

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление подготовки «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В. 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнил:

Салеев Радик Руфаильевич, группа 
ЗМ-25

Научный руководитель:

к.п.н., доцент Бобкова Е.Ю. 

Самара
2017

Оглавление

Введение.....	5
1. Теоретические основы исследования системы развития персонала в организации	7
1.1 Определение системы развития персонала	7
1.2 Элементы системы развития персонала и подходы к их исследованию.....	13
1.3 Характеристика современных инструментов и методов развития персонала, используемых в практике организации	19
2. Исследование системы развития персонала в ООО «Альтарикс».....	27
2.1 Общая характеристика организации	27
2.2 Анализ системы развития персонала организации и ее взаимодействия с другими элементами системы управления персоналом.....	37
3. Внедрение в практику ООО «Альтарикс» современных инструментов и методов развития персонала	50
3.1 Разработка программы внедрения современных инструментов и методов в систему развития персонала организации	50
3.2 Оценка ожидаемого эффекта от внедрения предлагаемой программы	59
Заключение	61
Список литературы	65
Приложения.....	66
Приложение 1 Результаты анкетирования «Определение степени удовлетворенности персонала различными сторонами трудовой деятельности»	

Введение

Актуальность темы исследования. Основанное на знаниях и информации современное общество предъявляет особые требования к работникам, которые становятся в таких условиях главным ресурсом компаний. Профессионализм, понимаемый как обладание широким кругом компетенций и непрерывно обновляемых знаний, предопределяет не только статус и характер функционирования конкретной современной компании, но и потенциал ее развития. Все это вынуждает современным компаниям уделять все большее внимание разнообразным методам повышения профессионального уровня работников, искать пути формирования адекватного современным быстро меняющимся условиям персонала, создавать собственные системы развития персонала.

Особое значение в современных условиях развития экономики приобретают также и проблемы оценки эффективности подготовки персонала, обоснование затрат на повышение квалификации с учетом цикла обновления технического базиса, обеспечение условий эффективности подготовки персонала на базе современных учебных технологий и новых форм организации учебных процессов. Для совершенствования процессов управления подготовкой персонала на предприятиях в условиях, связанных с введением рядом западных стран в отношении России экономических санкций, требуется решение комплекса задач методического обеспечения.

Таким образом, совершенствование системы развития персонала в быстро изменяющихся условиях представляется одним из ключевых путей обеспечения эффективной деятельности российских компаний.

Цель представленной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы развития персонала.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить основные теоретические подходы к особенностям системы развития в организации;

- проанализировать кадровый состав и действующую систему обучения персоналом в исследуемой организации;

- выявить проблемные области на исследуемом объекте;

- разработать программу практических рекомендаций по решению выявленных проблем.

Объектом исследования выступает персонал ООО «Альтарикс».

Предмет исследования система развития персонала в IT-компании.

Гипотеза исследования заключается в обосновании механизма взаимосвязи обучения персонала с системой управления персонала, способствующей, с одной стороны, повышению эффективности работы всей организации, с другой - формированию профессионально-личностного развития сотрудника и его самовыражения в профессиональной деятельности.

При изучении проблемы развития персонала были использованы труды В.А. Антропова, С.Я. Батышева, И.А. Баева, Б. М. Генкина, В. В. Гончарова, В. П. Журавлева, А. Я. Кибанова, Р. П. Колосову, Э. М. Короткова, М. Мескона, Ю. Г. Одегова, В. М. Семенова, Л. Е. Стровского, А. К. Ташева, Д. Хана, Д. Киркпатрик, Р. Эренберга и других ученых.

Некоторые аспекты анализа эффективности развития персонала на предприятии рассмотрены в работах А.К. Глазунова, В.В. Кузнецова, О.В. Козловой, П.И. Кулигина, А. Хэмблина, Д. Кэмпбелла, Д. Стенли, Н.Курланда, К. Селтиз и других.

Структура работы определена целью и задачами исследования, подчиняется общей исследовательской логике; состоит из введения, трех глав, 12 рисунков, 11 таблиц, списка литературы, приложений.

1. Теоретические основы исследования системы развития персонала в организации

1.1 Определение системы развития персонала

Для решения кадровых вопросов в организации создается специализированное структурное подразделение – кадровая служба. Она может называться по-разному: управление кадров, департамент, отдел кадров, служба персонала, кадровый центр и т.д. [25, 106].

Служба управления персоналом – специализированное структурное подразделение аппарата управления организацией, призванное осуществлять весь комплекс работ по созданию и обеспечению функционирования системы управления персоналом. Цель данной службы: осуществление эффективной кадровой политики, направленной на полное обеспечение организации высококвалифицированными работниками для наилучшего выполнения всех стоящих перед ней задач. Службой персонала выполняются различные задачи, имеющие свою специфику на каждом уровне управления:

- оперативные задачи: подбор и расстановка кадров, адаптация, обучение и развитие персонала, его оценка и аттестация, формирование кадрового резерва, мотивация и стимулирование сотрудников, их перемещение и увольнение, кадровый документооборот;

- тактические задачи: планирование численности персонала, регулирование трудовых отношений, взаимодействие с профсоюзами, разработка программ обучения и поощрения сотрудников, оценка эффективности управления персоналом, автоматизация функций управления;

- стратегические задачи: разработка кадровой стратегии и политики, подготовка и исполнение бюджета, развитие корпоративной культуры, формирование организационной культуры, участие в создании системы информирования сотрудников (внутрифирменные СМИ, интернет) и т.д. [21, 67].

Система управления персоналом - предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, разработку концепции и стратегии кадровой политики, совокупность принципов и методов управления кадрами в организации.

На рисунке 1 представлена система управления персоналом и ее составляющие, предложенные Дураковой И.Б. [11, с. 38].



Рисунок 1 - Система управления персоналом

Развитие персонала является стратегическим направлением в развитии каждого предприятия. Человеческий фактор влияет на все ключевые процессы – выпуск продукта или услуги, работа с клиентами и партнерам, и, в конечном счете, прибыль компании.

Целью разработки системы развития персоналом является формирование и поддержание на высоком уровне кадрового потенциала, повышение профессиональных компетенций, формирование слаженной команды, работающей на общий результат, и эффективное функционирование компании

в целом. Развитие персонала должно осуществляться на постоянной основе и основываться на научном и грамотном подходе [15; 38].

Функции системы развития персоналом взаимосвязаны с другими функциями системы управления персоналом (табл. 1) [10, с. 778].

Таблица 1 - Взаимосвязь развития и других функций управления человеческими ресурсами

Обучение и развитие	Функции
1	2
Возможность обучения может способствовать усилиям по набору	Набор. Набор может служить источником обучающихся
Существование возможности обучения позволяет найм менее квалифицированных претендентов	Отбор. Эффективный отбор может сократить потребности в обучении
Обучение и развитие способствуют достижению стандартов исполнения	Оценка исполнения. Оценка исполнения создает основу для определения необходимости в обучении
Обучение и развитие могут привести к более высокому уровню вознаграждения	Управление. Вознаграждение. Вознаграждение может мотивировать желание развиваться
Программы обучения могут привлекать и профсоюз	Трудовые отношения. Профсоюзы могут способствовать прилагаемым усилиям по обучению

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала – полное раскрытие личного потенциала работников и рост их способности вносить вклад в деятельность организации.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Система развития персонала является составной частью системы управления персоналом.

Цели системы развития персонала – развитие интеллектуального (трудового) потенциала и поощрение необходимых в будущем кадровых

изменений. Посредством целенаправленного поощрения организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и развивать личные качества для решения будущих задач. Тем самым создается ядро квалифицированного персонала и осуществляется опережающая подготовка персонала.

Цели системы развития персонала определяются по следующим направлениям:

- улучшение результатов труда предполагает подготовку сотрудников, направленную на развитие компетенций, позволяющих повысить производительность и качество труда;

- управление квалификацией сотрудников ориентировано на повышение или изменение квалификации работников;

- управление процессом исполнения работы заключается в выявлении действий работника, влияющих на эффективность его деятельности, и обучение способам и методам осуществления этих действий. Часто такие ключевые компетенции связаны с особенностями поведения сотрудника;

- управление должностным продвижением связано с развитием профессионализма работника для занятия им в будущем более высокой и ответственной должностной позиции в организации;

- формирование и укрепление корпоративного сознания направлено на развитие системы общеорганизационных ценностей, убеждений и норм (правил), обеспечивающих целевую ориентацию и сплочение коллектива [21, с. 287-288].

Система развития персонала включает следующие элементы:

- миссию;
- этапы и инструменты реализации;
- определение стандартов и регламента действий;
- определение потребностей в обучении;
- постановку целей обучения;
- реализацию;

- оценку эффективности и обратную связь;
- пересмотр и совершенствование в процессе работы (рис. 2).

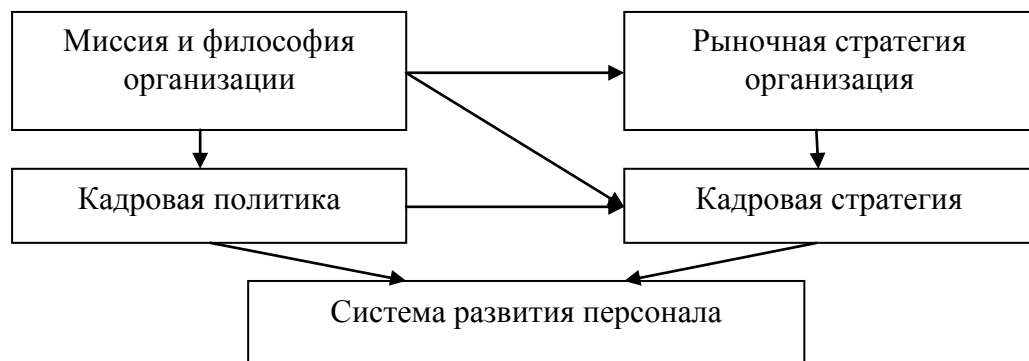


Рисунок 2 - Взаимосвязь системы развития персонала с прочими элементами системы управления персоналом

Миссия и политика являются своего рода путеводными звездами для организации и разрабатываются на длительный срок.

Описывая процесс развития, научные исследователи в области изучения рекрутинга, чаще всего выделяют следующие этапы:

Первый этап - это анализ уровня подготовки нового сотрудника, который нужен для построения наиболее эффективных мер адаптации. При условии, что новый работник имеет не только специальную подготовку, но и достаточный опыт работы в других подобных организациях, адаптационный период такого сотрудника вероятнее всего будет минимальным.

Второй этап: ориентация - непосредственное ознакомление нового сотрудника со своими рабочими задачами, прямыми обязанностями и уровнем требований, которые к нему предъявляет работодатель. В американских компаниях адаптации нового сотрудника к новой организации уделяется значительное внимание.

Третий этап: действенный. Данный этап заключается в привыкании нового сотрудника к своему новому статусу и достаточной степени обуславливается его вовлечением в межличностные отношения с рабочим

коллективом. На данном этапе необходимо предоставить новому сотруднику возможность проявлять свою активность в различных аспектах, проверяя на себе и опробуя полученные знания о компании. Достаточно важно на этом этапе проявить максимальную поддержку новичку, периодически вместе с сотрудником оценивать эффективность его деятельности, обсуждать успешность взаимодействия с рабочим коллективом.

Четвертый этап: функционирование. Это завершающий этап процесса адаптации, характеризующийся поэтапным решением рабочих и межличностных проблем в коллективе и выход на этап стабильной рабочей деятельности. В большинстве случаев, при неконтролируемом развитии адаптационного процесса этот этап приходится на 1-1,5 лет с момента устройства сотрудника на работу. При контролируемом процессе адаптации этап эффективной интеграции в производство возможен уже через несколько месяцев. Предприятие может получить значительную финансовую выгоду, при таком сокращении периода адаптации, особенно если в компанию набирается большое количество новых работников [26].

Значительное значение в повышение эффективности нового сотрудника имеет управление адаптационным процессом. Здесь имеется в виду влияние на аспекты, осложняющие ее предвидение.

При оптимизации адаптационного процесса необходимо принять во внимание потенциал компании. Программа мероприятий по адаптации должна быть приближенной к реальности, иметь высокую степень выполнения.

В течение первых дней желательно, чтобы руководитель ежедневно контактировал с новым сотрудником по поводу успешности в задачах и помогал сотруднику справиться с возникшими проблемами. Такие меры позволят вскоре получить широкое понимание о сильных и слабых сторонах сотрудника, о взаимоотношениях с новым сотрудником в рабочем коллективе, ответственности и компетентности работника. Карточка наблюдения за адаптационным процессом может помочь руководителю в этом процессе, что позволит контролировать и направлять этот процесс. Сначала необходимо

помочь новичку выбрать наиболее подходящее рабочее место, затем необходимо помочь освоить тонкие моменты занимаемой должности и подразделения, потом - смежных подразделений, а также привлечь к делам рабочего коллектива.

Эффективность участия того или иного ответственного сотрудника в адаптации новичков снижается при увеличении иерархических уровней между новым работником и сотрудником, ведущим процесс управления адаптацией. Сделаем вывод, что управлением процессом адаптации новых работников должны заниматься соответственно обученные сотрудники, для которых эта активность является прямой функциональной обязанностью [16].

Завершение процесса в идеале должно приходиться на окончание испытательного срока сотрудника. К этому времени отдел кадров должен будет провести анализ и оценку сотрудника и предоставить выводы о соответствии сотрудника выполняемым задачам и обязанностям.

Инструменты реализации системы обучения подлежат регулярному пересмотру с целью их совершенствования в процессе работы, а также в связи с изменением текущих бизнес-задач и внешней среды. Они включают в себя: определение стандартов деятельности и регламента действий; определение потребности в обучении персонала; постановка конкретных целей; реализация обучения; оценка эффективности обучения.

1.2 Элементы системы развития персонала и подходы к их исследованию

Система развития персонал ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников, включающему следующие элементы:

1. Карьера и перемещения.
2. Цель развития/ Ожидаемый результат.
3. Ключевые области развития:

- развитие на рабочем месте;
- специальные задания, проекты;
- обучение на опыте других;
- получение обратной связи;
- самообучение;
- тренинги и семинары;

4. Оценка результатов развития:

- достижение целей развития;
- выполнение планов обучения;
- ротация/ стажировка.

Задачи развития персонала организации:

- повышение конкурентоспособности организации;
- обеспечение ее выживания в долгосрочной перспективе;
- рост стратегического потенциала организации [36, с. 278].

Система развития персонала включает в себя: обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, профессиональную адаптацию, оценку, планирование карьеры, формирование кадрового резерва и ротацию персонала.

Не во всех источниках процесс адаптации рассматривается в составе системы развития, но, на мой взгляд, этот процесс рассматривать нужно, поэтому мне ближе схема представленная у авторов Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко (рис. 3) [25, с. 289].

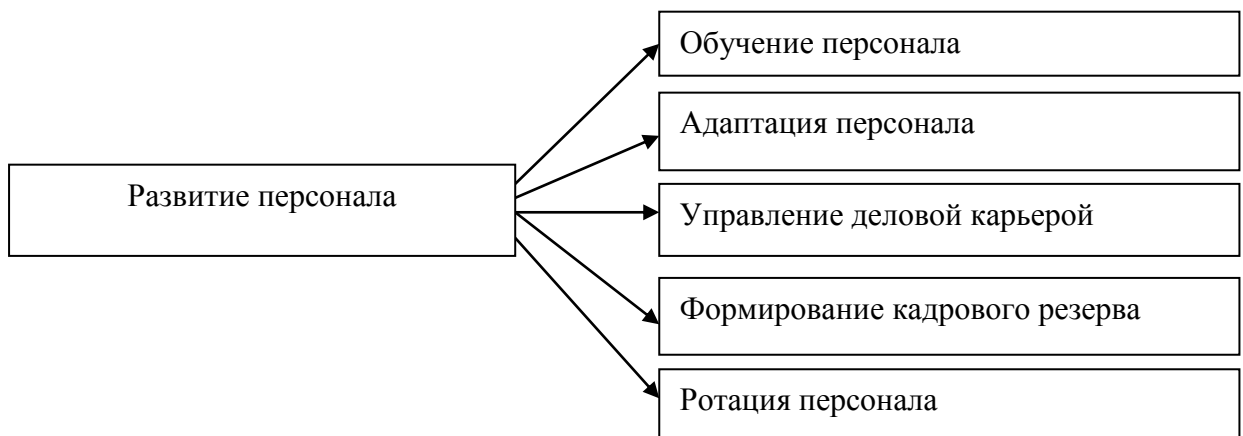


Рисунок 3 - Система развития персонала

На примере таблицы 2 [21, с. 107] рассмотрим задачи и методы подсистем системы развития персонала.

Таблица 2 - Функции системы развития персонала

Функции		Содержание задач в функциональном блоке
Развитие персонала	Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> - разработка системы адаптации и мониторинг ее эффективности; - подготовка предложений по инновациям в системе адаптации; - материально-техническое обеспечение новых сотрудников; - разработка системы наставничества (кураторства); - организация обучения корпоративным стандартам; - представление и введение в должность; - оценка результатов сотрудников по итогам адаптационного периода
	Обучение	<ul style="list-style-type: none"> - анализ потребности в обучении сотрудников; - планирование обучения; - мониторинг рынка образовательных услуг, поиск и выбор учебных центров; - сотрудничество с консалтинговыми и тренинговыми компаниями; - методическое обеспечение процесса обучения (разработка или привлечение учебных программ с учетом специфики компании); - организационная работа по проведению обучения; - оценка результатов обучения
	Служебно-профессиональное	<ul style="list-style-type: none"> - диагностика кадрового резерва; - разработка алгоритма формирования и организация системы кадрового резерва; - планирование карьеры; - разработка моделей компетенций; - разработка программ обучения кадрового резерва; - внедрение системы развития в смежных специальностях; - обеспечение служебных перемещений

Все подсистемы системы развития персонала тесно взаимосвязаны между собой и не могут существовать в организации отдельно друг от друга.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Для обеспечения эффективности развития персонала организации необходимо поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и непрерывному обучению.

Непрерывное профессиональное образование – это образование, призванное обеспечить непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков.

Для поддержания работоспособности персонала менеджер должен проводить регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.

Оценка персонала помогает реализовать следующие цели управления персоналом:

1. Обеспечение сотрудниками (набор персонала) – оценка кандидатов при приеме на работу, для определения их соответствия требованиям должности.

2. Развитие персонала:

- диагностика потребностей в обучении и развитии;
- возможность создания индивидуальных программ обучения;
- побуждение персонала к саморазвитию.

3. Оптимизация управления персоналом:

- горизонтальная ротация (перемещение людей по позициям. Обеспечение эффективности и своевременности ротации);

- вертикальная ротация (отбор кандидатов на вакантные руководящие позиции);

- формирование кадрового резерва (определение людей, которые потенциально могут занимать более высокие позиции и выполнять более сложные задачи).

4. Компенсационные изменения:

- принятие решений об изменении базовой оплаты сотрудника;
- принятие решений о выплате премиальных вознаграждений (по результатам периода, на основании результатов работы) [1.1.6].

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два вида деловой оценки персонала:

- оценку кандидатов на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку сотрудников организации[2.6., с. 92].

Деловая карьера представляет собой продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательную смену занятий на протяжении его трудовой жизни.

Карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа[3.2].

Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. [2.2., с. 152].

Для облегчения процессов адаптации таких сотрудников наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва - самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку [2.2., с. 156].

Ротация персонала (ротация кадров) - это перемещение сотрудника из одного подразделения компании в другое, перевод с одной должности на другую, иногда - вплоть до полной смены сферы деятельности [3.4].

Это происходит как по инициативе руководства, так и по собственной инициативе сотрудника[3.5].

Во-первых, ротация персонала может служить отличной профилактикой профессионального выгорания. Когда человек длительное время занимает одну и ту же должность, это может обернуться потерей интереса к работе. Часто такие сотрудники увольняются, надеясь, что на новом месте работы им будет

интереснее. При переводе на другую должность сотрудник получит новый опыт, новые знания и умения, и продуктивность работы возрастет.

Во-вторых, ротация кадров помогает сплотить трудовой коллектив. Часто случается так, что сотрудники общаются исключительно из своего отдела, при этом разные отделы фактически изолированы друг от друга и иногда даже конкурируют между собой. При ротации кадров сотрудники знакомятся с коллегами из других отделов, учатся работать новой командой, сотрудничать и идти на компромисс. Кроме того, так налаживается коммуникация между разными подразделениями компании.

В-третьих, ротация персонала помогает подготовить универсальных специалистов. Зачем нужны такие специалисты? В первую очередь это помогает обеспечить взаимозаменяемость кадров в случае отпусков, больничных и т.п. Кроме того, сотрудника, метящего на руководящую должность, зачастую «прогоняют» по всем отделам, чтобы он лучше разобрался в специфике деятельности компании и не руководил потом «вслепую». Полезна ротация и для вчерашних выпускников вузов — она помогает им определиться с направлением дальнейшего развития карьеры.

Ротация кадров используется и для предотвращения и разрешения трудовых конфликтов. Если в отделе назревает или уже бушует в полную силу конфликт между сотрудниками, может помочь перевод одного из зачинщиков в другой отдел — возможно, там он приживется лучше.

Также ротация персонала способствует внедрению новых идей в компании. Часто сотрудники, долго работающие на одной и той же должности, скептически относятся ко всякого рода новшествам, предпочитая все делать «по старинке». В этом случае «новая кровь» и свежие идеи приходятся как нельзя кстати. Ротация кадров может стать альтернативой увольнению при реорганизации компании. Вместо того, чтобы уволить сотрудника, чья должность стала не актуальной, ему предлагают попробовать себя на другом поприще [3.4].

Процесс планирования и развития карьеры для менеджера по персоналу состоит в определении профессиональных интересов сотрудников и целевом планировании их профессионального обучения и продвижения в компании. Развитие карьеры предполагает совместные усилия сотрудника, его руководителя и специалистов подразделения человеческих ресурсов, которые оказывают положительное влияние на развитие компании за счет оптимизации использования потенциала персонала, усиления его мотивации, придания целевого характера профессиональному обучению[3.5].

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Под адаптацией понимается не только процесс, но и результат.

С точки зрения развития персонала адаптация является начальным этапом для нового сотрудника.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации [11, с.76].

По отношению к системе развития персонала актуальнее всего рассматривать адаптацию к нововведениям и адаптацию сотрудника на новой должности.

1.3 Характеристика современных инструментов и методов развития персонала, используемых в практике организации

Службы персонала и службы повышения квалификации крупных предприятий стоят перед выбором: остаться в рамках традиционного обучения, налаженного годами, или строить современную информационную

инфраструктуру предприятия, которая обеспечивает не только возможности электронного обучения, но и закладывает основу внутренних коммуникаций для решения задач управления компанией [11, с.215].

Разработка и продвижение любого нового продукта – инновационный процесс, непосредственно связанный с процессом обучения. Объективные потребности инновационного развития вызвали к жизни новую концепцию подготовки кадров. В ее основе становление и развитие творческой личности. Расходы на подготовку кадров рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании.

Рассмотрим особенности новых методов обучения и развития персонала.

Mentoring (наставничество). На Западе есть достаточное количество организаций, которые не только проконсультируют HR-специалистов как выстроить систему наставничества, но и разработают, внедрят эту систему, а также обучат менеджеров приемам наставничества.

Secondment, официальное определение – «прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или вообще в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment.

Shadowing относят к обучению человеческих ресурсов, хотя он используется, в основном, не для сотрудников организации, а для тех кто собирается прийти в нее работать – выпускников университетов и колледжей. Западные эксперты утверждают, что метод простой, мало затратный и достаточно эффективный, так как снижает вероятность найма немотивированных и не дающих себе отчет в том, что их ждет, выпускников;

укрепляет партнерство системы обучения и бизнеса и качество самой системы обучения через повышение мотивации студентов.

Buddying (дружба) – это прежде всего поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для того, чтобы были достигнуты его результаты и цели.

По сути buddy – это сотрудник, работающий в компании чуть дольше и опекающий новичка с первого дня, помогая ему освоиться в компании. Эта система является одним из наиболее действенных инструментов интеграции новых сотрудников в компанию.

Casestudy – метод анализа ситуаций.

Кейс-метод – это метод обучения, при котором сотрудники участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Эти кейсы, обычно подготовленные в письменной форме и составленные исходя из опыта аудиторов, изучаются и обсуждаются сотрудниками. Эти кейсы составляют основы беседы группы под руководством преподавателя. Поэтому метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе.

Привлекательность дистанционного корпоративного обучения состоит не только в доступности с каждого рабочего места, в любое время учебных материалов, но и в возможности включить в учебный процесс знания экспертов - ведущих сотрудников организации, чтобы передать их новому поколению. Не только в стоимостных характеристиках (хотя онлайн обучение дешевле традиционных методов для крупных холдингов), но и в возможности структурировать обучение вокруг слушателя, обеспечивая ему возможность той последовательности и того темпа обучения, который он выбирает [11, с.193].

На Западе специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужен e-learning или нет. Они просто стали им пользоваться и пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за этот короткий срок до такого уровня развития, что корпоративное электронное обучение, дополняющее уже привычную деятельность

Корпоративных университетов переплетается с управлением персонала в целом. Обучение становится доступным на рабочем месте, через ноутбук в командировке или карманный компьютер в транспорте [15, с. 412-417].

Одна из новейших электронных обучающих систем на российском рынке – управление компетенциями – Competentum. ShareKnowledge – включает следующие стадии: составление эталонного профиля компетентности, для каждой должности, обучение сотрудника по курсам, соответствующим его ключевым компетенциям, проверка соответствия знаний сотрудника занимаемой должности.

Создание эталонного профиля компетентности – это внесение в систему требований к должности. Например, менеджер должен уметь общаться, знать такие продукты, как MicrosoftWord, Excel, Outlook, обладать достаточными знаниями по управлению проектами и иметь минимальное представление о том, как устанавливать LINUX. Разные требования к должности формализуются в системе обучения в виде набора эталонных профилей компетентности.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала, для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

III. Как правило, к адаптации относится обучение внутренним технологиям, компьютерным программам, которые созданы специально для этой компании [21, с. 393].

В настоящее время осуществляется большое количество научных исследований по вопросу использования зарубежного опыта управления персоналом в нашей стране. Зарубежный опыт формировался на основе менталитета и традициях различных стран, поэтому он требует особого изучения. Россия имеет и свой опыт в управлении, однако многие характерные

черты российской модели управления являются пережитками советского строя, которые теперь не актуальны для современных компаний. При адаптации зарубежных методов управления необходимо обязательно учитывать российские реалии и особенности менталитета, иначе резко снижается эффективность управленческих процедур и хорошо зарекомендовавший себя за рубежом управленческий опыт оказывается малоэффективным[13].

Итак, в российской практике управления персоналом адаптационный процесс новых работников принято разделять на следующие этапы, каждый из которых подразумевает проведение определенных мероприятий по адаптации и применение определенных адаптационных инструментов:

- предварительный;
- вводный;
- ознакомление и общая ориентация;
- вхождение в должность;
- действенная адаптация;
- функционирование;
- завершение и оценка (за две недели до конца испытательного срока, если длительность периода адаптации приравнена продолжительности испытательного срока);
- принятие решения (за три дня до конца испытательного срока, если длительность периода адаптации приравнена продолжительности испытательного срока).

Для каждой категории работников (в зависимости от занимаемой позиции и начального уровня подготовки) применяют свой набор инструментов адаптации. Однако до начала адаптационного процесса необходимо понять уровень подготовки нового работника, так как от этого зависит индивидуальный набор мероприятий по адаптации[18, с. 64].

Таким образом, рассмотрев теоретические основы адаптации работников в компании, были сделаны следующие выводы.

В общем смысле адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять и направлять.

Адаптация имеет две стороны: совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежнего места работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация); совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем отдела кадров и облегчающих новому сотруднику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение норм, правил и стандартов поведения, приспособление к условиям работы и социальной среде.

Для повышения эффективности функционирования персонала предприятию необходимо: эффективно использовать трудовой потенциал, интеллектуальные, организаторские, творческие возможности сотрудников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения элементов монотонности и бессодержательности труда; повысить уровень безопасности и надежности производственных и управленческих процессов.

Методы адаптации могут быть различными, например:

1. Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте.
2. Ротация – сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владения несколькими специальностями).
3. Ученичество и наставничество (коучинг) - это процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека («новичка» или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного[24, с. 163].

В большинстве систем оценки консультирование неявно присутствует в процессе аттестации, но формально, в документации оно не представлено. Требование разработки плана действий для оцениваемого, как правило, является формальным требованием. Тем не менее степень формальности меняется и зависит в большей степени от взаимоотношений между оценивающим и оцениваемым, чем от конкретной схемы.

Консультирование по своей природе чаще всего производится в беседе «один на один». Однако со временем конкретные навыки, которые требуются специфическим группам сотрудников, могут обсуждаться коллективно.

9. Тренинг – это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия.

Выполнение ролей наставника, консультанта и тренера – основная деятельность менеджера среднего звена в развитии человеческих ресурсов [24, с.163-166].

IV. Оценка.

Методы оценки персонала важнейшие элементы системы оценки персонала. В свою очередь, использование конкретных методов оценки персонала предполагает реализацию соответствующих процедур [21, с.735].

Выбор методов оценки дифференцируется в зависимости не только от содержания и характера труда на конкретном рабочем месте, от места должности в иерархической структуре организации, но и от вида и периодичности осуществления оценки. Более того, результаты оценки, реализуемые в управленческих решениях, могут побудить руководителей всех уровней к изменениям в перечне используемых методов оценки, а также к корректировке этих методов.

В теории и практике управления персоналом используется широкий спектр разнообразных методов оценки, которые классифицированы по различным признакам: оценка исполнения; шкальный метод; графическая шкала оценивания; шкалирование биополярных профилей; коэффициентный; балльный; ранжирование; метод сравнения по парам; метод сравнения с

эталонном; метод стандартных оценок; метод распределения; метод управления по целям; «360° аттестация»; оценка потенциала; биографические анкеты; собеседование; тесты на проверку личных качеств; семинары по установлению потенциала; групповые и индивидуальные упражнения; деловые игры [23, с. 737-738].

Таким образом, в первой главе рассмотрена система развития персонала, определено ее место в системе управления персоналом организации, дана характеристика основным инструментам и методам совершенствования системы развития персонала.

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

2. Исследование системы развития персонала в ООО «Альтарикс»

2.1 Общая характеристика организации

Компания ООО «Альтарикс» – быстрорастущая российская компания, специализирующаяся на разработке крупных инфраструктурных IT-проектов, мобильных сервисов и мультиплатформенных мобильных приложений для государственных и коммерческих организаций, объединяющая под своим брендом более 400 ведущих специалистов IT-рынка.

Компания ООО «Альтарикс» основана в 2007 году, с ноября 2012 года открылся офис в г. Самаре.

Общество с ограниченной ответственностью, является юридическим лицом, в котором признаются учреждённые одним или несколькими лицами общества, уставный капитал которых разделён на доли определённых учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесённых ими вкладов.

С момента основания компания является официальным партнёром фирмы «Альтарикс». Руководство определило курс на оказание полного комплекса услуг по автоматизации предприятий различных сфер бизнеса. Именно комплексный подход к потребностям клиентов предопределил динамичное развитие компании, начиная с первых месяцев её существования. Каждый год работы компании отмечен значимыми событиями, благодаря которым ООО «Альтарикс» укрепил свои позиции на информационно технологическом рынке России. К ним можно отнести расширенные сферы деятельности, создание собственных тиражных отраслевых решений для более эффективной автоматизации узкоспециализированных предприятия, открытие региональных представительств и многое другое. Сегодня компания «Альтарикс» - крупнейший внедренческий центр, занимающий лидирующие позиции среди франчайзи фирм «Альтарикс».

Система менеджмента центрального офиса компании сертифицирована на соответствии международному стандарту качества ISO 9001: 2000.

Цель хозяйственной деятельности предприятия является получение прибыли в интересах Участников.

Предметом деятельности Общества являются следующие её виды:

- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- консультирование по аппаратам средствам вычислительной техники;
- обработка данных;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- техническое обслуживание и ремонт офисных машин и вычислительной техники.

Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий:

- оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- оптовая торговля офисными машинами и оборудованием;
- оптовая торговля прочими машинами и оборудованием;
- прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- розничная торговля по заказам;
- курьерская деятельность;
- деятельность в области электросвязи;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;

Органами управления являются: Генеральный директор и директор по развитию.

Структура численности работников представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура численности работников ООО «Альтарикс»

Персонал	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2016г. к 2014г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	Уд.вес, %
Административно-управленческий	34	18,4	35	18,7	36	19,1	2	0,4
IT-специалисты	140	76,3	142	75,9	143	75,7	3	0,6
Экономический отдел	5	2,7	5	2,7	5	2,6	0	-
Отдел маркетинга	2	1	2	1,1	2	1,0	0	-
Обслуживающий персонал	3	1,6	3	1,6	3	1,6	0	-
Общая численность	184	100	187	100	189	100	5	1

Представленные в таблице 3 данные структуры численности работников ООО «Альтарикс» показывают, что отклонение административно-управленческого персонала составило 1% в сторону увеличения штата.

Управление компанией осуществляет директор, действующий на основании Устава.

Структуру управления предприятием можно представить в виде схемы (рис. 4).

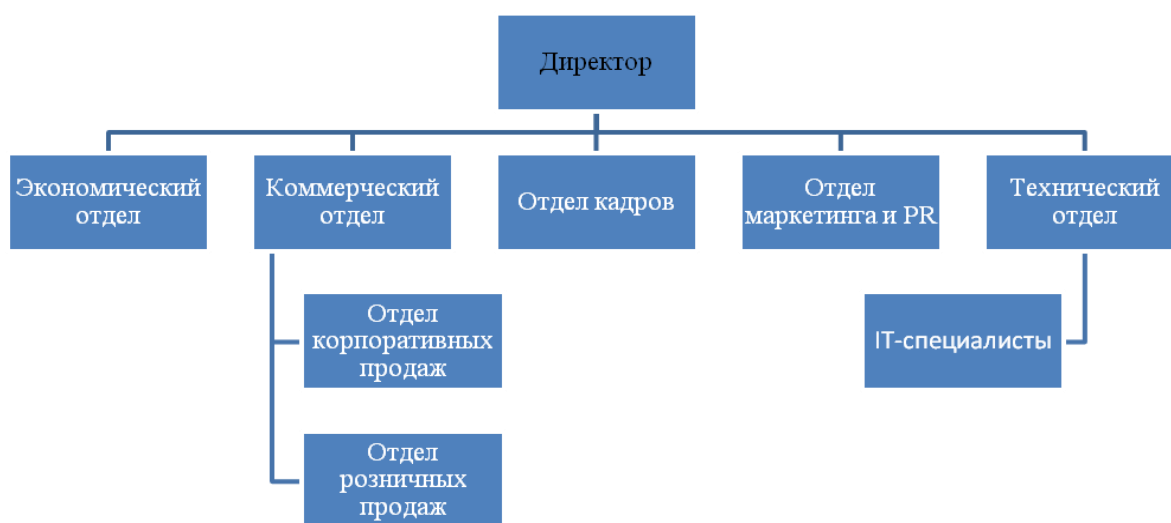


Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Альтарикс»

Организационная структура компании является линейно-функциональной, достоинство которой заключается в рациональном сочетании линейных и функциональных взаимосвязей, стабильность полномочий и ответственности за сотрудниками, единство и четкость распорядительства, высокая оперативность принятия и выполнения решений, профессиональное решение задач специалистами финансовых служб, глубокая проработка стратегических вопросов. В практике управления ООО «Альтарикс» одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации).

ООО «Альтарикс» возглавляет генеральный директор. За время существования организации, руководителю компании и директору по персоналу удалось создать слаженный, хорошо работающий коллектив.

Характер труда руководителя также определен тем, что он реализует важнейшую функцию управления – функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования систем управления в единое целое путем координации его отдельных звеньев. Отличительными чертами директора ООО «Альтарикс» являются: профессионализм, способность вести за собой коллектив.

К главным функциям директора относятся:

- контроль над деятельностью всех отделов предприятия;
- поиск новых проектов по развитию бизнеса, а также принятие соответствующих решений;
- реализация ценовой политики.

Функции экономического отдела:

- контроль над выполнением работы по учету;
- контроль движения денежных средств на банковских счетах предприятия;
- осуществление контроля над своевременностью и правильностью оприходования и списания денежных средств, за составлением кассовых и иных денежных отчетов;
- осуществление работы с подотчетными лицами, принятие и проведение авансовых отчетов.

Отдел кадров занимается непосредственно подбором кадров. При подборе кадров идёт ориентация на деловых, знающих сотрудников и в случае успешной деятельности со стороны руководства будет оказана помощь в продвижении по служебной лестнице.

Организационно-распределительными документами в ООО «Альтарикс» являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения
- порядок приема и увольнения персонала
- основные обязанности руководства
- рабочее время и его использование
- поощрения за успехи в работе
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция в ООО «Альтарикс» состоит из шести разделов:

- общие положения;
- требования к знаниям;
- функции и должностные обязанности;
- права;
- ответственность;
- прочие качества работника.

В каждой должностной инструкции помимо основной работы, которую выполняет работник, указана дополнительная, входящая в круг его обязанностей.

Продолжительность и распорядок рабочего дня в ООО «Альтарикс», порядок предоставления выходных дней, ежегодных и дополнительных отпусков, другие вопросы трудовой деятельности регулируются заключенными договорами и правилами внутреннего трудового распорядка.

Возрастная категория от 18 до 55 лет. Образование сотрудников соответствует подразделению предприятия и занимаемой должности.

Как видно из таблицы 4 и рис. 5, основную долю работников составляют люди в возрасте до 30 лет.

Таблица 4 - Возраст сотрудников ООО «Альтарикс»

Показатели	2015		2016	
	Человек	%	Человек	%
До 30 лет	118	63	117	62
30-50 лет	65	35	69	36
50 и старше	4	2	3	2
Работающих: мужчин старше 50 лет	1	-	1	-
Работающих: женщин старше 60 лет	-	-	-	-

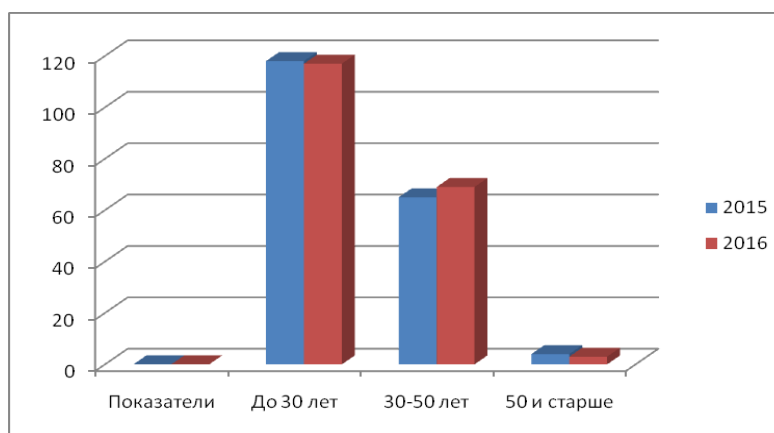


Рисунок 5 - Возрастная структура персонала ООО «Альтарикс»

В ООО «Альтарикс» более половины сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет имеют высшее образование (рис. 6).

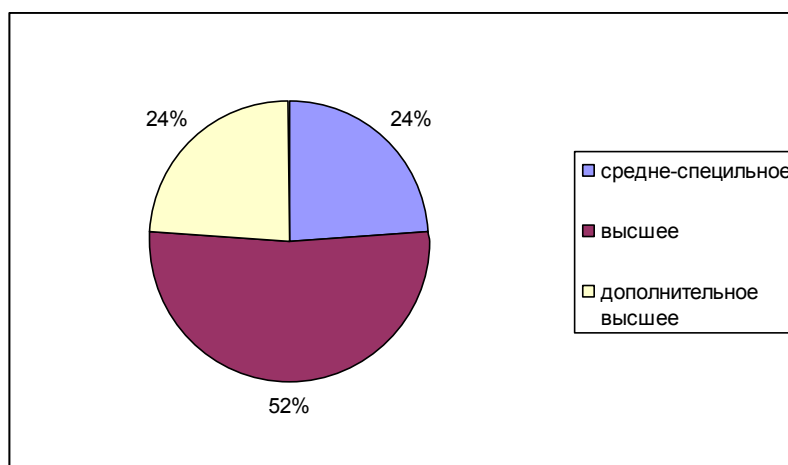


Рисунок 6 - Структура персонала ООО «Альтарикс» по образованию

Подбор и учет кадров для предприятия – один из важнейших моментов его деятельности – осуществляется на основе определенных принципов и методов.

Каждый сотрудник организации ООО «Альтарикс», проходил подбор, отбор и наем.

Для подбора персонала в основном применялась закрытая кадровая политика, но также использовались средства массовой информации. При подборе персонала расчет численности необходимых сотрудников проводился через анализ трудоемкости.

Отбором сотрудников в ООО «Альтарикс» проходит путем собеседования.

Критерии по отбору сотрудников зависят от потенциально занимаемой должности. При найме персонала оформляется трудовой договор, который вступает в силу с момента его подписание обеими сторонами. Директор подписывает приказ о принятии нового сотрудника в штат.

Для исследования системы развития персонала в ООО «Альтарикс» проанализируем движение сотрудников в организации на основе данных за 2015 и 2016 годы (табл. 5).

Таблица 5 - Анализ движения кадров ООО «Альтарикс»

Показатели	2015 год	2016 год
Количество принятого на работу персонала	35	37
Количество уволившихся работников:	36	38
На пенсию и по другим причинам,	3	2
предусмотренным законодательством		
По собственному желанию	33	36
За нарушение трудовой дисциплины	-	-
Среднесписочная численность персонала	187	189
Коэффициент оборота:		
По приему	0,18	0,19
По выбытию	0,19	0,2
Коэффициент текучести	0,18	0,19

Анализ показал, что количество уволившихся работников в 2015 году –

36, что превышает количество принятых работников – 35. В связи с этим коэффициент текучести в 2015 году составил 0,18.

Количество уволившихся работников в 2016 году – 38, что превышает количество принятых работников – 37. Коэффициент текучести составил 0,19.

В норме коэффициент текучести может быть равен 3-5%. Следовательно, в компании сохраняется естественная текучесть кадров. Основной причиной выбытия работников как в 2015 году, так и в 2016 годах является увольнение работников по собственному желанию.

В конце 2015 года компания открыла сервисный и технический отдел, что значительно увеличило спектр услуг, добавились такие услуги как: системная интеграция, внедрения и обслуживание программного комплекса 1С Предприятие, обслуживание компьютерного парка.

Таким образом, компания старается регулярно расширять список предлагаемых товаров и услуг своим клиентам.

В компании работает высокопрофессиональная команда сотрудников, регулярно повышающая свой профессионализм на тренингах и семинарах. О стабильности коллектива говорит тот факт, что основное число сотрудников работает в команде более 3 лет.

Субъектами, действующими во внешней рыночной среде предприятия, являются дилеры фирмы «Альтарикс». Дилеры являются основными элементами инфраструктуры распространения и продвижения программных продуктов. Компания ООО «Альтарикс» работает с одним дилером группа компании «Пилот». Этот поставщик наиболее удобный для организации, т.к. у этого дилера высокая скорость доставки товара, снижены затраты на транспортные перевозки.

Рассмотрим общую оценку преимуществ и недостатков основных конкурентов, действующих в городе Самаре (табл. 6).

Таблица 6 - Оценка преимуществ и недостатков предприятия и его конкурентов

№	Критерии оценки	ООО «Альтарикс»	Конкуренты		
			Компания «Байт»	Фирма «ТРИ С»	ООО «Сервер»
1	Цена	4	3	4	3
2	Ассортимент	3	3	2	2
3	Качество товаров	5	5	5	5
4	Культура обслуживания	5	5	5	5
5	Удобство размещения относительно других объектов	5	4	4	5
6	Удобство размещения относительно транспортной сети	4	4	4	4
7	Режим работы	5	4	4	5
8	Интерьер	4	5	4	4
9	Посещаемость	4	4	4	4
Итого:		39	37	36	37

Из таблицы видно, что большим преимуществом по критериям оценки является компания ООО «Альтарикс». Также можно сказать, что и компании «Байт», ООО «Сервер» тоже стоят на высоком уровне, не отстаёт и от них фирма «ТРИ С». Предприятия успешно работают на рынке и также актуальны на сегодняшний день.

Целевой группой клиентов являются организации, которые ведут свой бухгалтерский, налоговый учёт, расчёт зарплаты и кадрового учёта в «Альтарикс».

Далее проведем SWOT – анализ или анализ сильных и слабых сторон ООО «Альтарикс», который позволит выявить круг стратегических альтернатив дальнейшего развития компании.

Таблица 7 - SWOT – анализ сильных и слабых сторон ООО «Альтарикс»

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> - способность увеличить долю занимаемых рынков сбыта; - наличие новых технологий предоставляемых услуг; - рост спроса на рынке; - необходимость обновления IT-программ 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение на рынок конкурентов; - изменение покупательских предпочтений.

Продолжение таблицы 7

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент - ведущие конкурентные позиции на внутреннем рынке - сформирован положительный имидж перед потребителями - наличие квалифицированного персонала - опыт в продвижении новых услуг на рынок - наличие стратегии дальнейшего развития 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента услуг 	<p>Стратегия сокращения издержек производства</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение продаж за счет заемных средств
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - Слабое использование преимуществ - Отсутствие достаточных заемных средств - недостаток собственных финансовых ресурсов 	<p>Стратегия развития услуги. (расширение ассортимента, повышение качества услуг);</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение квалификации персонала. - расширение ассортимента 	<p>Стратегия сокращения</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сезонная зависимость

Анализ сильных и слабых сторон деятельности ООО «Альтарикс» показал, что компании целесообразно строить свою стратегию, ориентируясь на выживание и рост путем постоянного приспособления и учета рыночной ситуации и потребностей покупателей.

Как видно из данного SWOT анализа, в поле немедленного реагирования попадают угрозы, связанные с сокращением расходов на рекламу со стороны анализируемого предприятия, в результате спада в экономике. Отсюда вытекает еще одна угроза – снижение цен на реализуемую услуги.

Угрозу конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию.

Благоприятные возможности для компании это - совершенствование услуг, а также расширение клиентской базы и ассортимента.

В ходе проведенного анализа были выявлены следующие недостатки состояния ООО «Альтарикс», отраженные в деятельности предприятия за анализируемый период:

- 1) недостаточное внимание уделяется сфере маркетинговых

исследований рынка, это приводит к несбалансированной политике движения денежных средств;

2) высокий уровень дебиторской задолженности, и недостаток денежных средств;

3) в компании нет четкой системы отслеживания оперативной информации об изменении цен на рынке товаров и услуг. С этой точки зрения стоит создать систему мониторинга рынка услуг, что позволит использовать наиболее связанную систему цена – затраты.

2.2 Анализ системы развития персонала организации и ее взаимодействия с другими элементами системы управления персоналом

Кадровое планирование в ООО «Альтарикс» осуществляется как во внешней, так и во внутренней сферах. На основе систематического анализа потребности в кадрах исследуется рынок труда, характеризующийся сочетанием трех компонентов: спроса, предложения и стоимости трудовых ресурсов. Эти компоненты в условиях рыночной экономики постоянно изменяются, что требует систематической прослеживаемости со стороны кадровой службы предприятия. Кадровое планирование происходит как по количественным, так и по качественным параметрам. Основной качественной характеристикой персонала является его компетентность.

В компании ООО «Альтарикс» кадровая служба формирует компетентностные критерии к основным категориям персонала, требуемого предприятию.

Отмечено, что при формировании базы данных персонала предприятия учитывается соответствие данных резюме кандидатов на занятие должностей требованиям профессиограммы, при этом база данных персонала систематически актуализируется в зависимости от ситуации на рынке труда, уровня развития и финансово-экономического положения предприятия.

Практика планирования карьеры сотрудников организации непосредственно связана со многими факторами как внутри, так и вне предприятия. В первую очередь — это увеличение объемов выручки, снижение себестоимости и, как следствие, рост прибыли. Во-вторых, - это планы развития, реинжиниринг подразделений и совершенствование структуры. В-третьих, — уровень текучести кадров. Как показали исследования, в этих условиях важным элементом кадрового планирования является управление профессиональным и карьерным ростом сотрудников, формирование кадрового резерва, повышении квалификации персонала.

Показано, что при наличии базы данных и кадрового резерва, служба персонала по указанию руководства предприятия может осуществлять систематическую оптимизацию структуры и численности, исходя из планов развития организации, рациональной степени нагрузки сотрудников при максимальной эффективности использования рабочего времени и соответствии квалификационных характеристик функциональному содержанию трудовых функций. Выявлено, что оптимизированная кадровая структура и численность персонала является основой для проведения работ по найму, перемещению и выдвижению сотрудников на новые должности, организации обучения и переобучения, повышения квалификации.

Результаты исследований показали, что на основе сформированной кадровой политики, оптимизированной кадровой структуры и численности можно осуществить оптимизацию процесса найма требуемого персонала, который выполняется как за счет внутренних, так и внешних источников. В первом случае при использовании плана кадрового резерва происходит перемещение персонала и замещение образовавшихся вакансий. При отсутствии специалиста требуемой квалификации внутри предприятия происходит подбор кандидата из базы данных персонала или других внешних источников. При отборе персонала используются различные методы: анкетирование, собеседование, интервьюирование и т.п.

Основные методы обучения, применяемые в ООО «Альтарикс» относятся к методам обучения вне рабочего места: тренинги, конференции, семинары, лекции, программные курсы обучения. Площадками для прохождения обучения являются партнеры ООО «Альтарикс».

Процедура контроля за процессом обучения сотрудников выполняется формально, это связано со слабой организацией процесса обучения. По сути контроль за процессом обучения сводится к отметке о наличии сертификата о повышении квалификации. Организацией не учитывается эффективность пройденного обучения сотрудников, не учитывается реализация полученных знаний в деятельности преподавателя и то, как прохождение обучения отражается на качестве преподаваемых курсов. Это приводит к тому, что большая часть денежных средств, потраченных на обучение расходуется неконтролируемым образом и не представляется возможности оценить экономический эффект от процесса обучения.

Анализ обучения персонала ООО «Альтарикс» позволил составить следующую таблицу возможностей и угроз.

Таблица 8 - SWOT-анализ обучения персонала ООО «Альтарикс»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Непрерывность обучения 2. Наличие программ для разных категорий сотрудников 3. Регулярная и разносторонняя оценка персонала	1. Отсутствие четкого механизма бюджетирования процесса обучения; 2. Отсутствие внутреннего обучения: - отсутствие сертификации внутренних тренеров; - высокие затраты на предоставление образовательных услуг - не проработано методическое обеспечение тренингов: структура рабочей тетради участника, наличие сценария тренинга
Возможности	Угрозы
1. Использование современных методов обучения, применяемых в разных странах; 2. Повышение качества услуг за счет совершенствования обучения; 3. Повышение мотивации специалистов за счет повышения качества обучения; 4. Уменьшение текучести кадров	1. Ухудшение имиджа компании и потеря клиентов из-за снижения квалификации специалистов; 2. Большие затраты на обучение; 3. Снижение объемов производства.

Анализ деятельности ООО «Альтарикс» позволил сделать вывод о том, что процесс адаптации нового сотрудника обычно совпадает со временем испытательного срока. Время адаптации зависит от уровня компетентности. Для выпускника учебного заведения он значительно больше, чем для квалифицированного специалиста, имеющего опыт работы в данной области. Целесообразно адаптацию подразделять на профессиональную и коммуникативную.

Для первой характерно дополнительное освоение требуемых знаний и навыков путем обязательных: инструктажа, обучения, стажировок, тренингов и т.п. К коммуникативной составляющей адаптации были отнесены: психофизиологический, социальный и организационный процессы.

Поддержание компетентности персонала предприятий в сфере IT-технологий происходит за счет систематического обучения и повышения квалификации сотрудников. Это соответствует разработанным концептуальным принципам менеджмента персонала, заключающимся в усилении мотивации и стимулирования работников, в сочетании интересов сотрудников, стремящихся к карьерному росту путем повышения своей квалификации и целей организации, направленных на увеличение эффективности производственной деятельности и совершенствование организации труда.

Основополагающим элементом при анализе и оценке работы персонала ООО «Альтарикс» является мониторинг. Мониторинг позволяет оценить эффективность функционирования системы управления персоналом. Системный мониторинг дает возможность руководству предприятия иметь полную информированность о деятельности сотрудников. В результате регулярного сбора данных мониторинга прослеживаются:

несоответствия, возникающие на входе и выходе процессов;

отклонения от установленных норм качества продукции и услуг, выявленные у потребителей;

несоблюдение требований должностных инструкций и положений о структурных подразделениях;

нарушения правил дисциплины труда, установленных на предприятии;
возникновение производственных конфликтов.

По данным систематического мониторинга осуществляется оценка персонала, целью которой является объективно определить соответствие деятельности структурных подразделений и сотрудников требованиям, сравнить результаты с плановыми показателями и зафиксировать степень соответствия качества труда работников установленным критериям.

Результаты контроллинга учитываются при поощрениях сотрудников, определении суммы выдаваемых премий, выдвижении персонала на более высокие должности.

В рамках подсистемы контроллинга проводится аттестация персонала, при которой учитываются:

результаты мониторинга, касающиеся данного структурного подразделения и сотрудника;

результаты тестирования профессиональных знаний и умений;

оценка умения работать в команде.

При аттестации осуществляется ранжирование персонала, позволяющее откорректировать программы кадрового резерва.

Важный показатель контроллинга персонала - уровень текучести кадров. Уровень текучести более 5% может привести к необоснованным экономическим потерям, снижению качества продукции и услуг, уменьшению конкурентоспособности. Кадровая служба определяет причины текучести кадров, исследует мотивы увольнения сотрудников и совместно с руководством вырабатывает меры по снижению уровня текучести.

Эффективность кадровой политики Компании подтверждается многочисленными наградами и победами сотрудников в различных региональных и всероссийских конкурсах и рейтингах.

Развитие Компании благоприятно отражается на потребительской и социально-экономической сфере жизни региона. ООО «Альтарикс» предлагает

широкий ассортимент качественной продукции по оптимальным ценам, стараясь в полной мере удовлетворять запросам населения.

В рамках анализа системы развития персонала было проведено исследование с применением методов оценки и разработана анкета оценки удовлетворенности сотрудников системой профессионального развития и качеством образования.

В опросе участвовали сотрудники различных должностей и отделов. Количество опрошенных составило 20 человек.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования и качеством проводимой кадровой политики.

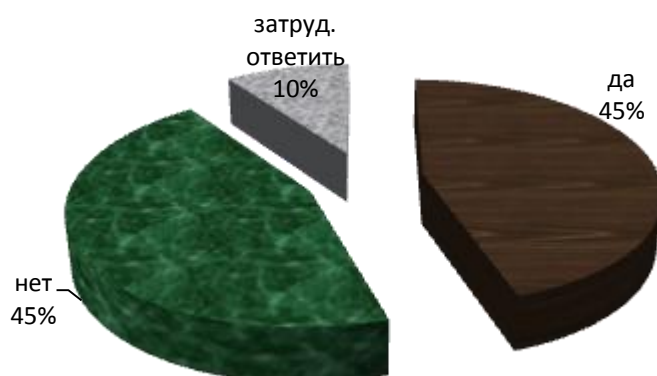


Рисунок 7- Результаты ответа на вопрос «Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе?»

Так согласно рисунку 7 на вопрос «Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе?», только 9 респондентов ответили положительно. 9 респондентов считают, что возможностей продвижения по службе в организации нет и 2 чел. затрудняются ответить на данный вопрос.

Результаты ответа на вопрос «Как вы считаете, существует ли возможность самореализации и саморазвития личности в вашей организации?» представлены на рисунке 8.

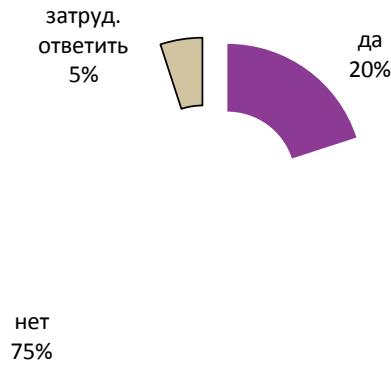


Рисунок 8 - Результаты ответа на вопрос «Как вы считаете, существует ли возможность самореализации и саморазвития личности в вашей организации?»

Согласно рисунку 8 только 20% опрошенных считают, что на предприятии существует возможность самореализации и саморазвития личности, 75% считают, что такой возможности на предприятии нет и 5% затрудняются ответить на этот вопрос.

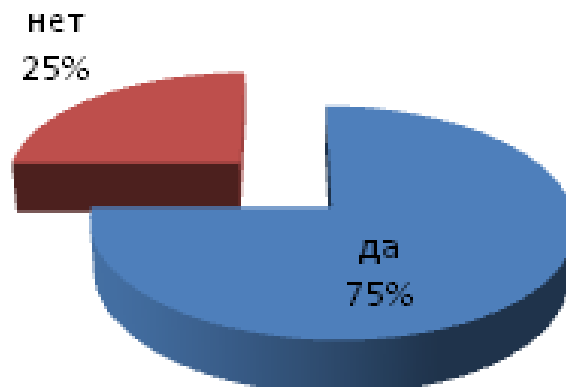


Рисунок 9 - Результаты ответа на вопрос «Если бы у Вас была такая возможность, то согласились бы на стажировку в другом подразделении?»

Согласно рисунку 9 на вопрос «Если бы у Вас была такая возможность то согласились бы Вы на стажировку в другом подразделении?» 15 респондентов ответили положительно, что говорит о том, что в целом сотрудники стремятся к профессиональному развитию.

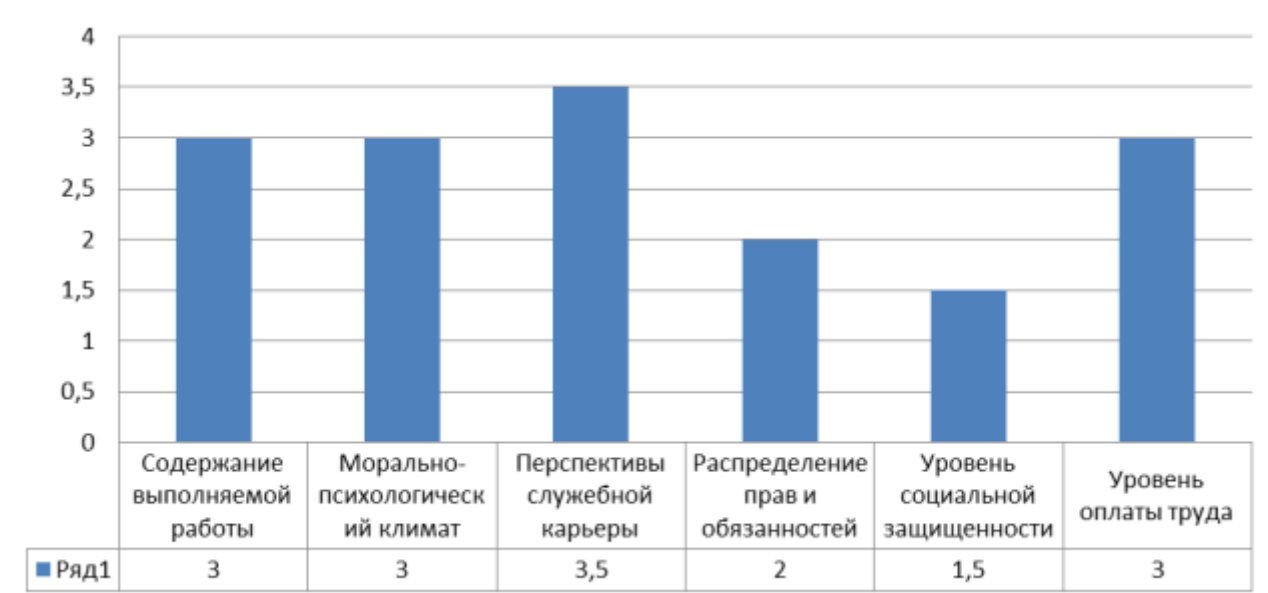


Рисунок 10 - Результаты удовлетворенности сотрудников некоторыми аспектами работы в ООО «Альтарикс»

Из опроса понятно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

Из опроса понятно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия системой профессионального развития.

Таким образом, степень удовлетворенности системой профессионального развития оценивается как низкая. Это такие параметры как саморазвитие личности в организации, возможность продвижения по службе, удовлетворенность своей работой.

Проанализируем эффективность обучения сотрудников ООО «Альтарикс» по модели Д. Киркпатрика. Для этого проанализируем результаты обучения тех сотрудников, которые прошли обучение в 2016 году и состоят в штате организации. Всего таких работников 12 человек.

Проанализируем реакцию на обучение. Для анализа реакции сотрудников на обучение было проведено анкетирование работников. Образец анкет, применяемых для анализа реакции сотрудников на прошедшее обучение, представлен в приложении.

Анкетирование проводилось в два этапа.

Первый этап – сразу после прохождения сотрудниками обучения.

Результаты анкетирования представлены ниже.

- 68% респондентов ответили, что в целом задачи курса соответствуют целям их деятельности;
- 35% отметили профессионализм тренера, проводившего обучение, а 30% отметили эффективность применяемых тренером методов;
- 45% респондентов оценили условия проведения обучения как удовлетворительные;
- 15% респондентов достигли своих целей в процессе обучения;
- 78% респондентов не смогли ответить на вопрос о применении полученных знаний на практике.

Таким образом, больше половины респондентов, прошедших обучение в начале 2017 года, признали его малоэффективным. В качестве основных причин неэффективности процесса обучения были названы –неэффективные методы обучения.

На втором этапе анкетирование сотрудников проводилось через неделю после прохождения обучения. Основные результаты проведенного анкетирования представлены ниже:

- 58% респондентов ответили, что в целом задачи курса соответствуют целям их деятельности;
- 33% отметили профессионализм тренера, проводившего обучение, а 30% отметили эффективность применяемых тренером методов;
- 41% респондентов оценили условия проведения обучения как удовлетворительные;
- 10% респондентов достигли своих целей в процессе обучения;
- 83% респондентов не смогли ответить на вопрос о применении полученных знаний на практике.

Как видим по результатам проведенного анкетирования, со временем общее впечатление от проведенного обучения ухудшилось.

Научение. Также с помощью проведенного анкетирования было выявлено какие произошли изменения в установках работников, какие были получены знания и навыки. Результаты анкетирования представлены ниже:

- только 20% респондентов смогли использовать полученные в процессе обучения умения правильно;
- еще 49% сотрудников, владели умениями до прохождения обучения;
- 31% сотрудников допускали существенные ошибки при использовании полученных умений на практике.

Такие результаты говорят о низкой эффективности выбранной ранее программы обучения и о необходимости прохождения сотрудниками дополнительного обучения.

Поведение. При анализе изменения поведения сотрудников, прошедших обучение было высказано мнение эксперта, который осуществлял наблюдение (руководители отделов). Так, по их мнению поведение большинства сотрудников осталось неизменным.

Был проведен опрос участников обучающих программ, который выявил следующее:

- большинство сотрудников не стремились к изменению своего поведения (10 человек);
- часть из них отмечала, что имеет представление о том, как должны быть построены занятия, чтобы отвечать современным требованиям (9 человек);
- все сотрудники отмечали, что не имеют достаточной внешней мотивации для изменения своего поведения (12 человек);
- при этом 2 человека, отметили, что изменение их поведения в процессе работы, связано с личным интересом и удовольствием от проделанной ими работы.

Таким образом, основными причинами отсутствия изменений в поведении сотрудников после прохождения обучения, связано не с низкой эффективностью обучающих программ, а с отсутствием поощрения со стороны руководства и внутреннего желания сотрудников что-то менять.

Основные результаты. Для анализа результатов прохождения обучения сотрудников были выделены следующие критерии:

- число постоянных слушателей курсов;
- количество внесения изменений в методы работы;
- применение нетрадиционных средств;
- разработка новых курсов и программ.

Основные результаты приведены в таблице 8. Всего проходило обучение 12 человек.

Стоит отметить незначительные результаты в деятельности сотрудников, прошедших обучение. На наш взгляд, это связано с недостаточной организацией процесса обучения сотрудников, неясностью целей обучения, отсутствия мотивированности сотрудников на прохождение обучения.

Таблица 9 - Изменения в поведении сотрудников

Количество сотрудников, прошедших обучение	Кол-во сотрудников, у которых было отмечено изменение поведения	Кол-во сотрудников, чье поведение осталось неизменным после обучения	Основные изменения в поведении сотрудников
1	2	3	4
12 чел.	2 чел.	10 чел.	Применение на занятиях практических задач и ситуаций

Проведем анализ основных показателей эффективности обучения в ООО «Альтарикс». Проанализируем коэффициент использования полученных знаний и навыков; коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемым направлениям обучения, соответствующим стратегическим целям и задачам организации; коэффициент внедрения новаций в организации после обучения.

Коэффициент использования полученных знаний и навыков:

$$K = 5/13 * 100\% = 38,4\%$$

Меньше 40% человек, прошедших обучение в 2016 году применили полученные знания и навыки в своей повседневной работе.

Коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемым направлениям обучения, соответствующим стратегическим целям и задачам организации в 2016 году:

$$K = 3/13 * 100\% = 23,1\%$$

Такой уровень коэффициента характеризует несоответствие тем учебных программ стратегическим целям и задачам организации, что отражается на неэффективном расходовании средств и снижением темпов развития организации в целом.

Коэффициент внедрения новаций в организации после обучения:

$$K = 1/4 * 100\% = 25\%$$

Коэффициент внедрения новаций незначителен, но тем не менее его расчет оказался возможен. Это говорит о том, что часть программ, по которым проходили обучение служащие ООО «Альтарикс» являются эффективными.

В целом после расчета показателей оценки эффективности обучения можно сделать вывод о недостаточной работе руководства организации в области обучения сотрудников. Для того, чтобы удерживать высокий уровень конкурентоспособности компании, руководству организации необходимо совершенствовать существующую систему развития персонала, устранить имеющиеся недостатки, чтобы снизить неблагоприятный эффект от их последствий.

Итак, перечислим основные недостатки системы развития персонала в ООО «Альтарикс»:

1) Организация процесса обучения сотрудников не отвечает задачам кадровой политики. Последствия: приводит к снижению показателя

конкурентоспособности учебных курсов, обучению ненужным с точки зрения организации знаниям и навыкам, отсутствие выбора руководством организации курсов, отвечающих потребностям организации.

2) Отсутствие процесса контроля за эффективностью обучения. Последствия: формальное прохождение курсов повышения квалификации, отсутствие применения полученных знаний и навыков в работе.

3) Отсутствие контроля за расходами на обучение персонала. Последствия: низкая отдача от инвестиций в обучение персонала.

4) Отсутствие механизма мотивации сотрудника на прохождение обучения, с целью реализации внеплановой потребности в обучении. Последствия: моральное устаревание методов работы, снижение уровня профессиональной подготовки рабочих и их руководителей;

5) Отсутствие наставничества.

3. Внедрение в практику ООО «Альтарикс» современных инструментов и методов развития персонала

3.1 Разработка программы внедрения современных инструментов и методов в систему развития персонала организации

С учетом выявленных недостатков системы обучения в ООО «Альтарикс» предлагаем разработать и внедрить в систему управления следующие мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала.

А. Разработка целей системы обучения персонала, отвечающих требованиям организации и проводимой кадровой политики.

Б. Разработка технологии организации процесса обучения вне организации и внутри организации.

В. Создание процедуры контроля за эффективностью системы обучения персонала, с использованием модели оценки эффективности Д. Киркпатрика.

Указанные мероприятия позволят повысить значимость процесса повышения квалификации персонала среди сотрудников, повысить общий уровень образования персонала, повысить качество выполняемых работ, что благоприятно отразится на количестве клиентов.

Охарактеризуем каждое предложение по совершенствованию системы обучения персонала.

А. Постановка правильных целей системы обучения персоналом закладывает основы ее эффективности в дальнейшем. Отсутствие целей обучения персонала, или их противоречие с генеральными целями организации, приводит к изначальному краху всей системы обучения. Поэтому первоочередной задачей при построении системы обучения персонала в ООО «Альтарикс» стала постановка верных целей системы обучения персонала. При анализе системы управления персоналом во второй главе были рассмотрены основные направления кадровой политики. Соответственно, разработанные цели системы обучения направлены в первую очередь на их реализацию у штатных сотрудников.

Итак, содержание целей системы обучения:

Поддержание способности руководящего состава к постоянному самосовершенствованию и профессиональному развитию.

Формирование мотивации к повышению профессиональной квалификации.

Стимулирование работников к обмену полученной информации друг с другом.

Стимулирование работников к реализации полученных знаний и навыков в своей практической деятельности.

Разработанные цели системы обучения должны быть реализованы в мероприятиях по организации системы обучения на практике в ООО «Альтарикс». Для того, чтобы определиться в верности выбранных целей системы обучения приведем их связь с генеральной целью организации и целями кадровой политики.

Для того, чтобы поставленные цели системы обучения персонала были реализованы в полной мере, необходимо эффективно организовать процесс обучения персонала.

Б. Для этого предлагается внедрить следующий алгоритм организации процесса обучения.

В отличие от существующей организации процесса обучения, предложенная технология включает в себя такие этапы как:

- планирование фонда затрат на обучение сотрудников – это позволит заранее прогнозировать количество затрачиваемых средств на повышение квалификации сотрудников;

- разработку требований к квалификации сотрудников – это позволит ориентироваться не только на свои потребности в повышении квалификации, но и учитывать потребности организации;

- отчет о результатах обучения – позволит руководителям оценить эффективность обучения в дальнейшем.

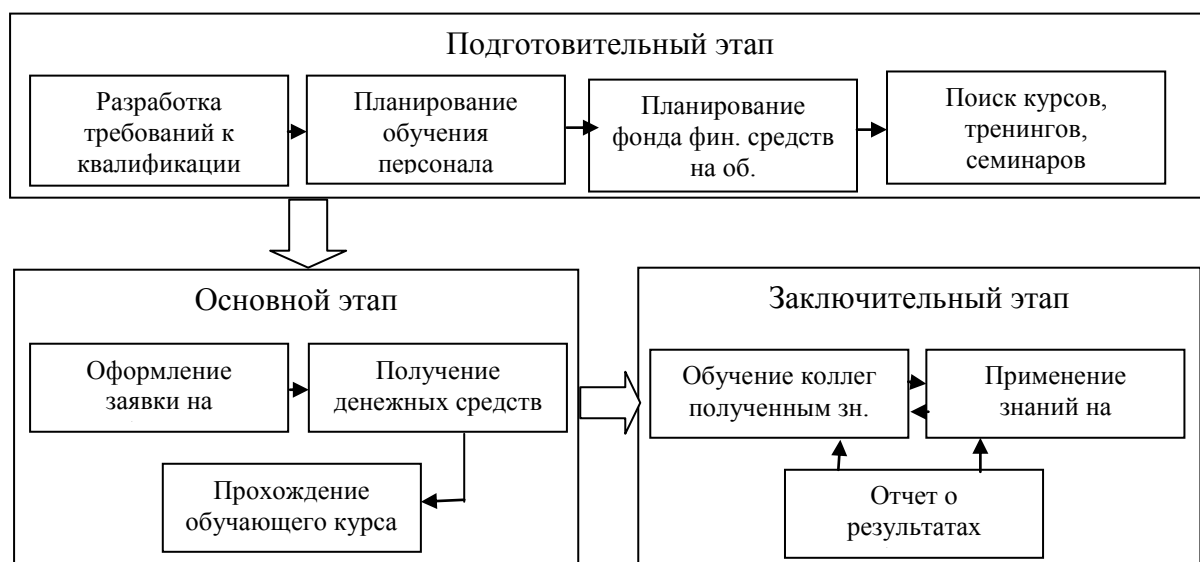


Рисунок 11 – Предложенный алгоритм организации обучения, с учетом целей внедрения системы обучения

Охарактеризуем каждый этап предложенной технологии более подробно.

Разработка требований к квалификации должна базироваться в первую очередь на потребностях в квалифицированных кадрах организации. И может содержать в себе следующие положения:

Регулярное прохождение курсов повышения квалификации каждому сотруднику не реже, чем раз в два года, по основным направлениям своей деятельности.

Участие в тематических семинарах и конференциях, выставках по направлениям своей деятельности не реже, чем раз в полгода.

Прохождение курсов компьютерной грамотности по направлениям своей профессиональной деятельности, не реже одного раза в год.

Планирование обучения персонала должно заключаться в определении количества человек, проходящих обучение. Также направления, в рамках которого планируется повышение квалификации сотрудника, или перечисление этих направлений.

Планирование фонда финансовых средств базируется на планировании обучения персонала. И организуется по принципу равенства. То есть общий фонд финансовых средств, которые ООО «Альтарикс» может потратить на

обучение сотрудников, делится на количество сотрудников, желающих пройти обучение. Такая система не гарантирует 100% оплаты обучения персонала, но позволит оплачивать курсы повышения квалификации частично, но зато всем сотрудникам. Это создаст равные стартовые возможности у всех работников.

Поиском курсов, тренингов и семинаров занимается сам работник. На этом этапе необходимо провести анализ рынка предложения обучающих программ, сравнения цен и качества предоставляемых услуг. Данная информация также возможно будет полезна при построении собственной маркетинговой стратегии ООО «Альтарикс».

После выбора обучающей программы, подается заявка на обучение, где указывается вид обучения, сроки, стоимость и обосновывается необходимость прохождения данного вида обучения.

На основании полученной заявки, бухгалтерия выделяет положенную сумму на обучение работника, но не более установленного максимума, скажем 50% от стоимости обучения. Данные средства предлагаем рассматривать с точки зрения инвестиций в человеческий капитал организации. И в дальнейшем учитывать их при оценке эффективности пройденного обучения сотрудником и эффективности всей системы обучения в целом.

После прохождения курсов повышения квалификации работники должны продемонстрировать полученные знания или навыки в практической деятельности. И в заключении по итогам прохождения обучения сотрудник должен будет представить отчет о результатах применения полученных знаний и навыков на практике, т.е. предоставить подробную информацию о том какие именно новые знания были получены и где они были применены.

В предложенной технологии организации обучения персонала в ООО «Альтарикс» существует три уровня ответственности.

Первый уровень ответственности – руководство организации. Должно нести ответственность за частичное финансирование процесса обучения.

Второй уровень ответственности – руководитель кадрового отдела. Должны контролировать результативность прохождения обучения сотрудника, составлять отчеты.

Третий уровень ответственности – сотрудники. Должны контролировать оптимальный выбор программ повышения квалификации.

Для того, чтобы эта технология была эффективной, необходимо мотивировать работников на повышение квалификации. Отчасти механизм мотивации на обучения сотрудников заложен в разработанной технологии обучения. Суть его заключается в частичной оплате курсов повышения квалификации. На наш взгляд, одним из мощных средств стимулирования является финансовая составляющая мотивации, поэтому предлагаем следующий механизм мотивирования сотрудников ООО «Альтарикс» на повышение квалификации.

Первым инструментом стимулирования обучения сотрудников будет – 50%-я оплата курсов повышения квалификации, которые были выбраны. Это позволит работнику психологически настроиться на более низкую стоимость обучения, при этом выгоды прохождения обучающих программ будут более очевидны.

Вторым инструментом мотивации работников на реализацию полученных знаний после обучения будет – полная оплата обучения, при условии, что приобретенные знания сотрудника, позволили организации получить дополнительную прибыль. Для того, чтобы этот инструмент мотивации мог работать, необходимо ежегодно проводить расчет показателя индивидуального вклада работника в деятельность организации.

Ответственным за расчет таких показателей можно назначить начальника отдела кадров и экономиста организации. Механизм мотивации и стимулирования работника на обучение сотрудника можно представить графически в виде рисунка 12.



Рисунок 12 - Процесс мотивации и стимулирования работника в ООО «Альтарикс» на прохождение обучения

Данный механизм мотивирования работника на прохождение курсов повышения квалификации позволит повысить количество сотрудников, прошедших обучение и использовавших вновь полученные знания в своей практической деятельности.

В. Для того, чтобы процесс обучения был эффективным разработаем процедуру контроля за эффективностью системы обучения.

Процедура контроля за эффективностью системы обучения должна проводиться на трех уровнях, согласно распределенным выше уровням ответственности.

Со стороны руководства необходимо осуществлять контроль за:

- ежегодным высвобождением средств на обучение штатных сотрудников организации объемом 600 т.р.;
- равным распределением выделенных средств, среди сотрудников, желающих пройти обучение;
- планированием потребности в повышении квалификации сотрудников низшего звена;
- направлением вышеуказанных сотрудников на курсы повышения квалификации в соответствии с целями организации;
- фиксировать изменение показателя прибыли организации, его количество, причину изменения.

Для того, чтобы эти задачи могли быть решены руководством ООО «Альтарикс» необходимо своевременно, на стадии формирования бюджета, фиксировать сумму затрат, выделяемых на обучение персонала.

Со стороны руководителей подразделений необходимо осуществлять контроль за:

- предварительным сбором заявок на обучение и повышение квалификации сотрудников;
- оперативно передавать сведения руководству о количестве желающих обучиться и направлениях повышения квалификации;
- изменением способа преподавания курсов;
- отзывами обучающихся по новым курсам;
- подведением итогов и результатов повышения квалификации сотрудников;
- передавать отчет о прохождении сотрудниками обучения (сроки, место, направление обучения), положительными и отрицательными тенденциями по результатам прохождения курсов повышения квалификации;
- организацией внутренних обучающих курсов, на которых сотрудники, прошедшие обучение, могут поделиться полученными знаниями с коллегами;
- расчетом показателей эффективности прохождения процедуры обучения, таких как коэффициент использования полученных знаний и навыков; коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемым направлениям обучения, соответствующим стратегическим целям и задачам организации; коэффициент внедрения новаций в организации после обучения.

Для того, чтобы эти задачи были решены руководителю отдела кадров необходимо выстроить алгоритм работы по организации и контролю за процессом обучения сотрудников. Который включает в себя не только составление отчетов о прохождении сотрудниками обучения, но и посещение занятий сотрудниками, с целью оценить изменения.

Данное увеличение объема работ руководителю отдела кадров должно сопровождаться должностными надбавками. Это будет влиять на добросовестность работ и исключение формального подхода и «липовых» данных.

Со стороны работника необходимо осуществлять контроль за:

- изменениями в области норм и требований законодательства по соответствующей должности;
- сроками прохождения последнего повышения квалификации;
- изменениями политики организации в области проведения обучения вновь поступивших на работу сотрудников;
- внедрением новых техник и технологий, позволяющих упростить процесс обучения, сделать его максимально эффективным;
- выбором обучающих программ, соответствующих кадровой политики организации;
- полноценностью полученных знаний на курсах повышения квалификации;
- внедрение полученных знаний в практике своей работы.

Для того, чтобы эти задачи решались в полном объеме, работнику необходимо проявлять такие качества как ответственность в обучении, в передаче полученных знаний, в выборе курсов, повышающих квалификацию. Кроме того, необходимо проводить ежегодное исследование рынка, предлагающего курсы повышения квалификации, мониторинг законодательства в области образования и пост образовательных норм и правил. Следить за техническими изменениями и возможностями.

Кроме процедуры контроля за эффективностью обучения, предлагаем использовать модель оценки эффективности обучения сотрудников по методу Д. Киркпатрика. Для этого разработаем необходимые мероприятия по внедрению модели (таблица 10).

Таблица 10 - Мероприятия по внедрению модели оценки эффективности

Мероприятие	Содержание	Ответственный	Сроки проведения
1. Проведение оценки реакции на обучение	Необходимо размножить разработанные анкеты (приложение 1), провести по ним опрос у сотрудников, прошедших обучение, на первом этапе – после окончания обучения, затем через неделю, и наконец, через 90 дней. По результатам анкетирования определить степень удовлетворенности сотрудниками программой обучения	Руководитель отдела кадров	4 месяца
2. Проведение оценки полученных знаний и навыков	Разработать критерии оценки умений на базе анкет, провести анализ, оценить эффективность обучения, с позиции научения	Руководитель отдела кадров с работниками прошедшими обучение	2 недели
3. Исследование поведения сотрудников	Проводится на протяжении 1 месяца после обучения, ответственный контролирует процесс работы обучаемого	Руководитель отдела кадров	1 месяц
4. Оценка основных результатов обучения	Для оценки результатов, необходимо использовать разработанные критерии оценки результатов прохождения обучения, отчет о результатах, включается в общий отчет о проведении обучения	Руководитель отдела кадров	4 месяца

Отчасти на это может повлиять разработанный и описанный выше механизм стимулирования работников на обучение в ООО «Альтарикс».

Весь комплекс мероприятий по проведению оценки необходимо осуществлять каждый раз, когда кто-либо из сотрудников проходит процедуру обучения. Результаты проведения оценки необходимо учитывать при планировании и организации нового процесса организации работы

Во многом эти задачи со стороны работника решаются благодаря его личной заинтересованности и мотивированности на повышение квалификации и просто развитие своего профессионального уровня.

В целях экономии средств на обучение персонала предлагается внедрить систему наставничества.

Процесс подготовки будет состоять из следующих этапов:

- 1) определение целей и задач наставничества;
- 2) разработка системы мотивации наставников;
- 3) разработка критериев оценки сотрудника и наставника;
- 4) разработка регламентирующих документов, сопровождающих весь процесс интеграции сотрудника в компании и при освоении инноваций;
- 5) выбор наставников;
- 6) обучение и инструктаж наставников, и повышение их заинтересованности.

Подведем небольшой итог. Сделанные предложения направлены на совершенствование системы обучения персонала в ООО «Альтарикс». Основной целью при разработке мероприятий было устранение выявленных недостатков в системе обучения.

Данные предложения позволяют сформировать целостную систему обучения персонала, увязать ее с целями и задачами всей организации, построить пошаговый механизм управления системой обучения персонала, и сформировать контроль за эффективностью обучения на трех уровнях ответственности.

3.2 Оценка ожидаемого эффекта от внедрения предлагаемой программы

Предложенные рекомендации, такие как повышение квалификации сотрудников ООО «Альтарикс» рассчитаны на повышение эффективности деятельности предприятия так как:

уровень использования сотрудников по квалификации составит 0,8, что говорит об увеличении профессионально-квалификационного потенциала, а также производительности труда на 2,3%;

работоспособность в течение рабочего дня возрастет до 61,87%, которая является показателем психофизиологического потенциала, а, следовательно, повысится производительность труда на 1,83%;

сократятся целодневные потери рабочего времени на одного рабочего на 3,8 дня по сравнению с прошлым годом, что повлияет на увеличение полезного фонда рабочего времени, который составит 1628,4 часа;

материальное стимулирование сотрудников позволит увеличить производительность труда на 4,2%, а также повлияет на улучшение мотивационного потенциала. Рассмотрим показатели экономической эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели экономической эффективности предложенных рекомендаций

Рекомендации	Рост производительности труда, %	Условно-годовая экономия, руб.	Годовой экономический эффект, руб.	Затраты, руб.
Материальное стимулирование сотрудников	4,2	114309,356	112091,294	2218,062
Повышение квалификации сотрудников	2,3	89191,92	89091,92	100,0
Улучшение условий труда	1,83	70654,47	70291,97	362,5
Итого	8,33	274155,746	271475,184	2680,562

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала условно-годовая экономия составит 274155,746 руб., годовой экономический эффект 271475,184 руб., затраты 2680,562 тыс. руб.

Появившиеся свободные средства можно будет направить на повышение заработной платы, стимулирование труда, на организацию работы и приобретение методического и документального обеспечения в области отбора, профориентации и адаптации персонала.

Таким образом, с экономической точки зрения, предложенные мероприятия позволят не только совершенствовать систему обучения персонала сотрудников, но и повлиять на рост прибыли организации.

Заключение

Обучение и развитие персонала коммерческих организаций давно уже стало неотъемлемой частью российской деловой культуры. В советской традиции также существовала работающая система повышения квалификации кадров, которая, при тех недостатках, которые у нее имелись, обеспечивала решение задачи: регулярного обучения служащих, подготовки и переподготовки их практически по всем направлениям профессиональной / управленческой деятельности. Но ввиду кардинальных перемен в стране, старая система оказалась на длительное время невостребованной, и в отечественный бизнес пришла иная традиция обучения и развития персонала - западная. Изменились акценты в обучении: основное внимание стало уделяться не собственно профессиональной составляющей, а коммуникативным техникам, призванным решить вопросы наилучшего сбыта. Поменялась и форма обучающих мероприятий. На сегодняшний день в этой сфере действуют порядка 25-30 форм предоставления персоналу организаций новых знаний; наиболее распространенными по-прежнему остаются тренинги и семинары.

Вопрос построения в компании системы обучения и развития персонала - вопрос важный, поскольку подобная инициатива предполагает привлечение большого числа ресурсов: материальных, временных, человеческих, административных и т.п.; будучи же выстроенной, она оказывает серьезное влияние на конкурентность организации. Но до сих пор в российском бизнесе распространена ситуация, при которой перечисленные ресурсы привлекаются и вырабатываются, а отдача от подобного действия оказывается близка к нулевой. Наиболее распространенными ошибками в отношении организации процесса внешнего обучения являются:

- Недостаточно осознанные внутренним заказчиком и проясненные для исполнителя цели обучения персонала;
- Выбор неподходящего партнера: бизнес-тренера, преподавателя или компании-провайдера образовательных услуг;

- Методологические ошибки в процессе обучения;
- Несоблюдение технических нюансов в организации обучения.

В большом количестве случаев это происходит вследствие того, что при создании и внедрении системы обучения и развития персонала почти полностью игнорируется уже сложившаяся в организации культура. Причиной тому являются автоматическое копирование западных образцов и традиционное для отечественной культуры последних двух десятилетий невнимание к нематериальной сфере (в данном случае — нематериальной сфере бизнеса). Нередко бывает так, что первоочередной задачей, которая решается путем создания системы обучения и развития, оказываются не собственно обучение и развитие, а, например, попытка соответствия стандарту прогрессивной компании. Но, парадоксальным образом, при этом, как правило, в организации существует объективная потребность в обучении сотрудников — и эта потребность практически не удовлетворяется, так как все мероприятия в данной сфере носят формальный характер, и позитивные сдвиги в поведении наемных сотрудников совсем незначительны. Следует все же отметить, что если сравнивать вариант полного отсутствия мероприятий по обучению и развитию и вариант непродуманного и нецелевого их использования, то второй из них будет предпочтительнее, поскольку инициирует хотя бы минимальные положительные изменения в отношении наемных работников к своим профессиональным обязанностям.

В системе управления персоналом система обучения занимает определенное место, которое связано в первую очередь с пониманием руководителя необходимости непрерывного обучения своих сотрудников, для того чтобы создать конкурентоспособный персонал.

Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Система обучения персонала включает в себя такие элементы как виды обучения, направления обучения, методы обучения, процесс обучения, эффективность обучения.

Обучение сотрудников является важнейшим фактором, влияющим на дальнейшую трудовую деятельность работника, его заработную плату, на его отношение к работе, на производительность и эффективность труда. Вложения в обучение в равной степени важны как для сотрудника, так и для самой организации, поскольку трудовая деятельность сотрудников, обладающих необходимыми для организации знаниями и умениями, отличается более высоким качеством и эффективностью.

В рамках исследования был проведен анализ системы обучения персонала в ООО «Альтарикс». При оценке эффективности системы обучения использовалась модель оценки Д.Киркпатрика. В результате проведения оценки были выявлены недостатки в системе обучения персонала.

Перечислим основные недостатки системы обучения персонала в исследуемой организации:

- Организация процесса обучения сотрудников не отвечает задачам кадровой политики. Последствия: приводит к снижению показателя конкурентоспособности учебных курсов, обучению сотрудников ненужным с точки зрения организации знаниям и навыкам, отсутствие выбора руководством организации курсов, отвечающих потребностям организации.

- Отсутствие процесса контроля за эффективностью обучения. Последствия: формальное прохождение курсов повышения квалификации, отсутствие применения полученных знаний и навыков в работе.

- Отсутствие контроля за расходами на обучение персонала. Последствия: низкая отдача от инвестиций в обучение персонала.

- Отсутствие механизма мотивации сотрудника на прохождения обучения, с целью реализации внеплановой потребности в обучении.

Для устранения выявленных недостатков были предложены такие рекомендации:

1) Разработка целей системы обучения персонала, отвечающих требованиям организации и проводимой кадровой политики.

2) Разработка технологии организации процесса обучения вне организации и внутри организации.

3) Создание процедуры контроля за эффективностью системы обучения персонала, с использованием модели оценки эффективности Д. Киркпатрика.

Для определения эффективности сделанных предложений был рассчитан ожидаемый показатель прибыли организации. Зная примерный показатель ожидаемой прибыли от прохождения сотрудниками курсов повышения квалификации.

Данный показатель эффективности является достаточно высоким, чтобы оправдать рост затрат на внедрение предложений по совершенствованию системы развития персонала в ООО «Альтарикс».

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменения и дополнениями от 03.07.2016: офиц. текст. // КонсультантПлюс
2. Федеральный Закон Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 208_ФЗ от 26.12.95 (ред. от 03.07.2016 г): офиц. текст/ Собрание законодательства РФ. – 2017. - №51.
3. Адаменко Е.К. Школа линейного менеджера. Адаптация нового сотрудника в компании / Е. К. Адаменко // Менеджер по персоналу, 2014. – № 8. – С. 56-59.
4. Развитие персонала. 360 градусов – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru> (дата обращения: 19.04.2017)
5. Абрамова И.Г. Персонал - технология менеджера. - Москва.: ЦИПКК АП, 2015. – 236 с.
6. Азаев Г.Л., Баранчев В.П., Гунин В.Н. Управление организацией: Учебник для вузов по спец. Менеджмент/ ГУУ.-2-е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра.-М, 2014. - 668 с.
7. Александрова Н.Н. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка // Управление персоналом. 2013. № 15. – 123 с.
4. Алексеева, Т. Обучение по плану / Т. Алексеева // Справочник по управлению персоналом. -2017. № 7. -С. 59
8. Андреев С.В. Кадровое делопроизводство.2-е издание: пер. и доп. Практическое пособие.«Альфа-Пресс».- М. 2014.-287с.
9. Апенько С.Н. Становление новой концепции оценки персонала на российских предприятиях // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 2. – 152 с.
10. Артур В. Японская система менеджмента. - М.: Интернет–трейдинг, 2016. - 248с.

11. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 423 с.
12. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие /ВолгГТУ, Волгоград, 2016. – 96с.
13. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
14. Барков С. А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2015.-200с.
15. Беляцкий Н.П., Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей МВА. Мн.: Изд. центр БГУ, 2013.-280 с.
16. Бычин Б.В., Малинин, СВ., Шубенкова, Е.В. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / В.Б. Бычин, СВ. Малинин, Е.В. Шубенкова; под ред. Ю. Г. Одегова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Экзамен, 2015. - 463 с.
17. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» // Кадровое дело. 2014. № 11. – 98 с.
15. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н.В. Володина. - М.: Эксмо, 2015. - 240 с.
18. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие для вузов. – Феникс, Торговый дом, 2013. – 448 с.
19. Грошев И.В. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала / И.В. Грошев // Проблемы теории и практики управления. - 2016. №6. - С. 114.
20. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013 – 212 с.
21. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала, статья. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2015, №12.
22. Пихало В. Т. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2014. – 645с.

23. Спивак В. А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом) - СПб, Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 2016. - 293с.

24. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу - СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2015 -144с.

25. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. : учебник / под ред. В. В. Травина / М.: Дело, 2014. - 372 с.

26. Уманский Л.И. Психологическая оценка организаторский способностей личности в рамках организуемой группы [Электронный ресурс] / Л.И. Уманский, А.Н. Лутошкин, А.С. Чернышов, Н.П. Фетискин – Режим доступа: <http://vsetesti.ru/134/>

27. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России // Научно-практический журнал. - № 5 / 2016.

28. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Инфра-М, 2015. - 638 с.

29. Управление персоналом/ Под. ред. Т.Ю. Базарова., Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 578 с.

30. Управление человеческими ресурсами / Под. Ред. М. Пула, М.Уорнера. – СПб.: Питер, 2014. – 1200 с.

31. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. – СПб. : ИД Нева, 2014. – 182 с.

32. Шахова В.А, Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. М.: «Альфа-Пресс» 2014. – 518 с.

33. Шекшня С.В.Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014. – 328 с.

34. Энциклопедия управления персоналом. / Под ред. Проф. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 554 с.

35. Якимов В.Н. Непрерывное образование – всеобщий закон развития современной цивилизации // Электронный ресурс, доступ в Интернете: <http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/professor.ru/Jakimov/>

Результаты анкетирования «Определение степени удовлетворенности персонала различными сторонами трудовой деятельности»

№ вопроса	Содержание вопроса	Ответы по вариантам					индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	1	64	49	47	3	2,99
2	Удовлетворяет ли вас нынешняя продуктивность труда работников	0	95	49	17	3	2,66
3	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой	13	92	20	33	6	2,56
4	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	1	98	21	20	24	2,55
5	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	17	71	60	13	3	2,5
6	Вас устраивает величина Ваших зарплаток	31	88	2	29	14	2,44
7	Как бы Вы оценили состояние отношений между работниками и администрацией на Вашем предприятии	48	62	35	19	0	2,35
8	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно	37	57	48	16	6	2,29
9	Удовлетворены ли Вы, в целом, и целом своей жизнью	54	78	17	13	2	1,95
10	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	45	95	19	3	2	1,91
11	Как бы Вы оценили конкурентоспособность предоставляемых услуг	92	61	9	2	0	1,57
12	Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу						
	- дирекции организации	49	31	69	8	7	2,30
	- руководителей среднего звена	0	103	61	0	0	2,26
	- ИТР	0	84	65	14	1	2,53
	-высококвалифицированных работников	0	79	60	2	23	2,52
	- основной массы работников	32	68	53	11	0	2,45

Продолжение приложения 1

№ вопр оса	Содержание вопроса	Ответы по вариантам					индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
13	Насколько размер зарплаток работников предприятия зависит от:						
	– от их трудовых усилий	57	84	12	3	8	1,75
	– образования, проф. подготовки и опыта работы	40	56	2	11	2	1,77
	– экономического положения предприятия	133	39	1	0	0	1,33
	– того, насколько администрация заинтересована в работнике	49	114	1	0	0	1,64