ее основной недостаток.

Работодателям известно, что результаты различных опросов персонала компаний показывают, что люди не ставят заработную плату на первое место в условном списке стимулирующих факторов.

Возможно, это не совсем так поскольку мы не привыкли афишировать свои «меркантильные» интересы, а иногда и сами не осознаем, что побуждает

нас в стремлении к материальной выгоде. В то же время, если недостаточное материальное стимулирование может вызвать недовольство рабочих, то его достаточный уровень сам по себе не приносит длительного удовлетворения. Это особенно актуально для людей, которые работают за фиксированный оклад. Такие работники могут испытывать положительные эмоции, удовольствие при продвижении по службе, признании их достижений и т.п.

Учеными и практиками обнаружена закономерность: чем меньше человек зарабатывает, тем важнее для него материальное вознаграждение, размер заработной платы. Поэтому низкооплачиваемые рабочие зависят от каждой заработанной денежной единицы, от задержек в выплате заработной платы, что очень важно в наших условиях.

Сравнивая материальное и нематериальное стимулирования следует обратить внимание на то, что получение денежного вознаграждения современными работниками рассматривается как право, а нематериальное - воспринимается как дар.

Регулярные премии и другие вознаграждения работники впоследствии начинают считать частью своей основной оплаты, гарантированным заработком и, соответственно тем, на что они имеют право. Полная или частичная отмена премий будет восприниматься, как наказание со всеми вытекающими из этого демотивирующими последствиями.

С помощью ряда экспериментов психологами установлено, что в результате постоянного материального подкрепления заинтересованность человека смещается с самой деятельности на деньги. То есть работа, которая раньше была привлекательной, воспринималась как захват, со временем становится только средством заработка.

Деньги могут подрывать интерес к содержанию и процессу деятельности, изменяя иерархию мотивов личности, становится важным не то, что ты делаешь, а то, сколько ты за это получишь. Однако во многих профессионалов стремление зарабатывать деньги гармонично сочетается с интересом в самом процессе деятельности.

Важную символическую и мотивирующую роль для персонала предприятия играет показатель заработной платы руководителя и его заместителей. Заработная плата руководства предприятия должна соотноситься с одной стороны, с экономическими показателями эффективности управления, а с другой - с уровнем заработной платы основной массы рабочих, от которых зависит конкурентоспособность предприятия.

По результатам многих исследований, деньги занимают с третьего по седьмое место в иерархии мотивов, побуждая персонал к трудовой деятельности [6, С.88]. А практики уверены в том, что деньги достаточно сильным мотиватором только в том случае, когда работник считает оплату своего труда справедливой. Влияние действующей в организации системы материального стимулирования на мотивацию и рабочую поведение персонала в значительной степени опосредованный тем, насколько справедливой она считается работниками, насколько непосредственно оплата труда связана с результатами работы. Для того чтобы деньги мотивировали, работник должен видеть связь между результатами своей деятельности и оплатой труда.

Мотивирующее воздействие форм оплаты труда, используемых на предприятии тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными трудовыми показателями отдельных рабочих, так и с результатами, которые достигаются подразделением и всей организацией.

Разногласия в заработной плате должны отражать различия в производительности труда и характере выполняемой работы.

Оптимальной будет такая система оплаты и вознаграждения, при которой количество полученных рабочим средств будет зависеть как от объема, так и от качества выполненной работы. Специалисты рекомендуют привлекать персонал к разработке критериев повышения оплаты труда, определения принципов продвижения по службе. В любом случае эти критерии должны быть известными и согласованными со всеми работниками. Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для рабочих системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения

уровня лояльности, трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Таким образом мотивация крайне важной составляющей процесса оценки эффективности работы сотрудников. Ее главной целью является удержание персонала на рабочих местах и повышения эффективности его работы с помощью исключительно денежного вознаграждения. В целом, это средство не имеет отношение к социальному престижу к психологическим аспектам взаимоотношений рабочих компании. Материальная мотивация является формальной оценкой вклада работников в работу компании. При этом их личностные качества могут не учитываться.

Нематериальная мотивация, в первую очередь, вызвана обеспечить преданность работников компании, сформировать благоприятные внутриорганизационные отношения. С помощью нематериальной мотивации компания проявляет внимание в личных нужд персонала. Ее целью является сделать так, чтобы работники разделяли общие ценности и нормы по отношению к своей компании, гордились работой в ней.

В российских компаниях наиболее распространенными являются следующие средства нематериальной мотивации: карьерный рост, обучение на тренингах, семинарах; высказывания устной благодарности, постоянная обратная связь руководителя с подчиненным, корпоративные праздники, дружеские отношения в компании.

Нематериальная мотивация является непосредственным продолжением экономического поощрения персонала. Более того, обе составляющие мотивационного менеджмента создают целостную систему воздействия на работников, только при таких условиях способны обеспечить увеличение положительных результатов своей работы.

Основными направлениями нематериальной мотивации является совершенствование качества трудовой жизни и формирования и поддержания на удовлетворительном уровне корпоративного духа. Если создание благоприятных условий труда, совершенствование ее содержательности и

рационализации использования рабочего времени является достаточно распространенными, то к созданию философии предприятия, определение норм деловых отношений и формирования корпоративной культуры владельцы и менеджеры часто относятся с определенным скепсисом. Между тем создан культурное пространство с характерным только для него индивидуальным колоритом может способствовать подъему фирмы или противодействовать попыткам распространить ее присутствие на рынке.

Важным условием повышения трудовой активности является обязательная, постоянная и регулярная оценка персонала в соответствии с установленными для каждой категории системы критериев. Она помогает формировать информационную базу полезную для принятия и коррекции управленческих решений. Аналогичные сведения, но уже по мотивации персонала в целом как самостоятельного сектора экономики могут сыграть важную роль для осуществления мотивационного воздействия на общество со стороны государства, социальной задачей которой должно стать создание условий для восстановления предпринимательского потенциала нации.

## 1.2 СУТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Проектирование на предприятии системы обучения и повышения квалификации предполагает оптимальное распределение соответствующих полномочий и ответственности между линейными, функциональными менеджерами и специалистами по управлению персоналом. Оно включает разработку комплекса мероприятий по контролю, оценке и стимулированию лиц, ответственных за разработку, внедрение и реализацию решений в области повышения квалификации персонала.

В этой связи представляется актуальной выработка предприятиями внутренних стандартов подготовки персонала, а также повышение квалификации и переподготовки кадров в рамках внутрифирменного обучения.

Разработка собственных стандартов минимальной компетенции в соответствии с потребностями предприятия, исходя из его специализации и специфики организационной структуры, позволит повысить качественный уровень персонала, и тем самым увеличить его полезность для предприятия. Одним из средств обучения персонала являются обучающие инструкции. По своему содержанию они фактически являются продолжением должностных и производственных (по профессии) инструкций.

Такие обучающие инструкции и методические материалы подготавливаются совместно менеджерами по персоналу, специалистами, экономистами по труду и юристами и передаются под роспись каждому работнику с условием об обязательности их изучения в установленные сроки. В них разъясняются основные положения принятых или измененных нормативных правовых актов и нормативно технических документов, даются рекомендации по решению типовых торгово-производственных задач, описываются основные модели поведения в различных ситуациях.

Отметим, что в настоящее время распространяются электронные формы обучения, которые, по сути своей, совмещают обучение на рабочем месте с обучением за пределами предприятия. Электронное обучение – это учебный процесс на базе IT-технологий и интернет-сервисов.

Наиболее популярным решением в России на сегодняшний день является смешанное обучение (blended learning) - это электронное обучение, скомбинированное с другими обучающими методами.

Форма обучения во многом обусловлена категорией обучаемых. В таблице 1.1 представлены различные формы обучения, предпочтительные для рабочих, специалистов и руководителей.

Таблица 1.1 – Наиболее предпочтительные для различных категорий персонала методы профессионального обучения

Форма обучения	Рабочие	Специалисты		Руководители
		Технического профиля	Экономического профиля	
Индивидуально-бригадная на рабочем месте	+			
Профессиональные курсы на базе предприятия, региона, отрасли	+	+	+	
Стажировка на других предприятиях				+
Стажировка за рубежом				+
Профессионально-техническое училище, техникум (колледж), ВУЗ	+			
Факультет повышения квалификации (на базе НИИ и др.)		+	+	+
Самообразование	+	+	+	+

Наиболее эффективные современные учебные программы предполагают объединение разных методов подачи материала. Главное, чтобы программа обучения была сбалансированной и содержала теоретический, практический и контрольный разделы.

Разработка плана обучения персонала предприятия включает три основных этапа:

- 1) анализ квалификационной структуры персонала предприятия и определение потребности в обучении персонала;
- 2) разработка программы подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров и источников ее финансирования;
- 3) оценка эффективности разработанной программы.

Важно отметить, что сам процесс обучения не должен подменять требуемый (желаемый) результат. Следовательно, алгоритм работы должен быть ориентирован на желаемую цель.

Чтобы определить потребность в улучшении тех или иных компетенций, необходима модель управления эффективностью работы персонала. В

организации всегда существуют определенные бизнес-процессы, в рамках которых ведется деятельность. Рассматривая эти процессы, можно выделить ключевые требования к их эффективности (достижению желаемого результата с «нормативными» затратами). В число таких требований должен входить и определенный уровень компетенций сотрудников. Модель управления эффективностью работы предполагает выделение и контроль ключевых компетенций, чтобы при необходимости принимать альтернативные решения – учить или менять. Выбор альтернативы требует анализа временных, финансовых, управленческих и моральных затрат на «учить» или «менять». Следует выделить те компетенции, которые критичны для успеха. Далее, важно понимать, в чем конкретно для организации будет выражаться эффект повышения компетентности сотрудников. Отметим, что регулярная оценка персонала по ключевым компетенциям имеет два значимых результата. Первый – для конкретного работника производится планирование деятельности по его «доведению до нужного организации стандарта». Второй – на карте бизнес-процессов организации выделяются зоны «благополучные» (с точки зрения уровня компетенций сотрудников) и «проблемные», где действуют сотрудники с недостаточным уровнем компетентности.

Таким образом, исходя из конкретных планов предприятия, кадровыми службами должна систематически выявляться и установленным порядком согласовываться потребность предприятия и всех его подразделений в подготовке, переподготовке и повышении квалификации различных категорий персонала.

По результатам анализа делается вывод о числе работников предприятия, которым необходимо пройти подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Кроме того, определяется, чему именно необходимо обучить персонал. Если, к примеру, предприятие сталкивается с недостаточной квалификацией новых сотрудников или планирует начать новые проекты, требующие применения других навыков и знаний, которыми обладают работники, то нужно делать упор на профессиональное обучение. В таком

случае важно понять, какую именно категорию сотрудников нужно обучать и решить, сколько человек направить на курсы или тренинги, а также чему конкретно их учить. Ряду работников с высоким уровнем профессионализма могут быть необходимы курсы по эффективному использованию рабочего времени, по развитию лидерства, навыков работы в команде.

Выбирая форму обучения, программу и количество работников, планируемых к обучению, необходимо согласовать это со стратегическими задачами предприятия.

Затраты на учебные мероприятия складываются из прямых и сопутствующих. Прямые затраты – это стоимость работы преподавателей (тренеров, консультантов), а также подготовки раздаточных материалов (слайдов, видеофильмов, компьютерных программ), например их копирования. Сопутствующие затраты – это расходы на аренду помещений и оборудования, стоимость расходных материалов, проезда, проживания, питания слушателей и преподавателей.

Стоимость обучения зависит также от формы занятий.

Размер затрат на корпоративные (закрытые) учебные мероприятия зависит от того, какие преподаватели привлекаются к проведению занятий и как оплачивается их труд. За подготовку и проведение внутренних (закрытых) учебных мероприятий заказчики обычно рассчитываются одним из трех способов:

- по договору за услуги сторонней организации, которая от начала до конца готовила и проводила мероприятие;
- по договору гражданско-правового характера внешнему тренеру (преподавателю);
- внутреннему преподавателю на основании того договора, который с ним заключен (трудовой, подряда).

Если планом обучения предполагается привлечение сторонней организации, то данные затраты можно рассчитать, проведя анализ рынка профессионального обучения.

Обучение внутри предприятия дает эффект, как правило, когда надо обучить не опытный персонал. Если же речь идет о работниках, имеющих высокую квалификацию, целесообразнее прибегать к услугам внешних обучающих центров.

При разработке плана финансирования программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии важно учитывать, что инвестиции в персонал должны быть эффективными, то есть приносить предприятию реальную экономическую выгоду.

Кроме экономической, можно выделить также управленческую эффективность обучения - расширение возможностей сотрудника в понимании стоящих перед ним задач и большая гибкость в их решении. Желание любого руководителя иметь сотрудника, который не просто точно выполняет инструкции, но способен при изменении условий в определенных пределах самостоятельно находить решения. Поэтому если при проведении обучения, помимо улучшения критических навыков, сотрудники расширяют понимание бизнеса, то это стоит дополнительных затрат. В данном случае возврат инвестиций оценивается не в рамках системы управления эффективностью, а на более высоком уровне – умения решать нестандартные задачи. Если такие задачи никогда не возникают, то такой потребности нет. Если возникают, то чем чаще это происходит, тем критерий управленческой эффективности значимее.

Маркетинговая эффективность определяет полезность с точки зрения стратегии развития организации и тех компетенций, которые понадобятся персоналу для ее реализации. Это формирование перспективных навыков для развития. Если особого развития не предвидится, и организация работает в стационарном режиме, то критерий маркетинговой эффективности не срабатывает.

Еще один уровень эффективности обучения - ценностная эффективность. Любая форма обучения должна строиться так, чтобы поддерживать те навыки поведения в группах, которые соответствуют корпоративным стандартам и нормам. Это всегда дополнительная сложность при организации, что ведет к временным и финансовым затратам. Однако, если предприятие придает ценностному уровню управления особое значение, то такие затраты не вызывают нареканий, так как решается более важная задача – формирование общности сотрудников. Это самая долговременная инвестиция в персонал. Такой критерий важен в организациях, где ценностная составляющая системы управления существенна. Итак, с точки зрения руководителя организации нужно контролировать ясное понимание службой персонала вышеперечисленных требований к обучению. Если на такие общие вопросы у руководителя службы персонала есть четкие ответы, подкрепленные реальными процедурами и цифрами, тогда инвестиции в обучение персонала понятны, результативны и эффективны на разных уровнях понимания этого термина.

Исследование, проведенное Deloitte Consulting LLP в 2014г., основанное на опросе более чем 2500 респондентов, которые представляют компании из 94 различных стран мира, дает представление о глобальных тенденциях в обучении и развитии персонала.

Основные 10 полученных выводов таковы [9, с.14]:

1. Наиболее важные, по мнению самих компаний, тренды – это развитие лидерства, развитие HR-умений (умение убеждать словом) и привлечение талантов.

2. При этом компании считают себя слабо подготовленными к тому, чтобы должным образом реагировать на необходимость срочно развивать эти и прочие важные направления.

3. Наиболее ощутимую нехватку компетенций и умений компании испытывают в связи с аналитикой, лидерством, подготовкой HR-специалистов,

привлечением талантов и необходимостью решать проблему перегрузки сотрудников.

4. В развивающихся странах особенно важным приоритетом является развитие лидерства.

5. Важнейшие HR-тренды по-разному проявляются в различных регионах мира, но в целом их список остается общим для всех стран. Так, Америка больше всего страдает от перегрузки сотрудников, Азиатско-Тихоокеанский регион и Южная Америка сильнее прочих нуждаются в развитии компетенций персонала, а в Западной Европе значительно выражена потребность переподготовке HR-специалистов (по системам автоматического управления персоналом).

6. Приоритеты относительно управления персоналом различны в разных индустриях, за одним исключением, которое одинаково важно для всех. Это развитие лидерства. Технологические, здравоохранительные, нефтегазовые компании, а также те, кто занимается естественными науками и профессиональными услугами, сильнее всего нуждаются в привлечении талантов. Энергетические, телекоммуникационные компании, естественные науки и СМИ – вот те отрасли, которые очень важными приоритетом считают переподготовку HR-специалистов. Государственные компании, сфера энергетики, сфера услуг – для этих компаний очень важно развитие компетенций персонала.

7. Те компании, которые показывают в сфере управления персоналом особенно значительные успехи, более интенсивно работают над реализацией важнейших HR-трендов.

8. Руководители компаний меньше уверены в способности своих организаций справиться с актуальными трендами, чем руководители HR-функций в этих же компаниях.

9. Руководители функций управления персоналом/управления талантами сами оценивают эффективность своей работы довольно-таки низко – «на тройку с минусом».

10. В 2015 году компании собираются незначительно повысить объем инвестиций в управление персоналом.

Компании испытывают сильную потребность в том, чтобы на всех уровнях вести развитие лидерства. Развитие лидерства – это первый приоритет для всех организаций, по всему миру, так считает 86% респондентов. И только 13% полагают, что их компании отлично справляются с развитием лидерства.

Суть лидерства становится иной, компании сталкиваются с новыми проблемами и задачами, необходимы гибкость, способность создавать инновации, вдохновлять сотрудников, внедрять новые технологии, и так далее. Перед компаниями стоит задача обеспечить развитие лидеров на всех уровнях организации, а это требует много времени, много ресурсов и глубоких знаний.

Традиционный подход к обучению персонала претерпел сильные изменения из-за таких новых моделей, как перевернутое обучение, электронное обучение, мобильное обучение. Более двух третей респондентов исследования считают этот тренд важным, но только 6% полагают, что у их компаний есть все нужные умения, связанные с контентом и технологиями, чтобы должным образом организовывать электронное обучение.

Если дать сотрудникам возможность быть в процессе корпоративного обучения равноправным партнером, это сформирует культуру роста и развития, которая позитивно отражается на вовлеченности, эффективности работы, карьерном росте.

Корпоративному обучению нужен определенный контекст, подходящий контент и глубокие знания. Поэтому компаниям следует оптимизировать свои HR-расходы, создавая должную архитектуру обучения и ориентируясь не просто на поставку обучения, а на развитие компетенций персонала.

Те привычные практики управления эффективностью, которые основаны на рейтингах, по сути негативно влияют на вовлеченность сотрудников, изолируют лучших сотрудников и впустую отнимают у менеджеров время. Только 8% респондентов считают, что в их компаниях управление

эффективностью приносит большую пользу, а 58% полагает, что это просто пустая потеря времени.

Лучшие организации отказываются от годовичного цикла оценки эффективности работы, заменяя его постоянной обратной связью и коучингом, которая нацелена на непрерывное обучение сотрудников.

Компаниям стоит внимательно разобраться в том, полезны ли их практики управления эффективностью, и отказаться от того, что не приносит позитивных результатов.

На международном уровне компании конкурируют за сотрудников с самыми редкими и ценными профессиональными и техническими компетенциями. 75% участников исследования говорят о развитии компетенций персонала как об очень важном приоритете, и только 15% полагают, что их организация готова справиться с этой проблемой. [9, с.16]

Компании, которым удалось создать эффективные «цепочки поставки талантов» будут успешнее прочих в том, что касается инноваций и эффективности работы.

Учитывая сложность и изменчивость глобальной экономики, нет ничего удивительного в том, что развитие компетенций персонала имеет такую большую важность. Компаниям необходимо находить сотрудников с нужными умениями, оценивать их, развивать и реализовывать в работе. Чем лучше компания понимает, каких компетенций ей недостает, тем лучше она может находить источники для притока нужных талантов – это может быть охват новых локаций, выход на новые трудовые рынки, укрепление своей привлекательности в роли работодателя, новые способы обучения персонала.

За привлечение и найм талантливых сотрудников компаниям приходится сражаться на новом поле битвы, которое сформировано социальными сетями, международными неформальными сетями, и на которое сильно влияют новые представления о карьерном развитии и о привлекательности работодателей. 60% участников исследования недавно внедрили новую стратегию

привлечения талантов, либо делают это прямо сейчас, и еще 27% планируют подобные изменения.

Перед лицом острой нехватки нужных талантов и компетенций многие компании плохо справляются с задачами привлечения и оценки персонала. Процессы привлечения и оценки персонала пережили очень серьезную трансформацию из-за глобальных изменений на рынке труда, появления новых моделей работы, социальных сетей, и прочих подобных факторов. Чтобы преуспеть в войне за таланты, компаниям придется больше заниматься маркетингом, работать с социальными сетями и вообще проявлять творческий подход. [10, с.163]

Компании со всего мира согласны с тем, что вовлеченность сотрудников жизненно для них важна. Исследование показало, что это всеобщий приоритет, который занял в общем списке второе место.

Оптимально, когда у компании есть взаимосвязанные стратегии относительно привлечения и удержания персонала, в рамках которых личные цели привязаны к корпоративным, и на предприятии развивается культура обучения и развития.

Сотрудники каждый день судят о привлекательности своего работодателя, а для представителей молодого поколения особенно важно, чтобы работа была вдохновляющей, и позволяла реализовывать свои профессиональные, личные и социальные цели.

Ключ к успеху состоит в том, чтобы создавать совокупность взаимосвязанных систем, связанных с рабочими процессами, организационной культурой, социальными и общественными потребностями, которые давали бы сотруднику целостный позитивный опыт работы в компании.

Информационная перегрузка, непрерывный поток данных – это сильно отражается на продуктивности и вовлеченности сотрудников. 65% респондентов считают, что это важная проблема, и при этом 44% не знают, как ее решать.

Перед HR-специалистами стоит задача управлять коммуникационными практиками так, чтобы они не перегружали сотрудников, а наоборот, упрощали работу, давали более гибкие стандарты, и помогали людям правильно расставлять приоритеты.

Компаниям необходимо понимать, что перегруженные сотрудники – это проблема для бизнеса, и задача создания упрощающих работу стандартов, принципов и технологий встает все более остро. Результатом станет рост продуктивности, удовлетворенности сотрудников и активности командной работы.

Менее 8% HR-руководителей уверены в том, что их команда обладает нужными для эффективной работы в текущих условиях умениями и компетенциями. С этим согласны и лидеры компаний – 42% из них полагают, что HR-функция работает недостаточно эффективно, и только 27% оценивает работу этой функции на «хорошо» или «отлично».

Чтобы стать эффективными бизнес - партнерами, HR-специалистам необходимо сильнее развить свои бизнес - умения, а также аналитические способности. Следует лучше понимать потребности персонала и то, как можно более продуктивно подходить к управлению эффективностью.

Глобальная экономика выходит на новый виток роста, но один из ограничивающих факторов в этом смысле – это нехватка талантов, которая касается и сферы управления персоналом. Необходимость переподготовки HR-специалистов заняла по результатам исследования третье место в общем списке – ее считают важно 77% респондентов.

Управление персоналом как функция все больше основывается на данных, и именно от них зависят важные решения относительно управления талантами, эффективности работы сотрудников, планирования трудовых ресурсов, и так далее. 78% представителей крупных компаний считают, что аналитика в области управления персоналом, управления талантами важна, но при этом 45% из них оценивают свои организации неготовыми успешно

работать в этом направлении. И только 7% считает, что в их компаниях есть хорошо развитые необходимые для этого компетенции.

Те компании, которые успешно смогут использовать аналитику и большие данные в работе, будут получать лучшие, нежели конкуренты, результаты в области управления персоналом. Необходимо использовать Big Data и аналитику для решения важнейших проблем управления талантами, и инвестировать в развитие соответствующих ключевых компетенций.

Компании быстрыми темпами отказываются от устаревших систем в пользу интегрированных между собой облачных решений для управления персоналом. Две третьих от общего числа респондентов считают, что вопрос технологий важен, но при этом 56% отмечают, что в их компаниях нет четких планов по внедрению новых систем.

Те компании, которые быстрее и успешнее прочих внедряют облачные технологии, могут получить преимущества в том, что касается удовлетворенности, вовлеченности сотрудников, эффективности работы и развития компетенций. Кроме того, это даст возможность продуцировать данные, нужные для аналитики. [11, с.122]

Облачные платформы могут дать организациям возможность существенно повысить качество принимаемых решений, а также улучшить эффективность всей функции управления персоналом.

Стратегии по развитию бизнеса и по управлению талантами должны иметь глобальный масштаб, но внедряться на локальном уровне – это касается найма, обучения персонала.

Управление талантами на глобальном уровне – это второй по важности тренд для крупных компаний по всему миру. Перед компаниями стоит необходимость развивать интегральную, глобальную модель управления персоналом, которую можно было бы адаптировать под локальные потребности в соответствии с местными потребностями.

Глобальная интеграция и локальная оптимизация – вот две стороны одной медали, которые отражают потребности компаний в том, как нужно

выстраивать в управлении персоналом роли и процессы. Единство стандартов на глобальном уровне дает нужный масштаб и эффективность, но гибкость на локальных уровнях дает возможность поддерживать вовлеченность сотрудников. И то, и другое необходимо для эффективности всей функции управления персоналом.

В целом, роль и значение обучения и развития персонала в деятельности организации никак не преуменьшается. Отечественный и мировой опыт доказывает, что самые правильные инвестиции – это вложение в обучение себя и своего персонала.

### 1.3 СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОДАЖЕ АВТОМОБИЛЕЙ

Ключевой позицией для автосалона является позиция менеджера по продажам автомобилей. Именно они – лицо компании. Однако не стоит забывать и об остальном персонале, который обеспечивает рабочий процесс.

Основные должности автосалонов сегодня: администратор, офис-менеджер, продавец-консультант (менеджер по продажам), менеджер по страхованию и кредитованию, механики.

Всем процессом управляет директор, который во многих случаях принимает и кадровые решения.

Сотрудники, которые занимаются технической работой и не участвуют в личных продажах, набираются в массовом порядке согласно базовым требованиям автосалонов: базовое техническое образование, хорошее знание автомобиля, богатый опыт работы с отечественными и иностранными марками. Механики – золотой фонд автомобильной компании. Их подбор осуществляется как прямым поиском, так и через стандартные процедуры: резюме в Интернете, ярмарка вакансий и кадровые агентства.

Позиции технических сервисов важны для автосалонов, часто именно по уровню работы фирменного сервиса клиенты склонны судить о работе компании в целом. Поэтому многие официальные российских дилеры мировых производителей отправляют своих техников на тренинги за рубеж.

Для офисных работников и менеджеров обычно в автомобильных компаниях имеется свой отдел обучения. Там есть свои наставники, внутренние тренеры. Обучение предполагается не только на первоначальном этапе работы сотрудника, но и в течение всей карьеры в компании. На старте обучение включает в себя тренинги по технике продаж, коммуникации, антиконфликтные и эффективные коммуникации. Есть также отдельные специальные тренинги по продукту, которые включают в себя историю марки, особенности комплектации автомобилей.

Уровень текучки персонала в автобизнесе не сильно отличается от того же уровня в других компаниях и отраслях торговли. Она зависит от конкретных условий работы, мотивации сотрудников и, конечно, от профессионализма сотрудников отдела персонала и управления.

Наличие отдела персонала или его отсутствие связано с размером компании, ее открытостью и количеством вакансий. Это не автомобильная специфика, а специфика развития бизнеса в России. Однако рано или поздно каждая компания понимает, что без отдела персонала в своей структуре невозможно выйти на серьезный уровень и добиться успеха.

Таким образом, можно сказать, что несмотря на некоторые специфические особенности, в целом процесс управления персоналом в автосалоне имеет множество схожих с другими отраслями направлений. Важными являются все процессы начиная от подбора и отбора кадров, продолжая обучением, мотивацией и заканчивая формированием корпоративной культуры в организации.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО

### «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК»

#### 2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Компания ООО «Автокомплекс Томск» занимается продажей автомобилей в городе Томске. Кроме того, компания предоставляет услуги по техническому обслуживанию автомобилей, а также предлагает покупателям сопутствующие товары: автозапчасти, аксессуары и т.п.

Структурная схема подразделений ООО «Автокомплекс Томск» представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 – Структура подразделений ООО «Автокомплекс Томск»

Каждое подразделение выполняет свои функции. При этом происходит непрерывное взаимодействие между подразделениями. Юридический отдел оказывает вспомогательную помощь всем отделам при составлении договоров, работе с персоналом, взаимодействии с клиентами.

В функциональный отдел входят подразделения, которые занимаются оказанием услуг населению. Работу с персоналом осуществляет отдел кадров.

Проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия за последние годы. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия заключается в определении отклонений каждого показателя за текущий

анализируемый период, а также в исследовании структуры соответствующих показателей и их изменений.

Данные для анализа прибыли представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Динамика формирования прибыли ООО «Автокомплекс Томск» за 2015-2017 гг. тыс. руб.

Показатели	Исходные данные			Изменение		
	2015	2016	2017	Изменение 2016 /2015, +, –	Изменение 2016/2017, +, –	темп прироста 2017 к 2016, %
Выручка от продажи	148009	149630	158648	1 621	9 018	6,03
Себестоимость продаж	145637	140675	146736	- 4 962	6 061	4,31
Управленческие расходы	1063	4062	6134	2 999	2 072	51,01
Прибыль (убыток), от продаж	1309	4893	5778	3 584	885	18,09
Прочие доходы	1781	0	384	-1 781	384	100
Прочие расходы	362	2242	2032	1 880	-210	-9,37
Прибыль (убыток) до налогообложения	2728	2651	4130	-77	1 479	55,79
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1898	1442	2974	- 456	1 532	106,24

По данным таблицы 2.1 можем отметить, что в отчетном 2017 году почти все составляющие отчета о финансовых результатах имеют динамику роста.

Выручка увеличилась на 6,03%, себестоимость на 4,31%, управленческие расходы на 51,01%. Рост управленческих расходов связан с ростом численности организации, однако следует обратить на неконтролируемый рост данного вида затрат, что может иметь отрицательные результаты в дальнейшем. Однако это не отразилось на росте прибыли от продаж, которая увеличилась на 18,09%.

Следует отметить снижение прочих расходов, как положительный результат в деятельности организации.

Прибыль до налогообложения выросла на 55,79%, чистая прибыль на 106,24%. Таким образом, положительный финансовый результат в деятельности организации отражает ее эффективную деятельность в 2017 году.

Анализируя показатели предыдущего 2016 года можем отметить неоднозначные результаты. Рост выручки составил на 1621 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, себестоимость снизилась на 4962 тыс. руб., прибыль от продаж выросла на 3584 тыс.руб. Несмотря на данные положительные результаты прибыль до налогообложения снизилась на 77 тыс.руб., что является результатом роста прочих расходов. Чистая прибыль так же меньше уровня 2015 года на 456 тыс.руб.

Рассмотрим показатели, характеризующие рентабельность деятельности организации, представленные в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Показатели рентабельности ООО «Автокомплекс Томск» за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Рентабельность продаж (маржа прибыли)	0,88	3,27	3,64
Общая рентабельность отчетного периода	1,84	1,77	2,60
Рентабельность собственного капитала	74,03	51,22	50,53
Рентабельность активов (экономическая рентабельность)	23,58	16,48	20,30
Фондорентабельность	1748,72	510,79	387,43
Рентабельность основной деятельности	0,01	0,03	0,04
Рентабельность перманентного капитала	74,03	51,22	50,53
Период окупаемости собственного капитала	1,35	1,95	1,98

Рентабельность продаж определяется как процентное отношение прибыли от продаж к выручке организации, и показывает сколько прибыли приходится на единицу продукции. Рентабельность продаж увеличилась с 0,88% в 2015 году до 3,64% в 2017 году, что характеризует эффективную деятельность предприятия по реализации соев продукции.

Общая рентабельность рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке организации. Общая рентабельность так выросла с 1,84% до 2,6%, т.е. растет доходность предприятия от всей деятельности.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к величине собственного капитала и показывает эффективность использования собственного капитала. Рентабельность собственного капитала ниже уровня 2015 года - 74,03%, но практически на уровне 2016 года.

Экономическая рентабельность показывает эффективность использования всего имущества организации и определяется отношением прибыли до налогообложения к общей стоимости имущества. В 2016 году она снизилась, как уже отмечено за счет уменьшения прибыли до налогообложения, в 2017 году составила 20,3%, но еще не достигла уровня 2015 года.

Фондорентабельность показывает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Фондорентабельность снижается. Данная динамика связана с ростом стоимости основных средств и ростом численности.

Рентабельность основной деятельности показывает, сколько прибыли от реализации приходится на 1 руб. затрат, данный показатель увеличивается, то говорит о росте прибыльности предприятия.

Рентабельность перманентного капитала показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок. Данный показатель имеет тенденцию к снижению, что отражает неэффективное использование данного вида ресурса.

Период окупаемости собственного капитала увеличился, но показатель вполне приемлемый для данного предприятия.

Показатели рентабельности наиболее полно отражают эффективность всей деятельности организации. Таким образом, можем сделать вывод, что

ООО «Автокомплекс Томск» показывает эффективную хозяйственную деятельность в 2015-2017 гг.

Рассмотрим кадровый состав ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» за последние 3 года (табл. 2.3-2.4).

Таблица 2.3 – Структура персонала по образованию

Показатель	Значение показателя в году		
	2015	2016	2017
Высшее	16	16	16
Среднее специальное	44	40	42
Итого	60	56	58

Таблица 2.4 – Структура персонала по возрасту

Показатель	Значение показателя в году		
	2015	2016	2017
До 30 лет	18	18	18
30-50 лет	34	32	34
Старше 50 лет	8	6	6
Итого	60	56	58

Представим данные графически (рис. 2.2-2.3):

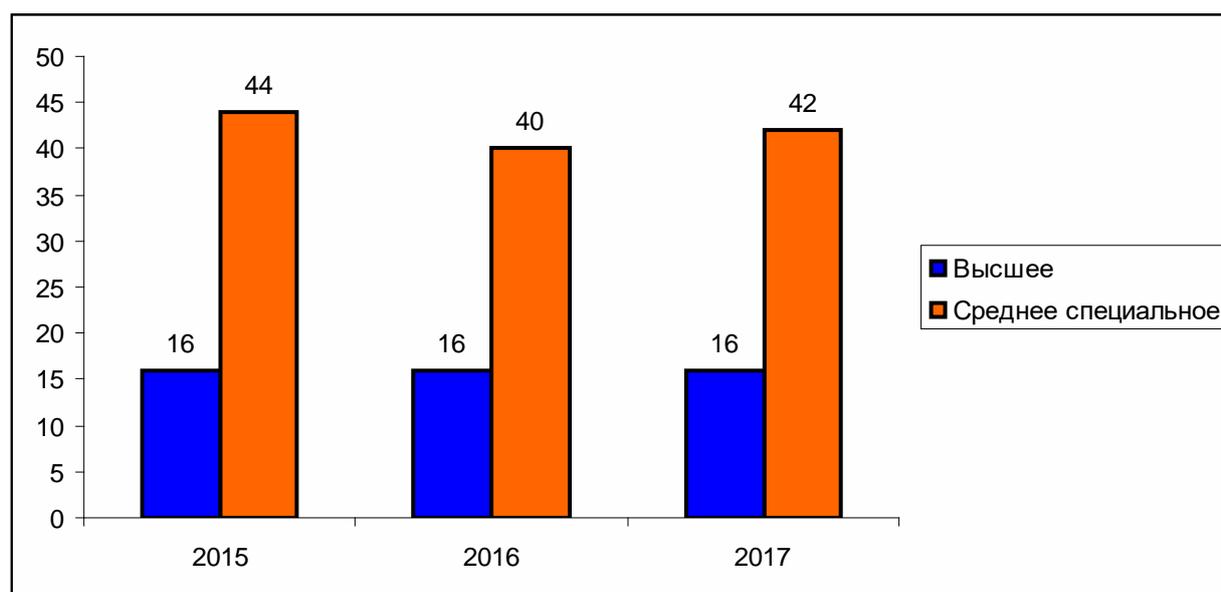


Рисунок 2.2 – Структура персонала по образованию

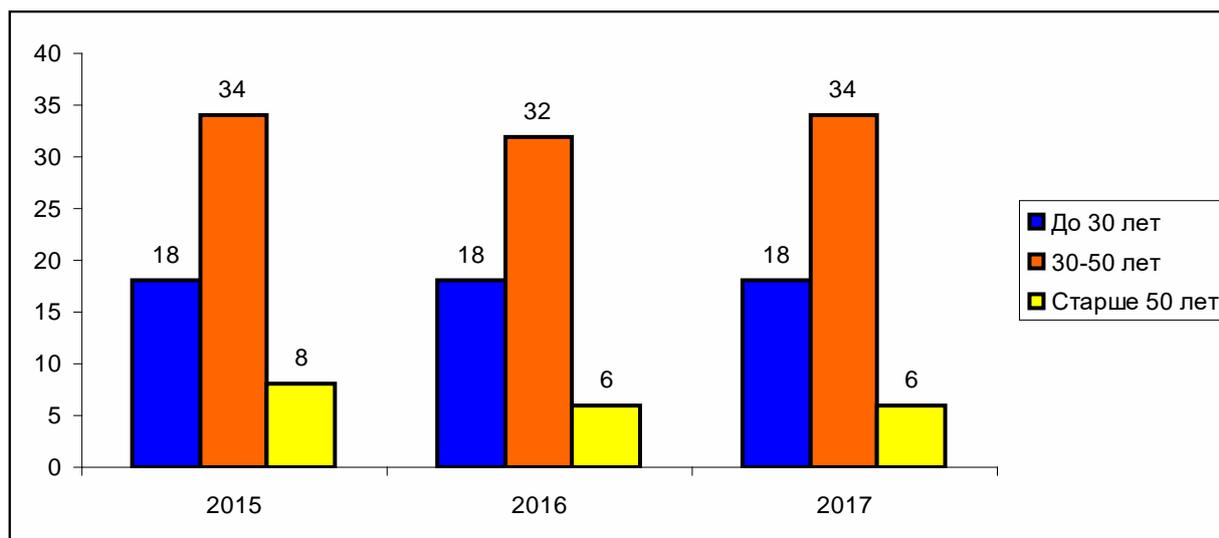


Рисунок 2.3 – Структура персонала по возрасту

Видим, что количество работников с высшим образованием остается неизменным. Это – руководящий состав и специалисты. По возрасту основные изменения заметны в группе 30-50 лет. Это связано с тем, что в этом возрасте люди наиболее часто переходят с одной работы на другую.

Проанализируем текучесть кадров предприятия.

Таблица 2.5 – Текучесть кадров ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК»

Показатель	Значение показателя в году		
	2015	2016	2017
Среднесписочная численность, чел.	60	56	58
Всего принято на работу, чел.	6	8	6
Всего уволено, чел.	10	6	4
Коэффициент оборота по приему	0,10	0,14	0,10
Коэффициент оборота по выбытию	0,17	0,11	0,07
Коэффициент постоянства состава	0,73	0,75	0,83

Видим, что коэффициент оборота по выбытию сокращается, коэффициент постоянства состава увеличивается. Таким образом, текучесть

кадров на предприятии снижается, что говорит о грамотной работе с персоналом.

Система управления персоналом включает в себя следующие направления:

- подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация персонала;
- кадровое администрирование.

В ООО «Автокомплекс Томск» разработаны и введены определенные регламенты, описывающие ту или иную процедуру достаточно подробно. То есть вновь принятым на работу сотрудникам предстоит изучить локальные нормативные документы, для того чтобы понять систему управления в организации, а также для того, чтобы добросовестно и правильно исполнять должностные обязанности.

«Правила внутреннего трудового распорядка» регламентируют основные моменты, касающиеся времени начала и окончания работы, времени отдыха, устанавливает режимы работы для конкретной категории работников. Так, например, с целью выполнения требований трудового законодательства установлен сменный режим работы с целью обеспечения работы магазина с 08-00 часов до 22-00 часов. Сотрудники, не занятые обслуживанием покупателей работают по 8 часов, с 09-00 до 18-00. Также данное Положение определяется правила приема и увольнения для работников.

«Положение об оплате труда и мотивации» устанавливает порядок и правила начисления заработной платы и премирования. В данном положении также присутствует перечень нарушений, за которые предусмотрен «штраф» или «не начисление». В ООО «Автокомплекс Томск» утверждены квартальные премии. Они выплачиваются в процентах от заработной платы при условии выполнения магазином плана продаж.

«Положение об обучении и развитии» устанавливает сроки и периодичность обучения, определяет виды деятельности, которые могут быть

квалифицированы в качестве непрерывного профессионального обучения, требования к участникам профессионального обучения и информацию об исключении из обучения. Так, персонал проработавший в фирме меньше трех месяцев не допускается к внутренним образовательным мероприятиям. Менеджеры различных уровней обучаются согласно утвержденных планов, номинируются на программы профессионального обучения, такие как курсы по техническим вопросам, навыкам и умениям, программы развития лидерских качеств и навыков управления.

«Положение об отборе персонала» устанавливает порядок подбора персонала, форму заявки на персонал, сроки закрытия вакансий для менеджера по подбору персонала.

Аттестация в ООО «Автокомплекс Томск» не проводится.

В Компанию принимают выпускников колледжей и ВУЗов. Для студентов, совмещающих работу и учебу, предлагается гибкий рабочий график, неполный рабочий день. Большое значение в Компании придают уровню образования и профессиональной подготовки молодых специалистов. Разработаны специальные программы развития «Молодежный просpekt» и «Зеленый вход», ознакомиться с которыми, может любой пользователь на сайте компании.

## 2.2 ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УП В ООО «АВТОКОМПЛЕКС»

Одним из распространенных видов повышения квалификации в данной организации является корпоративное обучение.

Корпоративное обучение в ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» проводится посредством тренингов, семинаров и консультаций, которое позволяет предоставить наиболее практические методики и инструкции, отрабатывать и закреплять навыки и умения позволяющие организовать работу

максимально эффективно, выстроить систему, которая оперативно реагирует на все изменения на рынке, мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной деятельности.

Тренинг профессиональных навыков ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» используется для:

- пополнения недостающих знаний;
- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций.

В данной компании отдается предпочтение двум основным моделям подготовки рабочих кадров.

1 Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс и практическая подготовка на предприятии.

2 Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Прежде чем начать программу обучения, ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» проводит оценку и анализ своих потребностей в обучении и развитии персонала. Затем на основе полученной информации с учётом специфики деятельности принимаются программы обучения и развития персонала, полностью адаптированные под нужды и задачи организации.

Разработка и проведение корпоративного обучения в ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» проходит через несколько этапов.

1 Этап. Определение потребности организации:

- прояснение целей и задач обучения; ожидаемых результатов обучения; категории, количества персонала и т.д.;
- формирование понимания существующей ситуации;
- определение формата обучения;

- оценка и выбор программ обучения, развития;
- определение сроков обучения.

Диагностика участников:

- интервью с группой работников: определение проблемных зон (в развитии персонала); определение и формирование готовности к обучению;
- возможно анкетирование на определение уровня знаний инструкций.

2 Этап. Принятие программы обучения и адаптация материалов.

В программе обучения используются примеры и тренировочные модели конкретных ситуаций.

3 Этап. Проведение программы обучения.

Формат проведения обучения – тренинг. Тренинги проходят в интерактивном режиме

Методы:

- ролевые игры и упражнения;
- выполнение и анализ письменных и устных заданий;
- практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, задачи решаются путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы.

4 Этап. Посттренинг.

Цель: закрепление сформированных навыков, анализ и решение сложных рабочих ситуаций.

- через три недели после основной части тренинга проводится консультационная сессия, продолжительностью 2-4 часа для всех участников тренинга;
- в течение года поддерживается интерактивное общение с тренером;
- тестирование участников обучения на предмет усвоения полученных знаний;
- выборочный или постоянный мониторинг работы персонала.

Помимо корпоративных тренингов, ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» так же практикует аудио- и видеотренинги. Данные виды тренинга применяются без отрыва от производства, и в сравнении с корпоративными тренингами, проводимыми в основном тренером извне, аудио- и видеотренинги менее затратны.

Обучение по охране труда производится в соответствии с требованиями ГОСТ по разработанным и утвержденным программам обучения для работников основных профессий и по часовой программе для руководителей и специалистов.

В ходе исследования существующей системы обучения на предприятии, нами был проведен опрос среди сотрудников организации. Текст анкеты для опроса представлен в Приложении А.

На первый вопрос «Применяется ли в вашей компании обучение (повышение квалификации) для сотрудников?» все сотрудники ответили положительно, это значит, что весь персонал осведомлен о том, что в компании время от времени проводится обучение.

На последний вопрос анкеты «Знаете ли вы когда в следующий раз будете проходить обучение?» все участники опроса ответили отрицательно. Что говорит об отсутствии системности в подходе к обучению персонала в организации и об отсутствии информации у сотрудников.

На второй вопрос «Участвовали ли вы в программах обучения в течение последнего года?» положительно ответили 38 сотрудников из 57, что составляет 66,7% сотрудников. Таким образом, третья часть сотрудников не повышали свою квалификацию в течение последнего года.

Среди ответивших на 2-й вопрос положительно проводился опрос по двум дополнительным вопросам. Результаты ответов на эти вопросы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Результаты ответов на вопросы по обучению персонала в ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК»

Вопрос	Варианты ответов и количество ответов			
	Групповое		Индивидуальное	
В какой форме проходило обучение?	38		0	
В какой форме проходило обучение (возможно несколько вариантов)?	Аудиотренинг	Видеотренинг	Лекции	Компьютерное обучение
	30	26	12	0

Оценив действующую систему повышения квалификации можно сделать следующие выводы:

- ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» широко применяет групповое обучение для повышения квалификации;
- ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» практикует аудио- и видеотренинги;
- довольно большое внимание в ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» уделяется обучению в области охраны труда для рабочих должностей.

Основной проблемой системы подготовки и повышения квалификации персонала является отсутствие системности. Тренинги проводятся «от случая к случаю». Подбор персонала для прохождения тренинга неструктурирован. Вновь принятый на работу сотрудник получает в свое распоряжение должностные инструкции для ознакомления. После этого, выходит на работу. При этом контроль знаний непосредственно перед вступлением в должность не проводится.

Контроль знаний проводится 2-3 раза в год по желанию начальника отдела. Проверяются не все сотрудники, а лишь выборочно. Таким образом, возможна ситуация, при которой на предприятии будет работать сотрудник, не имеющий представления о правилах поведения в критической ситуации, о своих правах и обязанностях.

Можно сказать, что руководство организации не использует инструмент

карьерной и профессиональной мотивации. Фирма не стремится постоянно повышать статус своих работников. Это может быть не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК».

#### 3.1 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Для функционирования и развития персонала организаций сегодня важно не просто обучение, а непрерывное обучение, поскольку постоянно внедряются новая техника, технология, осуществляется производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создает условия для изменения или ликвидации отдельных видов работ.

Построение схемы системы обучения и развития персонала в ООО «Автокомплекс Томск» предусматривает ответы на следующие вопросы [33, с.302]:

- Кто учит. Личные и профессиональные качества руководителей, ответственных за обучение персонала.
- Кого учит. Акмеология – наука об обучении взрослых. Принципы обучения взрослых людей.
- Чему учит. Алгоритмы и стандарты работы.
- Как учит. Основные методы и формы обучения.
- С каким результатом. Цели и задачи обучения персонала на данном этапе.
- Как проверяет результат обучения. Проверка и закрепление полученных знаний.
- Как сделать, чтобы сотрудники хотели учиться. Мотивация временного персонала на обучение.
- Организация процесса самообразования и саморазвития. Как сделать, чтобы сотрудники хотели применять полученные знания, умения и навыки. Организация контроля за соблюдением стандартов работы.

Необходимые практические навыки руководителя при обучении персонала:

- выявление начального уровня знаний и умений сотрудников;
- обучение сотрудников при помощи инструктажа;
- обучение сотрудников при помощи ротации;
- обучение сотрудников через наставничество;
- обучение сотрудников через лекции и тренинги;
- обучение сотрудников методом деловой игры;
- создание рабочих обучающих материалов.

Самым популярным видом обучения среди работодателей являются профессиональные тренинги, групповые или индивидуальные. Однако в 2018 году формат проведения подобного мероприятия окончательно сместится в пользу увеличения часов практикума. Кризис и настроения в обществе уже заставили многих топ-менеджеров пересмотреть статьи расхода на обучение персонала в связке с эффективностью используемых инструментов. Статистика эффективности проведения тренингов с упором на общетеоретическую часть оказалась неутешительна: лишь 60% сотрудников различных компаний, прошедших тренинговое обучение, усваивают информацию в полном объеме и лишь 30% используют новые знания на практике. [35, с.19] По этой причине эффективнее «работают» тренинги, где свыше 50% времени отводится на практические занятия по кейсам, сформированным на основе реальных рабочих задач.

Не стоит забывать, что согласно исследованию Федерации американских ученых (FAS), человек запоминает только 10% от прочитанного, 20% от услышанного, 30% от услышанного и увиденного одновременно, 50% от обсуждаемого и почти 90% от сделанного самостоятельно, даже если это симуляция.

Предлагается определить, какие направления обучения и развития персонала будут актуальны для ООО «Автокомплекс Томск» в 2018-2019 гг. Думается, что это:

- управление;
- коммуникации;
- продажи;
- Self-building.

В 2018 году одним из наиболее актуальных трендов корпоративного обучения остаются продажи. Но концептуальная составляющая этих тренингов уже сегодня принципиально изменилась в подходе к личности продавца. Сегодня сфера его компетенций становится более универсальной: это не просто узкий специалист, курирующий процесс продаж, но и тонкий психолог, переговорщик, компетентный консультант, владеющий также информацией об аналогичных товарах и услугах на рынке. В тренде – программы, которые помогают продавцам приобрести и «прокачать» эти навыки.

Одним из таких обучающих модулей является тренинг по переговорам в продажах. Он помогает систематизировать собственные знания продавца в процессе переговоров, почувствовать разницу между инструментами продаж и переговоров, и, в зависимости от ситуации, применять те или другие навыки.

Проработка личной эффективности руководителя также является одной из важнейших тем для обучения в 2018 году. Сочетание внешних и внутренних экономических, социальных факторов привело к повышению уровня напряженности во многих компаниях. По этой причине развитие личностных и профессиональных компетенций управленцев должно происходить с учетом повышения стрессоустойчивости, готовности слышать и слушать своих сотрудников и т.п. В такой обстановке велик риск профвыгорания. К сожалению, предотвратить его не так просто, но спасение утопающих зачастую остается делом рук самих утопающих. Поэтому внимание от тренингов по личной эффективности руководителей будет смещаться в пользу стратегических сессий для топ-менеджеров. [36, с.136]

Говоря о проведении тренингов в ООО «Автокомплекс Томск», стоит отметить, что 70 % тренинга посвящены отработке полученных навыков на

практике, 30 % – лекционная часть, которая систематизирует теоретические знания участников.

1. Сегодня уровень профессионализма управления в организации становится одним из конкурентных преимуществ компании. Необходимы эффективные инструменты построения системы менеджмента компании, основанные как на испытанных временем методиках, так и на инновационных мировых разработках.

Аудитория блока «Управление»: линейные руководители, HR-менеджеры, ТОП-менеджмент компании, владельцы бизнеса.

Цели обучения; повышение личной эффективности сотрудников и руководителя, построение работающей системы коммуникаций в компании, получение знаний и навыков управления компанией в кризисное время.

Ключевые тематики:

а) Стратегический менеджмент:

- проектирование организационной структуры компании;
- формализация миссии, целей и задач компании;
- построение работы HR-отдела;
- правление человеческими ресурсами;
- анализ эффективности инструментов HR-менеджера;

б) Инструменты руководителя:

- коучинг и наставничество в компании;
- стресс-менеджмент;
- управление конфликтами;
- личная эффективность руководителя;
- лидерство;
- ситуативный подход к управлению.

Примеры программ тренингов по данному блоку:

- Личная эффективность руководителя;
- Управление человеческим ресурсом компании;
- Наставничество и коучинг - инструменты успешного руководителя.

2. Успех компании зависит от комплекса коммуникаций, как внешних, так и внутренних. Необходим системный подход в изучении природы эффективного общения, что дает возможность построить успешную и результативную стратегию коммуникаций как с клиентами или партнерами, так и внутри компании. Обучающие программы включают в себя квинтэссенцию опыта управления и ведения переговоров наших специалистов. В зависимости от потребностей клиента, тренинг может рассматривать как системные аспекты развития коммуникаций, так и более узкие вопросы.

Аудитория блока «Коммуникации»: владельцы бизнеса, ТОП-менеджмент компании, линейные руководители, сотрудники отдела продаж и другие сотрудники, которые ведут деловые переговоры с клиентом.

Цели обучения: повышение эффективности сотрудников и руководителей путем отработки комплекса кейсов ораторского мастерства, убеждения, влияния, построение работающей системы коммуникаций в компании; построение стратегии ведения любых переговоров.

Ключевые тематики:

а) Переговоры и продажи (внешние коммуникации):

- искусство ведения переговоров;
- жесткие переговоры;
- личная эффективность переговорщика;
- техники влияния и убеждения в переговорах;
- мастерство презентации;
- ораторское искусство.

б) Переговоры и продажи (внутренние коммуникации):

- коммуникации в компании;
- управление конфликтами;
- корпоративная культура компании;

Примеры программ: переговоры в продажах или эффективные online-коммуникации.

3. Уровень профессиональной подготовки менеджеров по продажам сегодня становится одним из важнейших критериев успеха компании. И снова необходим комплексный подход к продажам, что дает возможность разобраться в природе и психологии продаж, их нише в современном бизнесе, перспективах. Это помогает отстроить с нуля систему продаж как с точки зрения организационной (построение и управление эффективным отделом продаж), так и с точки зрения процесса продаж и его результативности. Тренинги по продажам предлагают уникальные инструменты для прямых продаж, B2B продаж, телемаркетинга. Немалое внимание посвящено построению и управлению отделом продаж, личной эффективности продавца, техникам влияния и убеждения.

Аудитория блока «Продажи»: руководители отдела продаж, менеджеры по продажам, менеджеры по работе с клиентами.

Цели обучения: определение сотрудниками, работающими в продажах, собственной стратегии успешной продажи; формирование простой, но эффективной модели продажи.

Ключевые тематика: связанные со стратегией и алгоритмом эффективных продаж (розница и B2B), переговорами и техниками влияния в продажах, личной эффективностью продавца, построением и организацией работы отдела продаж, управлением отделом продаж.

Примеры программ: эффективные продажи.

4. Программы блока SELF-BUILDING основаны на психологическом подходе к личности сквозь призму реалий как жизни, так и современного бизнеса. Это позволяет выработать ряд полезных инструментов, благодаря которым участники тренингов получают возможность узнать больше о собственной личной эффективности и качественно улучшить ее: понять себя, свои таланты, достижения и цели, конструктивно оценить различия и особенности других людей, составить алгоритм решения жизненных бизнес-задач в обычных условиях и стрессовых ситуациях.

Образовательные программы этого блока рассматривают как обширные вопросы (структурированное мышление, вызов личной результативности), так и более узкие тематики (управление временем, самомотивация). Все инструменты личной эффективности, получаемые на наших тренингах, носят исключительно прикладной характер. Именно поэтому тренинги по личной эффективности будут полезны для специалистов любого уровня – от руководителей до рядовых сотрудников. Образовательные программы придутся кстати как для повышения эффективности рабочей команды, так и в качестве тренинга личностного роста и развития.

Аудитория: владельцы бизнеса, ТОП-менеджмент компании, линейные руководители, сотрудники компании.

Цели обучения:

- повышение личной эффективности как отдельных личностей, так и групп;
- обучение практическому применению новаторских инструментов и методик, которые помогают более эффективно решать жизненные и рабочие задачи, общаться, планировать время.

Ключевые тематики. Блок тренингов SELF-BUILDING включает в себя широкий спектр тематик, которые также частично рассматриваются и в других блоках тренингов. Уникальность программ данного блока состоит в том, что они включают в себя элементы коучинга и другие инструменты, не рассматриваемые подробно в других блоках. Среди рассматриваемых вопросов – структурированное мышление, тайм-менеджмент, управление стрессом, повышение личной результативности, самомотивация, принятие эффективных решений.

Примеры программ: структурированное мышление.

Данный цикл из 4-х тренингов предлагается пройти всем сотрудникам ООО «Автокомплекс Томск».

Необходимость тотальной экономии уже во второй половине 2017 года привела к росту интереса к программам по внедрению систем менторства,

коучинга и наставничества в компанию. Это уникальные программы, которые дают возможность внедрения инструментов обучения персонала без лишних затрат и прямо на рабочем месте. Это тот случай, когда один эффективный тренинг для топ-менеджеров и управленцев среднего звена может дать многомиллионную экономию без урона качеству обучения в компании. [37, с.91]

В среднем групповой тренинг стоит \$200-300 за человека, а индивидуального – от \$500. Но помимо высокой стоимости, тренинги имеют низкий коэффициент эффективности – из 10 побывавших на тренинге сотрудников информацию усваивают 6 человек, и только 2 человека применяют на практике новые знания. Но это не проблема тренера или сотрудника.

Но кроме тренингов, можно выделить вполне применимую в ООО «Автокомплекс Томск» игровую систему обучения.

Технологии развиваются молниеносно, информация накапливается в лавинообразных объемах и быстро устаревает – и перед современным обществом возникает проблема неэффективности традиционных способов передачи знаний и навыков.

В условиях нынешней информационной гонки персонал нуждается в быстром и эффективном формате обучения, чтобы применять на практике полезные и, главное, актуальные знания. Ведь очень часто знания и технологии успевают устареть до их реального использования в жизни или на работе. В этом и кроется проблема рынка труда – студенты выпускаются с уже устаревшим багажом знаний, а сотрудникам необходимо постоянно повышать свою квалификацию. И работодателям ничего другого не приходится, как инвестировать в образование персонала.

Необходимость быстро и эффективно получать полезные знания обусловило появление новой формы образования – edutainment, смысл которой заключается в том, что знания передаются в доступной, простой и увлекательной форме, в комфортных условиях, с использованием игровых механик. Именно моделированием рабочих задач в игре можно добиться

наивысших результатов усвояемости знаний. Классические модели образования – это модели насилия над естеством человека. В реальной жизни люди учатся по-другому. Edutainment – это обучение, которое наиболее приближено к естественному процессу обучения.

По данным Федерации американских ученых, 50% всех американцев и 75% глав семейств играют в компьютерные и видеоигры. В среднем дети в возрасте от 8 до 18 лет проводят около 50 минут в день за видеоиграми. Взрослый мужчина 7,6 часов в неделю играет в видеоигры, а взрослая женщина – 7,4 часов в неделю. Пожалуй, самым существенным недостатком в воспитании молодежи является то, что отдают молодых людей в науку 19-го века, вместо того чтобы позволить им играть в ученого 21-го века [46].

Игровое обучение - «Изюминка» - 2018. Самые интересные тренды обучения персонала в 2018 году связаны с развитием техники.

Ярким примером является начавшийся еще осенью 2016 рост интереса к тренингам по онлайн презентациям и продажам. Многие продавцы привыкли к личному контакту с клиентом и потому остаются беспомощными, когда дело касается онлайн коммуникации. [38, с.32] Тем не менее, в онлайн презентациях и продажах работают те же инструменты, что и в личных продажах.

Развитие этого вида тренингов напрямую связано с тем, что компании стали более бережно относиться к имеющимся ресурсам. Если у компании есть сайт, а у менеджера есть скайп – это уже половина победы, – таков основной лейтмотив тренингов по онлайн коммуникациям. [39, с.56]

Не менее интересный тренд касается методологий обучения. Это геймификация, т.е. обучение персонала в игровой форме и привлечение игровых методик в повседневную работу сотрудников.

Пример. Министерство Обороны США активно использует элементы геймификации при обучении сотрудников в проектах, которые для проведения в реальности могут быть дороги, опасны или слишком масштабны. В частности, одна из игр Defense Acquisition University (DAU) обучает сотрудников DAU выявлению признаков мошенничества. Этот навык

повышается при большом личном опыте, который, как оказалось, увеличивается даже тогда, когда практика виртуальная. Каждый игрок собирает информацию о расследуемом мошенничестве и затем проводит допрос подозреваемого. Он должен применить три теории о мошенничестве, и получит награду, если сделает это правильно. Такой тип игры называется «серьезная игра», поскольку идет развитие навыков сотрудников в определенной области. Использование виртуальных или реальных квестов – это простая, но эффективная альтернатива программ тимбилдинга. Примеров удачной имплементации элементов геймификации в современном бизнесе немало, и встречаются они уже в практике крупных компаний нашей страны. [46]

Средний возраст персонала ООО «Автокомплекс Томск» – достаточно молодой. Люди от 25 до 40 активно увлекаются современными электронными гаджетами, компьютерными играми. Для многих людей важен не результат, а интересный, соревновательный процесс. Логика игр подсознательно понятна каждому современному человеку. Осознавая же, что это лишь игра, люди не так боятся ошибиться, и поэтому процесс решения целиком реальных задач как части обучения проходит быстрее.

Взаимосвязь между использованием видеоигр и обучением изучается давно. В период между 2010 и 2012 годами американские ученые провели исследование в Университете восточного побережья, с целью установить разницу в академической успеваемости между студентами, использовавшими и не использовавшими в обучении видеоигры. Согласно результатам исследования, группы, использовавшие видеоигры, имели заметно более высокие показатели, чем те, что видеоигр не использовали [43, с. 488].

Применение специализированных игр для обучения новых сотрудников и повышения квалификации персонала имеет очевидные плюсы, такие как высокая усвояемость полученных знаний, увлекательный и развлекательный процесс обучения, применение теоретических знаний на практике. Благодаря игровой форме обучения человек учится думать и не бояться действовать. Но

самое главное для компаний, внедряющих специальное программное обучение, затраты времени и финансовых ресурсов на обучение персонала сокращаются в разы.

### 3.2 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Затраты на обучение, которые в настоящее время достаточно значительны, должны быть оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений. И на основе этого должно приниматься обоснованное управленческое решение о дальнейшем использовании данных средств.

Можно сформулировать несколько принципов, в дальнейшем определяющих логику изложения предлагаемого подхода.

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда, так как по своей сути это инвестиции в развитие бизнеса (в данном случае в трудовой потенциал). Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и прямо сейчас.

2. Оценка должна быть проведена до и после обучения. До обучения определяется: а стоит ли? После обучения получается результат: а надо ли было?

3. Вариантом остается действующая практика заключения договоров, обязывающих сотрудников после обучения отработать на предприятии определенное количество лет (часто 1-3-5 года). В противном случае вернуть затраченные на обучения средства пропорционально неотработанному по договору времени. Но это никак не мотивирует человека к использованию новых, приобретенных знаний и не определяет эффективность его работы.

Как следствие из выше сказанного, эффективность вложений в обучение персонала должно определяться повышением эффективности работы сотрудника в результате обучения.

Начать необходимо с четкого категорирования целей обучения. Сформируется план обучения на второе полугодие 2018 г. (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – План обучения персонала ООО «Автокомплекс Томск» на второе полугодие 2018 г.

Блок/метод обучения	Кто обучается	Дата проведения обучения
- управление	Руководство, Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности, Планово-экономическое управление (отдел/сектор), Юридическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	24.07.2019
- коммуникации	Руководство, Юридическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	22.08.2019
- продажи	Руководство, Планово-экономическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля	25.09.2019
- Self-building	Руководство, Юридическое управление (отдел/сектор), Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом	21.10.2019
- геймификация	Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации, Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации, Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор), Общий (организационный) отдел/сектор, Производственное управление (с учетом рабочих)	27.11.2019

Основная цель обучения и развития персонала – повышение производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов.

Как оценить эффективность. В общем виде экономический эффект будет определяться как:

$$S = \Delta P - Q, \quad (3.1)$$

где S – экономический эффект, руб.;

$\Delta P$  – прирост выручки продукции за период руб.;

Q – затраты на обучение, руб.

Учитывая практику, описанную выше, можем сделать прогноз, что в результате проведения мероприятий по обучению и развитию персонала, предприятие получит рост производительности труда на 5%. Считаем, что все мероприятия будут проведены во второй половине 2018 года (см. таблицу 3.1) и эффективность их проведения скажется на результатах работы компании по итогам 2019 года.

Расчет затрат на обучение и экономической эффективности мероприятий проведен в таблице 3.2. С учетом численности персонала в 58 человек и нормы эффективного тренинга – 6 чел., необходимы примерно 10 тренингов для охвата всего персонала. Обучение будет происходить в собственном помещении предприятия.

Таблица 3.2 – Эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала ООО «Автокомплекс Томск», тыс. руб.

Виды затрат/Направление обучения	Управление	Коммуникации	Продажи	Self-building	Геймификация
1	2	3	4	5	6
Аренда зала	0	0	0	0	0
Найм тренеров	90	90	90	90	0
Покупка игры компании Green Game Studio	0	0	0	0	50
Электроэнергия	3	3	3	3	12
Канц. товары	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Заработная плата за время обучения	40	16,5	14,5	16,5	213
ИТОГО, тыс.руб.	133,5	110	108	110	275
ИТОГО затрат, тыс. руб.	736,5 тыс. руб.				
Количество обучающихся	14	6	12	6	20
Затраты на 1 человека	9,54	18,33	9,00	18,33	13,75
Прогноз повышения произв.труда (продаж)	5%				
Продажи (выручка) ,	158,65				

млн.руб.	
Прогноз продаж, денежный, млн.руб.	166,58
Экономический эффект, млн.руб.	7,93

Экономический эффект в виде валового дохода составит:

$$7,93 - 0,74 = 7,19 \text{ млн. руб.}$$

Учитывая специфику деятельности компании, затраты на обучение бесследно «растворяются» в величине полученных (прогнозируемых) доходов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе показано, что квалифицированный персонал является важнейшим ресурсом, определяющим экономический успех любой коммерческой организации. Поэтому необходимо уметь грамотно управлять этим ресурсом, поддерживать уровень его качества. Соответственно, вопросы квалификации персонала, обучения кадров являются актуальными для организаций, работающих в условиях современного рынка, в том числе для ООО «Автокомплекс Томск»

Исследование системы УП этого предприятия и, в частности – системы обучения и повышения квалификации в организации, позволило сделать вывод, что основной проблемой системы подготовки и повышения квалификации персонала является отсутствие системности. Тренинги проводятся «от случая к случаю». Подбор персонала для прохождения тренинга неструктурирован.

Можно сказать, что руководство организации не использует инструмент карьерной и профессиональной мотивации. Фирма не стремится постоянно повышать статус своих работников. Это может быть не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы.

Поэтому нами были разработаны предложения по совершенствованию системы развития персонала и обозначены два, на наш взгляд наиболее эффективных направления – тренинги и геймификация.

Применение специализированных игр для обучения новых сотрудников и повышения квалификации персонала имеет очевидные плюсы, такие как высокая усвояемость полученных знаний, увлекательный и развлекательный процесс обучения, применение теоретических знаний на практике. Благодаря игровой форме обучения человек учится думать и не бояться действовать. Но самое главное для компаний, внедряющих специальное программное обучение, затраты времени и финансовых ресурсов на обучение персонала сокращаются в разы.

В ходе исследования был разработан план проведения учебных мероприятий для всего персонала ООО «Автокомплекс Томск» на вторую половину 2018 года.

В результате проведения мероприятий по обучению и развитию персонала, ООО «Автокомплекс Томск» по нашим прогнозам в следующем году получит рост производительности труда на 5 % и экономический эффект в виде валового дохода 7,19 млн. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А. Р. Алавердов. – М. : Синергия, 2014. – 422 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2013. – 386 с.
3. Афанасьев А. Н. Как оценить инвестиции в персонал // Менеджмент. – 2015. – № 4. – С.14–16.
4. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2013. – 244 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 423 с.
6. Балахонова И. Подготовка специалистов для «умной экономики» / И. В. Балахонова, С.А. Волчков // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 3. – С.46–50.
7. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л. Е. Басовского. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 216 с.
8. Бережная И. А. Оценка знаний как элемент стратегии среднего профессионального образования // Специалист. – 2017. – № 2. – С. 9.
9. Бондаренко Е. Управление эффективностью [Электронный ресурс]. / Е. Бондаренко // URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1170>.
10. Веснин В. Р. Менеджмент персонала : учеб. пособие / под ред. В. Р. Веснина. – М. : Элит–2000, 2016. – 304 с.
11. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. В. Р. Веснина. – М. : ГНОМ–пресс, 2014. – 440 с.
12. Гармаш А. А. Организационный и кадровый аудит / А. А. Гармаш, В. М. Захаров. – М. : Экзамен, 2017. – 315 с.

13. Глазов М. М. Управление персоналом: Анализ и диагностика персонал–менеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. – М. : Андреев. изд. дом, 2011. – 277 с.
14. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / под ред. Н. И. Кабушкина. – М. : Новое изд., 2013. – 336 с.
15. Карпов А. В. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития [Электронный ресурс] / А. В. Карпов, И. М. Скитяева // URL: <http://magazine.hrm.ru/vnutrifirmennoeobuchenie-kak-resurs-organizacionnogo-razvitija>.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов, Н. В. Федорова. – М. : ИНФРА–М, 2015. – 316 с.
17. Краснова Н. Бюджетируем затраты на персонал // Кадровое дело. – 2009. – № 10. – С. 32–33.
18. Красностанова М. Б. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / под. ред. М. Б. Красностановой. – М. : Дело, 2013. – 390 с.
19. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 2012. – 384 с.
20. Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально–психологические основы бизнеса : практ. пособие. / под ред. Ф. А. Кузина. – М. : ИНФРА–М, 2015. – 288 с.
21. Куттубаева Т. А. Оптимизация структуры профессиональной подготовки кадров как фактор формирования человеческого капитала в регионе / Т. А. Куттубаева, О. Н. Швакова // Уровень жизни населения регионов России. – 2016. – № 2. – С. 67–73.
22. Магура, М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Бизнес–школа ИНТЕЛ–СИНТЕЗ, 2016. – 296 с.

23. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала // Кадриков. Кадриковий менеджмент. – 2014. – № 12. – С. 25–26.
24. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М. : Инфра–М, 2011. – 295 с.
25. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2013. – 704 с.
26. Пилипенко Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров / Н. М. Пилипенко. – М. : Экономика, 2014. – 460 с.
27. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2014. – 656 с.
28. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М. : Интерпракс, 2015. – 296 с.
29. Роджерс Р. Что делать с плохими исполнителями [Электронный ресурс] / Р. Роджерс, П. Дэвис // URL: [http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1229&search= что делать плохими исполнителями.](http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1229&search=что%20делать%20плохими%20исполнителями)
30. Роздольская И. В. Управление знаниями как комплексный процесс идентификации и развития интеллектуальной ключевой компетенции хозяйствующих субъектов и повышения их конкурентоспособности // Вестн. Белгород. ун-та кооперации, экономики и права. – 2011. – № 4. – С. 23–32.
31. Рымкевич О. Бюджет на персонал с нуля. Статья расходов – обучение // Директор по персоналу. – 2015. – № 5. – С. 29–31.
32. Ряковский С. М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология // Менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 14–15.
33. Спенсер–мл. Лайл М. Компетенции на работе: пер. с англ./ М. Спенсер–мл. Лайл, М. Спенсер Сайн . – М : НИРРО, 2014. – 384 с.
34. Теория и практика работы с кадрами / Н. И. Архипова , О. Ю. Артемов, И. Н. Ермакова [и др.]. – М. : РГГУ, 2012. – 309 с.
35. Торкал А. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд. – 2016. – № 2. – С. 22.

36. Управление персоналом / Аксенова Е.А. [и др.]– М. : Юнити, 2010. – 434 с.
37. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации / В. Н. Федосеев – М. : Экзамен, 2011. – 128 с.
38. Хафизова Э. Б. Общие тенденции и проблемы в развитии систем повышения квалификации работников управленческого труда / Э. Б. Хафизова, М. М. Сабиров // Проф. образование в соврем. мире. – 2012. – № 2. – С. 85–90.
39. Чешун Р. А. Особенности формирования и функционирования системы управления кадровым потенциалом предприятия // Уровень жизни населения регионов России. – 2012. – №2. – С. 114–120.
40. Чуфрин М. Ю. Развитие кадрового потенциала компании через систему профессионального продвижения // Микроэкономика. – 2015. – №4. – С. 41–43.
41. Шарыгина А. Е. Построение системы управления персоналом // Управление человеческим потенциалом. – 2016. – № 4. – С. 33–36.
42. Шлендер П. Э. Управление персоналом : учебник / П. Э. Шлендер. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 320 с.
43. Ягунова Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 37–44.
44. Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice.- Kogan Page Business Books. 2003.-992 с.
45. Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 2d ed. New York: Columbia University Press for NBER 2010.
46. Vroom, V.H. Work and Motivation.- Revised Edition. Jossey-Bass Classics. 2005.- 331 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ООО  
«АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК» ПО ИЗУЧЕНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Уважаемый сотрудник ООО «АВТОКОМПЛЕКС ТОМСК»! Просим вас ответить на несколько вопросов о системе обучения в вашей организации.

Опрос анонимный.

1. Применяется ли в вашей компании обучение (повышение квалификации) для сотрудников?

- Да  
 Нет

2. Участвовали ли вы в программах обучения в течение последнего года?

- Да  
 Нет

Для ответивших «Да»

2.1 В какой форме проходило обучение?

- Групповое  
 Индивидуальное

2.2 В какой форме проходило обучение (возможно несколько вариантов)?

- Аудиотренинг  
 Видеотренинг  
 Лекции  
 Компьютерное обучение

3. Знаете ли вы когда в следующий раз будете проходить обучение?

- Да  
 Нет

Спасибо за уделенное время!

