

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Цели, задачи и принципы системы обучения персонала.....	7
1.2 Технология разработки системы обучения персонала.....	12
1.3 Роль системы обучения персонала в стратегии развития организации..	15
ГЛАВА 2 СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПАТИО ПЛЮС».....	25
2.1 Характеристика организации и ее место на рынке Республики Беларусь.....	25
2.2 Анализ системы обучения персонала в организации.....	37
2.3 Оценка системы обучения персонала в организации.....	45
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	55
3.1. Рекомендации по оптимизации системы обучения персоналом в организации.....	55
3.2. Расчет экономической эффективности от внедрения рекомендаций по обучению персонала.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ А Организационная структура управления ООО «ПАТИО Плюс».....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ Б Бухгалтерский баланс ООО «ПАТИО Плюс» за 2016-2018 гг.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ В Отчеты о прибылях и убытках ООО «ПАТИО Плюс» за 2016-2018 гг.....	82

ПРИЛОЖЕНИЕ Г	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Анкета «Оценка обучения».....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Процедура организации обучения в «Патио плюс»...	104

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях рыночной экономики происходит постоянное развитие бизнеса, в связи с чем возрастает уровень конкуренции. Перед каждой организацией, желающей оставаться конкурентоспособной, возникает задача как можно лучше адаптироваться и приспособиться к изменяющимся условиям. В деятельности любой организации персонал имеет особое значение, поскольку от уровня его профессионализма, качества обслуживания клиентов зависят не только экономические показатели работы, но и имидж организации, во многом определяющий ее конкурентные преимущества на рынке коммуникационных услуг и сопутствующих товаров.

Наличие необходимых знаний, умений и навыков позволяют сотрудникам работать результативно, что доказывает необходимость инвестирования в систему обучения персонала. Сокращение сроков актуальности профессиональных знаний приводит к тому, что сотрудникам в процессе выполнения их трудовых функций становится недостаточно знаний, полученных во время обучения в учебных заведениях.

Поэтому компаниям жизненно необходимо превратить обучение в непрерывный процесс, обеспечивать пополнение знаний и умений сотрудников актуальной информацией. Организации тратят огромные суммы, инвестируя в обучение, поэтому руководству важно иметь гарантии того, что сотрудник не решит покинуть организацию сразу после прохождения обучения. Это является существенной проблемой, поскольку поиск кандидата на должность, его обучение повлечет новые затраты. Поэтому в современных условиях обучение персонала должно выполнять роль мотиватора само по себе, повышая вовлеченность персонала в трудовой процесс.

В связи со всем вышесказанным можно говорить о высокой актуальности темы дипломной работы.

Необходимо отметить высокую степень разработанности темы в теоретических источниках. Проблему реализации системы обучения в организации изучали такие исследователи как Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В., Курпач А.В., Булганина С.В., Сапунова Т. А., Тонгуш В.В., Рошектаева У.Ю., Скубенко Д.В. и др.

Особый вклад в выполнение дипломной работы внесла методика оценки эффективности системы обучения, разработанная Д. КиркПаркером. При помощи данной методики была проведена оценка эффективности системы обучения в ООО «ПАТИО Плюс».

Объектом исследования в дипломной работе является система обучения персонала.

Предмет исследования – эффективность системы обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс».

Цель работы – поиск путей оптимизации системы обучения в ООО «ПАТИО Плюс».

Для достижения поставленных целей необходимо решить ряд задач:

- изучить цели, задачи и принципы системы обучения персонала;
- изучить технологию разработки системы обучения персонала;
- рассмотреть роль системы обучения персонала в стратегии развития организации;
- изучить характеристику организации и ее место на рынке Республики Беларусь;
- провести анализ системы обучения персонала в организации;
- провести оценку системы обучения персонала в организации;
- разработать рекомендации по оптимизации системы обучения персоналом в организации;
- провести расчет экономической эффективности от внедрения рекомендаций по обучению персонала.

При написании дипломной работы использовались следующие методы: анализ, сравнение, классификация, синтез и обобщение, анализ внутренних документов, то есть теоретические и практические методы исследования.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Цели, задачи и принципы системы обучения персонала

Обучение и развитие персонала – одно из основных направлений системы управления персоналом (СУП) организации или проводимой кадровой политики предприятия.

Как считает Т. А. Сапунова и В. В. Тонгуш, «кадровая политика предприятия должна быть направлена не только на достижение главной цели предприятия (получение прибыли), соответствовать его основной стратегии развития, но и определять разумное руководство основным богатством любой организации – людьми, или осуществлять грамотно и достойно управление персоналом» [41, с. 163].

По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала представляет «основной путь получения профессионального образования», необходимого для эффективного функционирования и развития предприятия [23, с. 214].

Обучение и развитие персонала имеет важное значение для предприятия, т.к.:

- представляет собой подсистему (направление) всей СУП;
- представляет собой часть подсистемы мотивации труда работников.

Методология обучения и развития персонала во многом определяется формами, видами, научными принципами, подходами и методами, применяемыми для подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадровых работников предприятия.

Закономерно, что цель и задачи обучения и развития персонала всегда направлены на достижение главной цели предприятия, которая заключается в

получении прибыли, при этом укрепление «кадров» организации, как необходимого ей «человеческого ресурса» является не менее важной задачей.

Сегодня теоретические и практические основы обучения и развития персонала позволяют выделить следующие виды обучения, то есть профессионального обучения, включающие:

- профессиональную подготовку: заключается в получении начального, среднего или высшего профессионального образования, от рабочего до магистра, срок обучения от 1 года до 6 лет;

- повышение квалификации: обучение на различных курсах и факультетах повышения квалификации, в основном, по направлению организации, срок обучения от 1 дня до 6 месяцев;

- переподготовку кадров: состоит из переобучения или обучения другой профессии или специальности, овладения новыми знаниями и умениями, при этом срок обучения составляет от 6 месяцев до 2 лет;

- послевузовское профессиональное образование: получение высшей профессиональной или научной квалификации, срок обучения составляет от 2 до 4 лет.

Отличие всех этих видов обучения заключается в задачах, которые они выполняют, научных подходах и методах обучения, развитии и совершенствовании знаний, умений и навыков, то есть получении набора профессиональных компетенций, но все они опираются на «правила» и «требования» обучения, то есть принципы.

Герасимов М. В. и другие авторы классифицировали принципы управления обучением и развитие персонала следующим образом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Принципы профессионального обучения персонала организации

Название принципа	Сущность принципа
Принцип оперативности и научности	Соответствие программ обучения современным теориям управления персоналом предприятия и быстрому их внедрению в образовательный процесс.
Принцип перспективности	При обучении и развитии следует учитывать возможность профессионального роста и самообучения

Принцип экономичности	Обучение и развитие персонала должно быть экономически обосновано
Принцип оптимальности и достаточности	Соответствие предложенных теоретических положений и практических навыков необходимому и обязательному уровню профессионализма
Принцип согласованности	Теоретические и практические задачи управления обучением должны быть взаимосвязаны друг с другом
Принцип специализации	При обучении и развитии персонала необходимо опираться на уже имеющиеся знания и умения и профессиональную специализацию обучающихся работников предприятия
Принцип преемственности	Предполагает развитие методологических составляющих обучения персонала на основе имеющихся теорий и практик

Примечание – Источник: [14, с. 320]

Традиционные принципы обучения и принципы профессионального обучения и развития персонала в совокупности представляют единую «систему принципов», на которую опирается предприятие при планировании и совершенствовании обучения персонала как направления (подсистемы) СУП.

Сегодня существует несколько научных подходов к процессу развития и совершенствования кадрового состава организации.

Шаталова Н.И. выделяет два основных подхода к обучению персонала: «системный» и «процессный» [46, с. 50]. По ее мнению, «системный подход акцентирует внимание на методологической и организационной стороне процесса обучения персонала», а «процессный подход фиксирует внимание на результатах обучающей деятельности» [46, с. 54-55].

В таблице 1.2 представлена систематизация подходов к обучению и развитию персонала организации.

Таблица 1.2 – Научные подходы к обучению и развитию персонала

Название подхода	Сущность подхода
Системный подход	Осуществление обучения и развития персонала как системы, состоящей из множества составляющих, взаимодействующих и влияющих друг на друга
Процессный подход	Поэтапное содержание процесса обучения и развития персонала: планирование, внедрение, проведение, оценка, исследование и другое

Эмпирический подход	Обучение и развитие персонала организации на основе имеющегося опыта на аналогичных предприятиях
Моделирование как подход	Построение модели процесса обучения и развития персонала и ее внедрение
Ситуационный подход	Обучение и развитие персонала проводится с учетом необходимости и имеющихся потребностей в обучении кадрового состава работников предприятия
Информационный подход	Обучение и развитие персонала проводится с учетом новой информации, необходимой для эффективного функционирования организации
Целевой подход	Процесс обучения и развития персонала направлен на достижение главной цели предприятия
Системно-структурный подход	С одной стороны обучение и развитие персонала рассматривается как система, с другой стороны учитывается структура элементов этой системы

Примечание – Источник: [25, с. 15]

Системный подход является универсальным среди всех методов, т.к. его можно применять ко всем видам профессионального обучения и развития персонала. системны метод также может включать в себя другие подходы, такие как процессный, ситуационный, целевой и другие.

Применение эмпирического подхода при обучении персонала осуществляется по имеющимся на других аналогичных объектах разработкам, когда можно применить типичные учебные программы для тех или иных специальностей или профессий.

Применение информационного подхода чаще осуществляется тогда, когда необходимо провести периодическое повышение квалификации работников предприятия без отрыва от производства и обучение имеет циклический характер.

Целевой подход используется в обучении персонала для достижения определенной цели и вытекающих из нее задач, например, при переобучении группы сотрудников предприятия для работы по новым технологиям или замене старого оборудования более новым и при других обстоятельствах.

Наиболее интересный и современный инновационный подход – это моделирование, в основу которого положена модель обучения персонала.

Системно-структурный подход представляет собой комплексный подход, который является менее гибким, более консервативным по отношению к подсистеме обучения персонала СУП. Между методологическими научными подходами нет четких границ, так как они опираются и используют одни и те же принципы, приемы и методы обучения.

Маслова М. В. считает, что обучение и развитие персонала организации, являясь подсистемой (направлением) СУП, может иметь достаточно много научных подходов, определяющих стратегию, тактику, организацию и методологию процесса обучения персонала, его развития и совершенствования. При системном подходе, обучение и развитие персонала можно рассматривать как подсистему СУП, состоящую из компонентов и элементов системы, с ее внутренними и внешними связями [33, с. 12].

На цели построения системы обучения персонала влияет множество факторов: финансовое положение организации; времени, которое может быть затрачено на его проведение, сфера деятельности компании; категория сотрудников, нуждающихся в обучении и др.

Основные цели обучения персонала в организации заключаются в [28, с. 126]:

- повышении производительности труда, которое будет обеспечено за счет получения новых знаний, умений и навыков, а также при помощи повышения мотивации к труду;
- повышении эффективности от времени, затраченного на адаптацию новых сотрудников, а также более полном понимании ими стратегии организации;
- создании резерва кадров;
- подготовке управленческого персонала;
- возобновлении и модернизации знаний персонала с большим стажем работы;

- удержание талантов и их развитии;
- постоянном процессе развития организации (самообучающаяся организация);
- оперативном выявлении и решении проблем.

Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В. к основным системным составляющим обучения персонала относят следующие факторы [24, с. 112]:

- «предпосылки»;
- «формы»;
- «задачи»;
- «планирование»;
- «проведение»;
- «методику».

Методы обучения – это «основные средства», способы познания объекта и предмета изучения для обучения и развития персонала.

Методы профессионального обучения персонала группируются в две большие группы: традиционные (классические) методы и специфические методы.

Традиционные методы включают способы обучения, применяемые на всех уровнях в системе образования. Специфические же методы включают такие способы обучения, применение которых зависит во многом от сложности и специфики получаемой профессии или специальности.

В таблице 1.3 представлена характеристика двух групп методов обучения персонала.

Таблица 1.3 – Методы обучения и развития персонала

Направление СУП (подсистема)	Виды обучения	Традиционные методы (классические) обучения	Специфические методы обучения
Обучение и развитие персонала организации (профессиональное обучение)	Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Переподготовка кадров.	Лекция; практическое занятие; беседа; тестирование; опрос; объяснение; презентация; семинар; решение задач; обсуждение;	Компьютерное обучение; программированное обучение; деловая игра; ролевая игра; ситуационная игра;

	Послевузовское профессиональное образование	лабораторная работа; домашнее задание; конференция; самообучение;	развивающая игра; дискуссия; инструктаж; моделирование; анализ ситуаций;
--	---	---	--

Окончание таблицы 1.3

	Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское профессиональное образование	контрольное задание; оценка результатов и др.	кейс-метод; баскет-метод; контент-анализ, коучинг, стажировка, тренинг, «мозговой штурм», бенчмаркинг (эталонное тестирование) и др.
--	--	---	--

Примечание – Источник: [10, с. 313]

Направление СУП, обучение и развитие персонала, представляют одну из важных подсистем системы управления персоналом, которое опирается на научные принципы, подходы и методы, то есть основные составляющие методологии профессионального образования.

Следовательно, совершенствовать все виды профессионального обучения возможно при помощи применения различных научных подходов для развития персонала, использования не только классических, но и специфических методов обучения «человеческого ресурса» предприятий, с учетом принципов обучения всей системы образования, в том числе и профессионального.

Обучение и развитие персонала организаций, компаний – одна из важных стратегических задач, так как функционирование целых отраслей в значительной степени зависит от степени квалификации и профессионализма кадрового состава работников.

1.2 Технология разработки системы обучения персонала

Система обучения персонала представляет собой составную часть менеджмента персонала, комплекс специальных мер, решений и деятельности, которые позволяют [2, с. 89]:

- упорядочить и расширить полученную информацию;
- ускорить процедуру адаптации сотрудников в новом коллективе или в случае смены места работы;
- постоянно эффективно развивать знания, умения и навыки персонала организации.

Каждая организация в процессе своего жизненного цикла проходит несколько стадий развития, наиболее характерными из которых являются стремительный рост, стабилизация и спад.

Наиболее часто руководством организации принимается решение о необходимости выстраивания системы обучения персонала тогда, когда она находится на стадии стабилизации, характеризующейся завершением поступления сверхдоходов, при этом главная задача заключается в повышении эффективности и производительности труда.

Затраты на обучение персонала во время стабилизации оправданы, так как персонал уже в полной мере овладел текущей производственной технологией и процессами при низкой текучести кадров [44, с.266].

Технология построения системы обучения и развития персонала состоит из семи основных этапов (рисунок 1.1).





Рисунок 1.1 – Технология построения системы обучения персонала организации
Примечание –Источник: собственная разработка по данным [40, с. 197]

Рассмотрим более подробно особенности каждого из этапов построения системы обучения и развития персонала в организации.

Определение потребностей в обучении на первом этапе технологии построения системы обучения и развития персонала вызвано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами. На данном этапе происходит определение потребности в обучении для конкретных групп работников различных подразделений. Данный процесс осуществляется после проведения консультаций с руководителями отдельных направлений деятельности. Результатом данного этапа является составленный прогноз ожидаемого результата от влияния обучения на выполнение организацией производственных задач.

Этап 2 заключается в проведении анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений и включает анализ текущей ситуации (включая критические ситуации) в работе отдела или подразделения. Это позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы. Без сомнения, целесообразно учитывать также и видение, непосредственно, самих работников по вопросу предполагаемого обучения. Однако, решения принимаются с учетом оценки потенциальных

способностей работников не по первым впечатлениям, а на основе анализа эффективности выполнения работником целей и задач.

Этап 3. Распределение ресурсов. Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для решения поставленной задачи. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Размер средств, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и видов обучения, обозначается суммами, которые необходимы для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки. Одним из важнейших необходимых ресурсов является время, которое необходимо для проведения обучения. Перед менеджером стоит задача руководства процессом обучения по всему периоду проведения обучения, начиная от подготовки работников, контроля процесса обучения, проверки результатов и эффективности проведения обучения. Поэтому важность времени как фактора эффективности обучения играет значительную роль в организации всего процесса обучения кадрового потенциала. Необходимо планировать проведение мероприятий с целью эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса обучения. Вложение финансовых средств в обучение персонала выгодно для организации с точки зрения вложения капиталов, а не с точки зрения потери невозвратных затрат. Вложения в человеческий капитал являются инвестиционным проектом, наряду с другими инвестиционными проектами.

Этап 4. Составление учебной программы. Ответственность за составление программ обучения несут квалифицированные специалисты по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу. Требования к работнику, составляющему программу обучения персонала, включают наличие определенных знаний, навыков и опыта для отбора и приема на работу.

Важными факторами отбора и приема на работу являются данные, полученные при собеседовании, отчетах и других источниках информации, посредством которых возможен анализ потребностей сотрудника в обучении.

Этап 5. Реализация учебной программы.

Этап 6. Обоснование обучения.

Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения.

Основные функции системы обучения персонала заключаются в:

- преодолении разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- построении корпоративной культуры;
- решении целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;
- мотивации производственной деятельности персонала методом обучения.

Конкурентоспособность организации в современных условиях развития рынка является одним из краеугольных камней основания фундамента целесообразно и эффективно устроенной производственной деятельности, которая способствует росту и развитию в долгосрочной перспективе

1.3 Роль системы обучения персонала в стратегии развития организации

Обучение персонала играет роль в осведомлении персонала о стратегических целях организации, способствует вовлечению в процесс их достижения. Причем в свою очередь отношение к построению системы обучения персонала напрямую связано с текущей стратегией организации [39, с. 210]:

- при стратегии предпринимательства обучение персонала играет ведущую роль, поскольку целью ставится накопление у сотрудников профессиональных знаний, умений и навыков;

- реализация стратегии динамического роста обучения происходит на постоянной основе, причем стремление персонала к самосовершенствованию поддерживается со стороны руководства;

- стратегия прибыли подразумевает выполнение сотрудниками проектов и реализацию реальных бизнес-задач в целях обучения и накопления опыта, при этом возможно посещение учебных курсов;

- при стратегии изменения курса высока вероятность продвижения персонала по карьерной лестнице, поэтому особое внимание уделяется обучению на постоянной основе, при этом руководство организации готово порой полностью оплачивать сотрудникам MBA и другие дорогостоящие программы;

- при стратегии ликвидации обучение происходит только в том случае, если по закону перед организацией встает обязанность трудоустроить персонал после высвобождения.

Сегодня все еще существует тенденция предпочтения руководителями организаций закрытия вакантных позиций уже обученными специалистами с необходимым на данный момент уровнем квалификации перед вложением средств в развитие своего человеческого капитала. Основная цель этого – экономия средств и времени. Такой подход рано или поздно приводит к тому, что начальные знания уже не соответствуют текущей ситуации в отрасли, причем снижается вовлеченность самих сотрудников, не задается правильная установка на труд, что приводит к уменьшению эффективности от их профессиональной деятельности.

В свою очередь организации, которые заинтересованы в обучении персонала, вкладывают средства в грамотное построение системы обучения, в итоге получают лояльных сотрудников, способных подстраиваться под

изменения внешней и внутренней среды, предлагая инновационные идеи и решения.

При этом необходимо отметить, что положительной отдачи можно достичь только при такой организации образовательного процесса, которая соответствует научным подходам к выстраиванию системы обучения [16, с.42-43].

Эффективное обучение персонала, помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации, которые позволяют:

- раскрыть потенциал работников, сплотить и улучшить социально-психологический климат коллектива;
- повысить мотивацию;
- укрепить преданность сотрудников организации;
- обеспечить преемственность в управлении;
- привлечь новых сотрудников;
- сформировать желательные образцы поведения и соответствующую организационную культуру, способствующую успешному достижению организационных целей, и т.д.

Опыт лучших компаний показывает, что реализация в ходе обучения этих «дополнительных» задач не менее важна, чем комплекс задач, связанных с передачей слушателям знаний и развитием необходимых профессиональных навыков.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

- без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастания конкурентной борьбы предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников [28, с. 126].

Эффективная работа компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главные препятствия, которые мешают достичь более высоких рабочих результатов, заключаются не только в недостаточном уровне профессиональной подготовки персонала, но также и в старых подходах к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть лишь при условии разработки и практической реализации новой политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы практически для всех категорий работников.

Обучение персонала – важнейший инструментом, который руководство организации использует для повышения потенциала человеческих ресурсов и влияния на формирование организационной культуры.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации как никогда нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и

быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, лучше справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил [45, с. 30].

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов [44, с. 265]. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в два-три раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач.

В современной практике оценки эффективности системы обучения персонала достаточно часто применяется методика, разработанная Дональдом КиркПатриком. Данная методика была разработана автором в 1959 г. и представляла собой четырехуровневую модель оценки эффективности обучения, которая получила широкое распространение и является классической. Современные менеджеры, осуществляющие управление персоналом в организациях, используют модель КиркПатрика как азбучную истину.

Модель, которую предложил КиркПатрик, достаточно затратна по времени, однако, при помощи нее становится возможным сделать выводы о необходимости продолжения или прекращения обучающей программы, а также понять, каким образом можно улучшить систему обучения в будущем. Еще одной особенностью модели КиркПатрика является тот факт, что при помощи нее возможно оценить вклад отдела кадров или отдела обучения в достижение целей и задач организации.

Автор модели КиркПатрик называет следующие основные причины необходимости оценки системы обучения в организации:

Сам КиркПатрик выделяет основные причины проведения оценки обучения.

1. Оценить целесообразность продолжения программ обучения.
2. Пути совершенствования системы обучения.
3. Выявление путей обеспечения постоянной согласованности.
4. Определение направлений повышения эффективности обучения.
5. Оценка соответствия системы обучения стратегии организации.
6. Оценка ценности обучения.

Модель оценки КиркПатрик предполагает проведение оценки по пяти основным этапам. Рассмотрим более подробно особенности каждого этапа.

1. Первый уровень носит название «Реакция».

Данный этап предполагает оценку реакции участников программы на систему обучение. Для оценки реакции могут использоваться различные инструменты. Периодически предполагается использование только листов реагирования или анкетирования с помощью smile sheet (англ. «лист улыбок»), которые отражают информацию о симпатии (антипатии) аудитории к тренеру, проводящему обучение. Выбор в пользу того или иного инструмента зависит от того, какую информацию организация хочет получить на первом этапе оценки системы обучения.

Наиболее частым инструментом оценки реакции на обучение являются листы реагирования (рисунок 1.2).

Анкета 1. Лист реагирования						
		Отлично		Средне		Слабо
		5	4	3	2	1
1.	Насколько задачи курса соответствуют целям деятельности?	<input type="checkbox"/>				
2.	Насколько эффективен тренер?	<input type="checkbox"/>				
3.	Насколько эффективны методы, применяемые тренером?	<input type="checkbox"/>				
4.	Способствовали ли условия обучению?	<input type="checkbox"/>				
5.	Оцените, на сколько процентов вы достигли своей цели.	<input type="checkbox"/>				
6.	Отметьте, как вы будете применять на практике то, чему сегодня научились. _____					
7.	Обозначьте интересные темы для будущего обучения. _____					
8.	Как можно улучшить эту программу? _____					

Рисунок 1.2 – Образец листа реагирования, используемого на первом этапе оценки по методике КиркПатрика

Примечание – Источник: [34]

Данный формуляр позволяет получить количественную оценку реакции сотрудников, которым предлагается пройти обучение в организации.

В результате проведения оценки на первом уровне организация должна получить ответы на определенные вопросы:

1. Какие конкретно знания получил участник обучения.
2. Кто должен пройти обучение в организации.
3. Использование каких методов наиболее эффективно.
4. Какое время проведения обучения наиболее рационально.
5. Каким образом участник обучения сможет применить полученные знания и навыки на рабочем месте.

При помощи оценки на первом уровне становится возможным определение, каким образом участники обучения реагируют на нее. КиркПатрик называет первый этап оценки оценкой удовлетворенности потребителей и считает, что оценка реакции имеет очень важное значение для эффективности системы обучения по двум основным причинам:

1. Прошедшие обучение сотрудники всегда делятся между собой впечатлениями от обучения, а также со своим непосредственным руководством. В результате этой информация о реакции на обучение достигает руководства высшего уровня, в результате чего принимаются решения о дальнейшем использовании программ обучения.

2. В случае положительной реакции сотрудников на обучение у них будет формироваться мотивация к дальнейшему обучению. Отрицательная же реакция означает высокую степень уменьшения вероятности обучения и освоения знаний и умений.

2. Второй уровень – «Обучение».

Основной задачей данного уровня является оценка знаний, навыков, полученных в результате обучения. Оценку можно проводить как в рамках самого обучения, так и сразу после него либо через какое-то время после окончания обучения (например, по электронной почте).

Оценки на данном уровне проводится при помощи тестов, опросников и заданий, которые используются для количественного измерения прогресса в полученных знаниях.

Основными инструментами оценки на данном уровне являются:

1. Тесты на знание изученного материала.
2. Листы проверки умений.
3. Обучение других сотрудников.
4. Составление плана действий.

При помощи теста на знание изученного материала проводится тестирование на знание изученного материала по теме обучения.

При помощи листов проверки умений определяются умения участников программы использовать отработанные навыки (рисунок 1.3).



Умения	Использованы правильно	Комментарии
Использование невербалики		
Налаживание контакта		
Использование конкретизирующих вопросов		
Использование поддерживающих комментариев		
Завершение беседы		

Рисунок 1.3 – Образец листа проверки умений, используемых в методике КиркПатрика

Примечание – Источник: [34]

Кроме того, участникам обучения можно предложить провести обучение других сотрудников:

- обучить группы в парах во время собрания сотрудников;
- провести презентацию для руководителей по вопросам учебной сессии;

- оказать помощь в адаптации и обучении новых сотрудников;
- провести презентацию с коллегами из других подразделений.

Еще одним способом оценки на втором уровне является планирование действий. Участникам предлагается ответить на определенные вопросы:

1. Что вы хотели бы уметь делать как результат участия в программе?
2. Какие конкретно действия вы собираетесь произвести?
3. Что вам может помешать в достижении успеха? и другие вопросы.
3. Третий уровень – «Поведение».

Согласно мнению КиркПатрика данный уровень является самым важным и сложным среди всех пяти уровней методики. Именно данный уровень предполагает оценку изменения поведения сотрудников в результате осуществления обучения, а также оценку степени применения полученных знаний и навыков на рабочем месте.

Для проведения данной оценки используется обзорный тест (рисунок 1.4).

Анкета 5. Обзорный тест											
1. Я получил новые знания во время обучения	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
2. Я могу успешно применять на своем рабочем месте полученные знания/навыки	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
3. Какой процент рабочего времени вы тратите на задачи, которые требуют знаний/умений, представленных в этой программе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Насколько соответствовало содержание обучения успешной работе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Сколько процентов новых знаний и умений, полученных при обучении, вы напрямую применили в вашей работе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Я смог применять обучение в работе через:	<input type="checkbox"/> 1 неделю										
	<input type="checkbox"/> 2-4 недели										
	<input type="checkbox"/> 5-6 недель										
	<input type="checkbox"/> Пока ничего не применял, но планирую в будущем										
	<input type="checkbox"/> Я не ожидаю никаких изменений от применения										
7. Если вы не смогли успешно применить знания/умения, то почему?	<input type="checkbox"/> Содержание не соответствует работе										
	<input type="checkbox"/> Мешают или отбивают охоту применять										
	<input type="checkbox"/> Нет возможности										
	<input type="checkbox"/> Более высокие приоритеты										
	<input type="checkbox"/> Другие причины										
8. У меня и моего менеджера были определенные ожидания перед посещением обучения	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
9. После обучения я и мой менеджер определили, как я буду применять знания/навыки на рабочем месте	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
10. Мне предоставлены адекватные ресурсы для успешного применения обучения в работе	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			

Рисунок 1.4 – Обзорный тест, используемый для оценки эффективности системы обучения по методике КиркПатрика

Примечание – Источник: [34]

Как отмечает автор методики, в случае отсутствия изменений в поведении сотрудников нельзя однозначно говорить о неэффективности системы обучения. Бывают случаи, когда со стороны сотрудников наблюдается положительная реакция на обучение, но со стороны организации не были созданы условия для реализации полученных навыков и знаний. Таким образом, в случае отсутствия изменений поведения сотрудников после обучения не всегда руководством должно быть принято решение о прекращении обучения.

Кроме оценки изменений поведения сотрудника проводится оценка социально-психологического климата при помощи обзорного теста (рисунок 1.5).

Анкета 6. Обзорный тест

1. Это обучение улучшило мое поведение на рабочем месте	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
2. Оцените, насколько ваше поведение на работе улучшилось, учитывая все факторы, включая обучение	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Основываясь на предыдущем ответе, оцените, насколько это улучшение является прямым результатом обучения	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Это обучение имело существенное влияние на:	<input type="checkbox"/> увеличение качества										
	<input type="checkbox"/> увеличение продуктивности										
	<input type="checkbox"/> уменьшение затрат										
	<input type="checkbox"/> увеличение продаж										
	<input type="checkbox"/> уменьшение рисков										

Рисунок 1.5 – Образец обзорного теста при оценке социально-психологического климата в методике КиркПатрика

Примечание – Источник: [34]

4. Четвертый уровень – «Результат».

Данный уровень предполагает определение финансовых результатов, которые появляются после осуществления обучения.

При помощи оценки на данном уровне определяется изменение бизнес-показателей организации. При выполнении данного уровня важное значение имеет правильное определение показателей, которые измеряются после проведения программы обучения. Довольно сложно оценить вклад системы обучения в развитие финансовых данных (объемы продаж, прибыли, затраты и т.д.), т.к. не только обучение оказывает влияние на данные результаты. Автор методики отмечает, что в данном случае измерению должны подвергаться такие показатели как динамика производительности труда, повышение качества труда, снижение количества несчастных случаев, рост продаж, снижение текучести кадров и т.д.).

Поэтому самой главной задачей данного этапа является определение тех показателей, которые максимально отражают влияние обучения на деятельность сотрудников.

Для получения более достоверных результатов при оценке необходимо:

1. По возможности использовать контрольную группу (группу, которая не проходила обучение).
2. Оценка должна проводиться через некоторое время, чтобы результаты стали очевидны и заметны.
3. Оценку показателей проводить до и после программы (если это возможно).
4. В ходе обучения проводить оценку несколько раз.

Пятый уровень – ROI.

В классической методике КиркПаркера не предусматривалось пятого уровня. Данный уровень был добавлен и разработан в 1991 г. Джеком Филипсом. Данный этап позволяет перевести результаты оценки, полученной на четвертом уровне в материальный эквивалент. Затем полученная сумма прибыли сравнивается с затратами на программу обучения.

Для этого используется показатель ROI, который представляет собой разницу между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе). Методика ROI может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета, и для оценки потенциально возможной прибыли.

Методика ROI, предложенная Филипсом, позволяет приводить результаты обучения в материальный эквивалент, а затем подставлять полученную сумму в известное математическое уравнение: отношение прибыли к затратам, где сравнивается общая сумма прибыли с общей суммой затрат [34].

Коэффициент ROI определяется в виде процентного соотношения чистой прибыли от обучения к сумме затрат [34]:

$$ROI = \left(\frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \right) \times 100\%. \quad (1.1)$$

Модель Филипса дает позволяет:

1. Отразить, что увеличение продуктивности организации напрямую зависит от обучения сотрудников;
2. Оценить программу обучения как бизнес-инструмент.
3. Отразить целесообразность затрат на обучение.

На основе изучения теоретических основ системы обучения персонала в организации можно сделать следующие выводы:

1. Обучение и развитие персонала является одним из основных направлений системы управления персоналом организации или проводимой кадровой политики предприятия. Как и любой другой управленческий процесс, обучение и развитие персонала в организации имеет определенные цели, задачи и принципы организации.

2. Существует несколько видов обучения персонала: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, послевузовское профессиональное образование. Сегодня выделено семь основных принципов организации обучения персонала: принцип оперативности и научности, принцип перспективности, принцип экономичности, принцип оптимальности и достаточности, принцип согласованности, принцип специализации и принцип преемственности.

3. Научные подходы к обучению персонала различны и включают в себя системный подход, процессный подход, эмпирический подход, моделирование, ситуационный подход, информационный подход, целевой подход и системно-структурный подход. Каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки, а также характерные особенности.

4. Технология организации системы обучения включает в себя семь основных этапов: определение потребностей в обучении, проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений, распределение ресурсов, обоснование обучения и оценка эффективности процесса обучения.

5. Организации, которые заинтересованы в обучении персонала, вкладывают средства в грамотное построение системы обучения, в итоге

получают лояльных сотрудников, способных подстраиваться под изменения внешней и внутренней среды, предлагая инновационные идеи и решения. при этом обеспечение организации персоналом, обладающим необходимым уровнем квалификации является залогом успешного использования всех видов ресурсов, а, значит, и достижения стратегических целей.

ГЛАВА 2

СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПАТИО ПЛЮС»

2.1 Характеристика организации и ее место на рынке Республики Беларусь

Общество с ограниченной ответственностью «Патио плюс» (ООО «ПАТИО Плюс» зарегистрировано решением Минского городского исполнительного комитета от 20.09.2007 г. № 2159, в ЕГР юридических лиц за № 190536246, УНП 190536246.

Юридический адрес: 220004 г. Минск, ул. Короля, 51.

Фактический адрес местонахождения: г. Минск, ул.Короля, 51.

Основная приносящая доход деятельность ООО «ПАТИО Плюс» в 2016 г.:

- оптовая и розничная торговля коммуникационным оборудованием, компьютерами, периферийным компьютерным оборудованием, фотографическими и оптическими товарами, радио- и телевизионным оборудованием, аксессуарами, иными сопутствующими товарами, розничная торговля через интернет;

- оказание услуг потребителям: по оформлению и подключению абонентов к мобильной связи МТС, Велком, Лайф, установка (настройка) цифровой техники, консультирование в области компьютерных технологий;

- оказание рекламных услуг;

- вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества.

Основным видом деятельности за 2018 г. является розничная торговля коммуникационным оборудованием – мобильными телефонами.

ООО «ПАТИО Плюс» осуществляет текущую деятельность через собственную торговую сеть салонов сотовой связи форматов «Алло» и «Алло плюс».

Структура управления ООО «ПАТИО Плюс» обладает чертами, характерными для функциональных, продуктовых, и линейно-штабных организационных структур. Схема организационной структуры управления ООО «ПАТИО Плюс» представлена в Приложении А.

В сложившейся структуре управления ООО «ПАТИО Плюс» присутствует разделение полномочий как по функциональным признакам, так по территориальным и продуктовым. Кроме того, для решения специфических и уникальных задач, из работников предприятия создаются рабочие группы под руководством одного из заместителей директора. Такая организация управленческого труда позволяет достаточно оперативно разрабатывать и внедрять проекты в области развития торговли, а также обеспечивать максимальную централизацию управления и финансовых ресурсов.

Управление в сети магазинов ООО «ПАТИО Плюс» основывается на основных локальных документах, принятых в организации: устав, учетная политика, положения об отделах и должностные инструкции, трудовой распорядок, а также кодекс корпоративного поведения.

Структура управления ООО «ПАТИО Плюс» является сложной и включает в себя много отделов, которые в свою очередь содержат несколько подразделений. Организационная структура объединяет человеческие и материальные ресурсы в единое целое, упорядочивает связи между ними, что придает организации устойчивость и стабильность. Организационная структура управления ООО «ПАТИО Плюс» утверждена генеральным директором предприятия.

Структура организации построена по иерархическому принципу и основана на концепции разделения труда, специализации, делегирования полномочий, связующих звеньев и масштабов управляемости (объема контроля) или размеров управляемых подразделений.

Каждое из подразделений ООО «ПАТИО Плюс» выполняет в системе управления конкретную функцию, представляющую совокупность специальных функций управления, и несет свою долю ответственности в обеспечении и управлении качеством.

Исполнительным органом ООО «ПАТИО Плюс» является директор.

Директору ООО «ПАТИО Плюс» подчиняются его заместители, которым в свою очередь подчинены отделы: заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по рознице, заместитель директора по маркетингу, заместитель директора по персоналу, главный бухгалтер, заместитель директора по информационно-правовому обеспечению, заместитель директора по логистике, заместитель директора по общим вопросам. Директор ООО «ПАТИО Плюс» руководит также работой интернет-магазина.

Следует отметить, что линейное подчинение условно. В основном организация работы отделов и служб имеет функциональную зависимость.

Чтобы обязанности фактически выполнялись, полномочия делегируются от генерального директора подчиненным согласно субординации. Руководитель, делегирующий свои полномочия подчиненным. Таким образом, данный руководитель вступает в качестве связующего звена между своим босом и подчиненными. В ООО «ПАТИО Плюс» это связующее звено обеспечивает вертикальные связи – сверху вниз и снизу вверх – между этими уровнями управления. В конечном итоге число подчиненных у одного руководителя определяет норму управляемости, или размер управляемых подразделений.

Изучим основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ПАТИО Плюс» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «ПАТИО Плюс» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
------------	------	------	------	----------------------------	---------------

				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка от реализации продукции, работ и услуг	16602	25345	30791	8743	5446	152,7	121,5
Себестоимость реализованной продукции, работ и услуг	11057	13877	21478	2820	7601	125,5	154,8
Валовая прибыль	5395	7468	9313	2073	1845	138,4	124,7
Прибыль (убыток) от реализации продукции, работ, услуг	389	825	-330	436	-1155	212,1	-
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	591	1575	889	984	-686	266,5	56,4
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	-569	-1146	-225	-577	921	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	22	149	664	127	515	в 6,7 раза	в 4,5 раза
Чистая прибыль (убыток)	8	346	527	338	181	в 43,3 раза	152,3
Стоимость основных средств	306	323	462	17	139	105,6	143,0
Величина оборотных средств	5701	8673	9096	2972	423	152,1	104,9
Рентабельность продукции, %	3,5	5,9	-1,5	2,4	-7,5	-	-
Рентабельность продаж, %	2,3	3,3	-1,1	0,9	-4,3	-	-
Рентабельность активов, %	0,4	1,7	6,9	1,3	5,3	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных приложений Б, В

Как видно из представленных в таблице 2.1 данных, динамика финансово-экономических показателей деятельности ООО «ПАТИО Плюс» характеризуется нестабильной динамикой. Стабильная положительная или отрицательная динамика наблюдается только у некоторых показателей. Так, выручка от реализации продукции, товаров и услуг характеризуется стабильным ростом на 8743 тыс. руб. (52,7%) за 2016-2017 гг. и на 5446 тыс. руб. (21,5%) за 2017-2018 гг. Положительная динамика обусловлена увеличением объемов реализованных товаров, а также объема оказанных услуг.

Рост цен на товары, а также рост тарифов на мобильные услуги обусловили рост себестоимости на 2820 тыс. руб. (25,5%) за 2016-2017 гг. и на 7601 тыс. руб. (54,8%) за 2017-2018 гг. При этом необходимо отметить значительное превышение темпов роста себестоимости продукции, работ и услуг над темпами роста, что оказывает отрицательное влияние на формирование финансовых показателей.

Валовая прибыль увеличивается на протяжении 2016-2018 гг. на 2073 тыс. руб. (38,4%) за 2016-2017 гг. и на 1845 тыс. руб. (24,7%). У прибыли от реализации продукции нестабильная динамика: рост на 436 тыс. руб. (112,1%) за 2016-2017 гг. и снижение на 1155 тыс. руб. за 2017-2018 гг. Аналогичный характер у прибыли от текущей деятельности.

Необходимо отметить, что на протяжении всего периода исследования в ООО «ПАТИО Плюс» формируется убыток от инвестиционной и финансовой деятельности в размере 569 тыс. руб., 1146 тыс. руб. и 225 тыс. руб. В 2018 г. убыток от инвестиционной деятельности значительно сократился.

В ООО «ПАТИО Плюс» намечен значительный рост прибыли до налогообложения: на 127 тыс. руб. (в 6,7 раза) за 2016-2017 гг., на 515 тыс. руб. (в 4,5 раза) за 2017-2018 гг.

Размер чистой прибыли также увеличивается на протяжении 2016-2018 гг. – значительный рост показателя наблюдается в 2017 гг. (на 338 тыс. руб., что больше уровня 2016 г. в 43,3 раза). В 2018 г. темпы роста чистой прибыли значительно сократились и составили 52,3% (181 тыс. руб.).

С учетом того, что в дальнейшем будет изучаться система обучения персонала ООО «ПАТИО Плюс», целесообразно провести анализ трудовых ресурсов организации.

В таблице 2.2 представлена динамика состава персонала ООО «ПАТИО Плюс».

Таблица 2.2 – Динамика состава персонала ООО «ПАТИО Плюс» в 2016-2018 гг.

Категория работников	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	374	407	437	33	4	108,8	107,4
В том числе работники основной деятельности, из них:	374	407	437	33	4	108,8	107,4
- рабочие	241	255	289	14	3	105,8	113,3

Окончание таблицы 2.2

- служащие	133	152	148	19	-4	114,3	97,4
из них:							
- руководители	91	107	99	16	-8	117,6	92,5
- специалисты	39	42	45	3	3	107,7	107,1
другие служащие	3	3	4	0	1	100,0	133,3

Примечание – Источник: собственная разработка по данным приложения Г

Из представленных в таблице 2.2 данных видно, что на протяжении 2016-2018 гг. в ООО «ПАТИО Плюс» увеличивается среднесписочная численность персонала. Так, если за период 2016-2017 гг. численность персонала увеличилась на 33 чел. (8,8%), то за 2017-2018 гг. – на 4 чел. (7,4%). В 2017 г. выявлен рост численности по всем категориям персонала. В 2018 г. сократилась численность служащих на 4 чел. (2,6%), в том числе за счет сокращения численности руководителей на 8 чел. (7,5%).

При этом наибольший удельный вес в структуре персонала ООО «ПАТИО Плюс» занимают рабочие (рисунок 2.1).

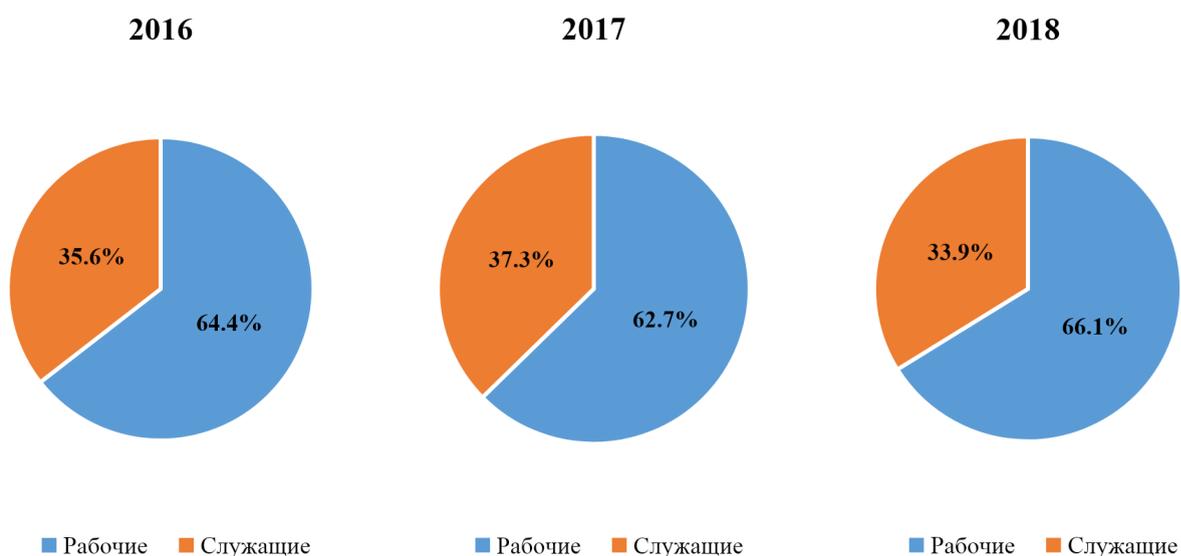


Рисунок 2.1 – Структура персонала ООО «ПАТИО Плюс» в 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.2

Как видно из данных рисунка 2.1, доля рабочих в структуре персонала ООО «ПАТИО Плюс» составляет 64,4% в 2016 г., 62,7% в 2017 г. и 66,1% в 2018 г.

Динамика удельного веса рабочих в структуре персонала ООО «ПАТИО Плюс» обусловила динамику второй категории трудовых ресурсов – служащих. Их доля составила 35,6% в 2016 г., 37,3% в 2017 г. и 33,9% в 2018 г. Как видно из полученных данных, при сокращении доля рабочих в структуре персонала увеличивается доля служащих, и наоборот.

Рассмотрим более подробно структуру служащих ООО «ПАТИО Плюс» (рисунок 2.2).

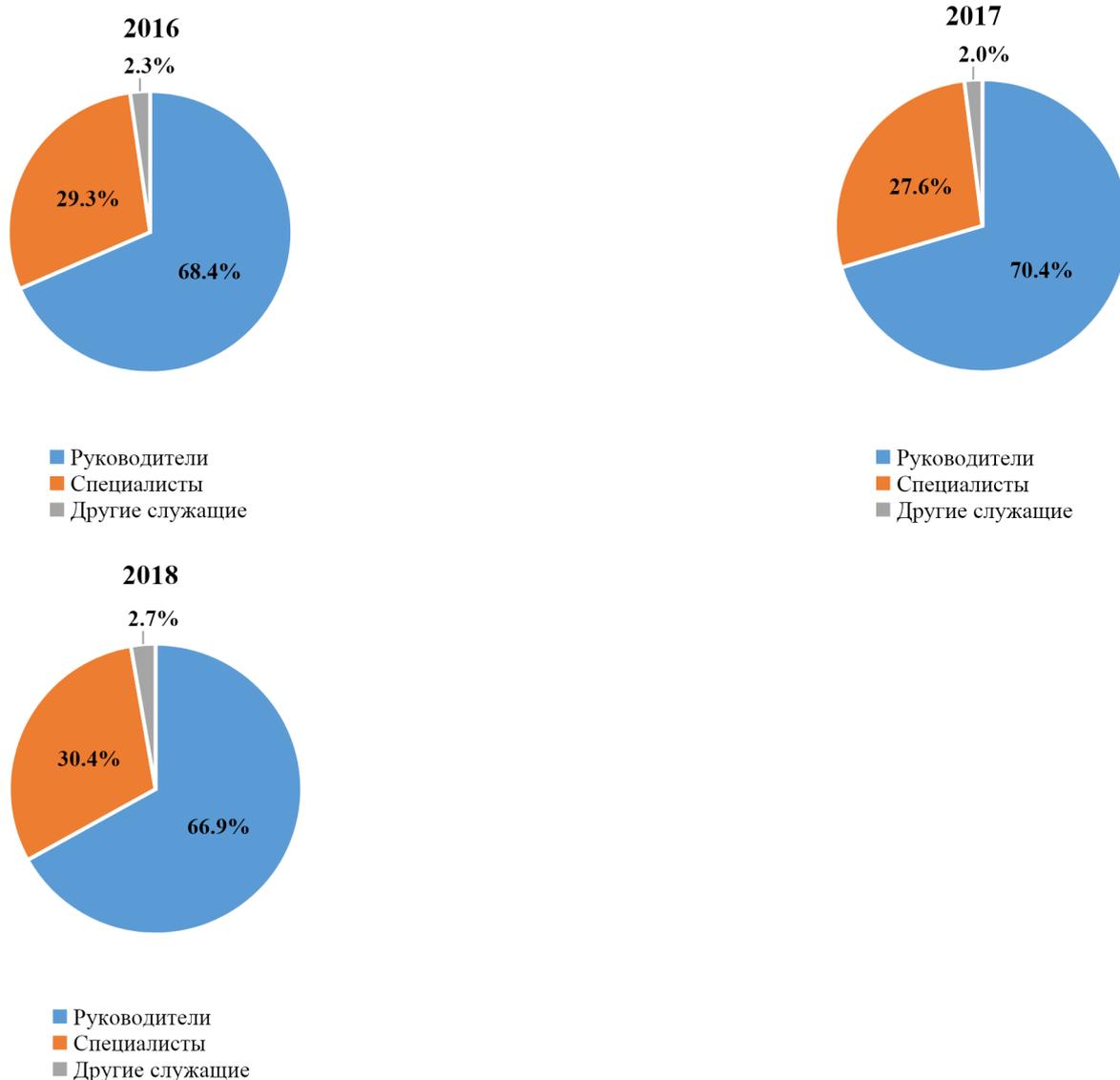


Рисунок 2.2 – Структура служащих ООО «ПАТИО Плюс» в 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.2

Примечательно, что в структуре служащих ООО «ПАТИО Плюс» значительный удельный вес занимают руководители – 68,4% в 2016 г., 70,4% в 2017 г. и 66,9% в 2018 г. Данный факт говорит о наличии в организации значительного числа управленческого персонала на одного сотрудника – 1 руководитель руководит в среднем 4 сотрудниками (338 чел. / 99 чел.).

В таблице 2.3 представлен состав сотрудников ООО «ПАТИО Плюс» по образовательному уровню.

Таблица 2.3 – Динамика состава персонала ООО «ПАТИО Плюс» по уровню образования

Категория работников	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	374	407	437	33	4	108,8	107,4
Высшее образование	125	148	149	23	4	118,4	100,7
Среднее специальное	87	110	135	23	3	126,4	122,7
Профессионально-техническое образование	28	42	47	14	5	150,0	111,9
Общее среднее образование	52	101	101	49	0	194,2	100,0
Общее базовое образование	3	6	5	3	-1	200,0	83,3

Примечание – Источник: собственная разработка по данным приложения Г

Как видно из представленных в таблице 2.3 данных, в ООО «ПАТИО Плюс» увеличивается количество сотрудников со всеми видами образования. Более наглядно можно отразить ситуацию при помощи рисунка 2.3.

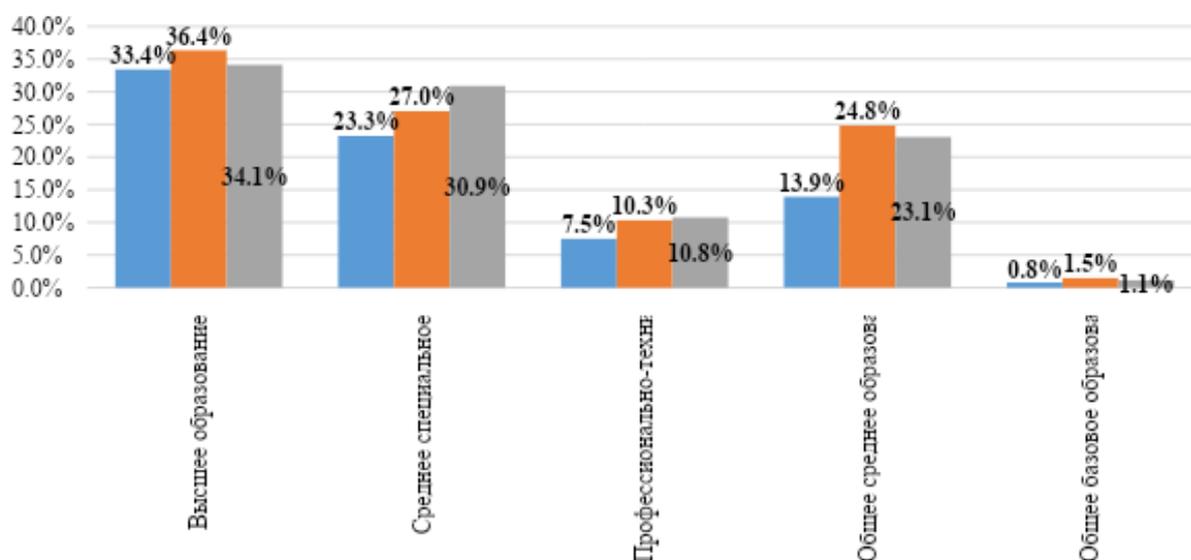


Рисунок 2.3 – Структура сотрудников ООО «ПАТИО Плюс» по уровню образования в 2016-2018 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.3

Как видно из представленных на рисунке 2.3 данных, наибольший удельный вес в структуре персонала по уровню образования занимают сотрудники с высшим образованием – 33,4% в 2016 г., 36,4% в 2017 г. и 34,1% в 2018 г. Объяснить данный факт можно тем, что в структуре персонала достаточно большой удельный вес руководителей. Отрицательно следует отметить достаточно высокую долю сотрудников с общим средним образованием, что можно объяснить тем, что наибольший удельный вес в структуре персонала имеют рабочие.

Среди всего многообразия факторов влияющих на развитие деятельности ООО «ПАТИО Плюс» наибольшее значение имеют представленные ниже факторы, разделенные на четыре сектора (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Четырехпольная матрица STEP-анализа

Социальные факторы:	Технологические факторы:
1. Изменение половозрастной структуры населения региона	1. Развитие ассортимента коммуникационного оборудования
2. Дифференциация населения по уровню доходов	2. Развитие электронного маркетинга
3. Активность потребителей	3. Общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность торговых организаций

Окончание таблицы 2.4

Экономические факторы:	Политические факторы:
1. Сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей	1. Государственное влияние в отрасли
2. Регулирование цен и заработной платы	2. Законодательство по защите прав потребителей
3. Инвестиционная политика в отрасли	3. Регулирование занятости населения

Примечание – Источник: собственная разработка

Основными социальными факторами, оказывающими влияние на деятельность ООО «ПАТИО Плюс», являются изменение половозрастной структуры населения региона, дифференциация населения по уровню доходов, активность потребителей.

Для Минской области, как и для республики в целом, характерен процесс «старения» населения, что выражается в постепенном увеличении доли

старших возрастных групп (65 лет и старше) в его возрастной структуре, доля которого за 2018 год составила 15,5%.

Дифференциация населения по уровню доходов влечет несоответствие предложения на рынке коммуникационного оборудования потребительским требованиям. Потребителей по своим предпочтениям можно разделить на две группы, одна из которых стремится к приобретению как можно более дешевого товара, другая – к полноценности используемого оборудования и максимума у него различных функций, что должно приниматься во внимание в дифференцированных предложениях для покупателей с различным уровнем платежеспособности.

Влияние потребителей на деятельность ООО «ПАТИО Плюс» может выражаться в таких формах, как:

- в установлении определенного уровня цен на товары;
- в наличии особых требований к качеству реализуемых товаров;
- в предпочтительном использовании определенной формы оплаты и доставки товаров;
- в соотношении объемов продаж товаров предприятия и иных организаций и т.п.

Технологическими факторами выступают развитие ассортимента коммуникационного оборудования, развитие электронного маркетинга, общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность торговых организаций.

Во всем мире в последние годы происходит развитие новых технологий в области разработки коммуникационного оборудования. Мировые производители данных товаров постоянно работают над совершенствованием технологии производства, в результате чего появляются новые инновационные модели мобильных телефонов, планшетов и других аналогичных товаров.

Следует заметить, что вероятность сохранения тенденций совершенствования технологий производства коммуникационных товаров и постепенное внедрение новаций в технологическое оснащение предприятий

отрасли оказывает прямое влияние на стимулирование интереса к коммуникационному оборудованию со стороны потребителей.

Электронный маркетинг стимулирует продвижение товаров, делая их общедоступными.

Негативное влияние на ООО «ПАТИО Плюс» оказывает высокая вероятность проявления фактора невозможности полного и оперативного переоснащения современным оборудованием и техникой ввиду его высокой стоимости, что сказывается на уровне конкурентоспособности предприятий.

Среди экономических факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «ПАТИО Плюс», можно выделить сезонную нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей, регулирование цен и заработной платы, инвестиционную политику в отрасли.

Высокая вероятность проявления фактора сезонной нестабильности спроса требует от предприятия планирования сбыта, которое позволит нивелировать отрицательное влияние сезонных провалов продаж.

В Республике Беларусь ценообразование регулируется законодательством.

Политическими факторами, оказывающими действия на ООО «ПАТИО Плюс», являются государственное влияние в отрасли, законодательство по защите прав потребителей, регулирование занятости населения.

Далее проведем PEST-анализ экспертным путем. Задачей эксперта выступает оценка степени влияния и характера влияния различных факторов внешней среды на предприятие.

Работа выполнялась экспертами в два этапа: на первом определялась степень влияния факторов на деятельность организации в виде относительных нормированных весовых коэффициентов (таблица 2.5).

Экспертами выступили:

- заместитель главного бухгалтера;
- начальник отдела продаж;
- ведущий специалист отдела кадров;

- начальник складского отдела.

Таблица 2.5 – Оценка степени влияния факторов внешней среды

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
Социальные факторы						
Изменение половозрастной структуры населения региона	1	2	1	1	1,25	0,053
Дифференциация населения по уровню доходов	2	2	2	1	1,75	0,074
Активность потребителей	3	3	3	2	2,75	0,117
Технологические факторы						
Развитие ассортимента коммуникационного оборудования	2	2	3	3	2,5	0,106
Развитие электронного маркетинга	2	1	1	2	1,5	0,064
Общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность торговых организаций	2	3	2	3	2,5	0,106
Экономические факторы						
Сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей	2	2	2	1	1,75	0,074
Регулирование цен и заработной платы	1	2	1	2	1,5	0,064
Инвестиционная политика в отрасли	2	1	1	2	1,5	0,064
Политические факторы:						
Государственное влияние в отрасли	3	2	2	2	2,25	0,096
Законодательство по защите прав потребителей	3	3	2	3	2,75	0,117
Регулирование занятости населения	1	2	2	1	1,5	0,064
Итого	-	-	-	-	23,5	1,000

Примечание – Источник: собственная разработка

На втором этапе была определена вероятность влияния факторов по пятибалльной системе, при этом 5 баллов означает наибольшее влияние фактора, а 1 балл – наименьшее (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Степень вероятности влияния

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4		
Социальные факторы								
Изменение половозрастной структуры населения региона	0,053	-	3	3	2	3	2,75	0,146
Дифференциация населения по уровню доходов	0,074	-	2	3	3	4	3	0,222

Окончание таблицы 2.6

Активность потребителей	0,117	+	5	4	3	4	4	0,468
Технологические факторы								
Развитие ассортимента предлагаемых товаров	0,106	+	4	5	4	3	4	0,424
Развитие электронного маркетинга	0,064	+	3	3	4	3	3,25	0,208
Общий низкий технический уровень и технологическая оснащённость торговых организаций	0,106	-	5	5	4	4	4,5	0,477
Экономические факторы								
Сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей	0,074	-	5	5	4	5	4,75	0,352
Регулирование цен и заработной платы	0,064	-	5	4	5	4	4,5	0,288
Инвестиционная политика в отрасли	0,064	+	3	2	3	3	2,75	0,176
Политические факторы								
Государственное влияние в отрасли	0,096	-	4	3	2	3	3	0,288
Законодательство по защите прав потребителей	0,117	+	4	3	4	4	3,75	0,439
Регулирование занятости населения	0,064	-	3	2	2	3	2,5	0,160

Примечание – Источник: собственная разработка

В соответствии с данными, представленным в таблице 2.6, наибольшее положительное влияние на деятельность ООО «ПАТИО Плюс» оказывают

активность потребителей, развитие ассортимента коммуникационного оборудования, общий низкий технический уровень и технологическая оснащенность торговых организаций, законодательство по защите прав потребителей.

Наибольшее отрицательное влияние оказывают сезонная нестабильность спроса и его зависимость от платежеспособности потребителей, регулирование цен и заработной платы, государственное влияние в отрасли.

Конкурентами ООО «ПАТИО Плюс» на внутреннем рынке являются предприятия занимающиеся розничной и оптовой торговлей аналогичным оборудованием.

Необходимо отметить, что в сфере розничной торговли, конкуренция на рынке очень высока. Проведем отраслевой анализ определением влияния конкурентной среды на деятельность ООО «ПАТИО Плюс» со стороны основных конкурентных сил (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка конкурентной среды ООО «ПАТИО Плюс» по методу пяти сил Портера

Показатели	Вес	Оценка	Оценка степени влияния на ООО «ПАТИО Плюс»
Уровень «входного барьера»			
Эффективность масштабов сбыта	0,044	3	0,132
Объем необходимых капиталовложений	0,036	1	0,036
Стадия жизненного цикла предприятия	0,04	3	0,108
Благосклонность покупателей	0,036	3	0,126
Консерватизм существующей системы поставок	0,044	2	0,068
Итого:	0,2	-	0,47
Интенсивность конкуренции			
Зрелость рынка	0,044	3	0,132
Отличия в приоритетах, стратегиях, ресурсах предприятий	0,038	3	0,114
Однородность реализуемого ассортимента	0,04	4	0,16
Величина постоянных издержек	0,036	3	0,108
Наличие конкурентных преимуществ	0,042	3	0,126
Итого:	0,2	-	0,64
Сила влияния поставщиков			
Наличие крупных поставщиков	0,032	2	0,064
Присутствие товаров-заменителей	0,024	2	0,048
Разнообразии поставляемых товаров	0,036	1	0,036

Ценовая политика поставщиков	0,038	2	0,076
Предоставление выгодных условий закупок	0,042	2	0,084
Издержки при переходе к другим поставщикам	0,028	3	0,084
Итого:	0,2	-	0,392
Сила влияния покупателей			
Пристрастие к товарам анализируемой компании	0,026	2	0,052
Степень важности товара для покупателя	0,034	3	0,102
Отношение покупателей к товарам компании	0,026	2	0,052
Наличие постоянных покупателей	0,040	2	0,08
Уровень информированности потребителей	0,034	3	0,102
Степень организованности потребителей	0,040	3	0,12
Итого:	0,2	-	0,508
Наличие товаров-заменителей			
Глубина ассортимента товаров-заменителей	0,032	1	0,032
Политика ценообразования на товары-заменители	0,038	2	0,076

Окончание таблицы 2.7

Политика ценообразования на товары-заменители	0,038	2	0,076
Конкурентоспособность заменителей	0,044	2	0,088
Доступность аналогов для потребителя	0,046	2	0,092
Ценовая конкуренция	0,040	2	0,08
Итого:	0,2	-	0,368

Примечание – Источник: собственная разработка

По результатам проведенной оценки можно построить диаграмму влияния конкурентных сил (рисунок 2.4).

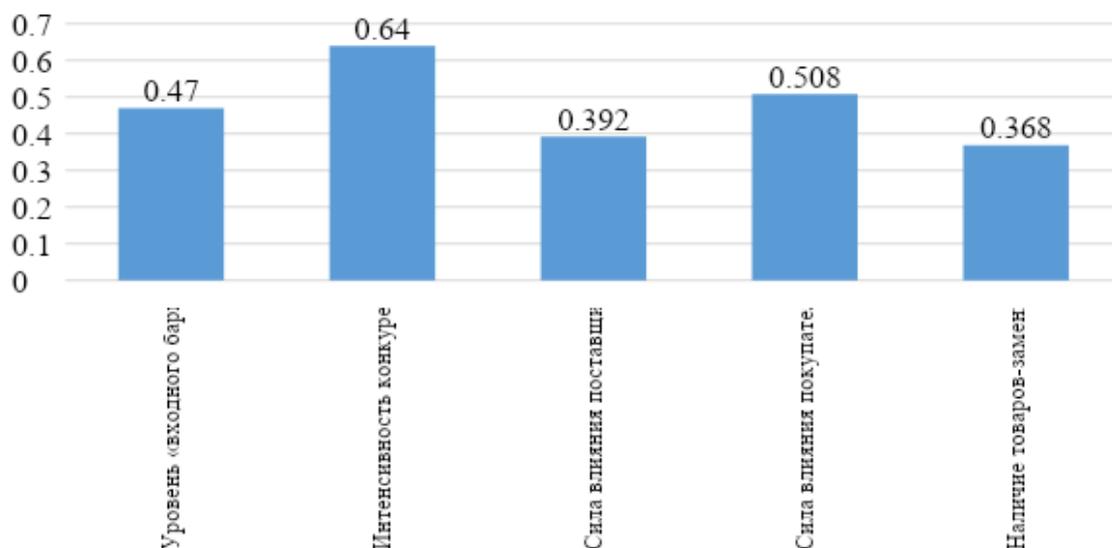


Рисунок 2.4 – Влияние конкурентных сил на деятельность ООО «ПАТИО Плюс»

Можно сделать вывод, что наиболее высокое воздействие среди факторов конкурентной среды имеют интенсивность конкуренции и сила влияния покупателей.

2.2 Анализ системы обучения персонала в организации

Необходимо отметить, что в ООО «ПАТИО Плюс» достаточно развита внутренняя система обучения персонала, которая включает в себя несколько важных блоков:

1. Первичного обучения и адаптации сотрудников розничной сети ООО «ПАТИО Плюс».

2. Вторичное обучение и развитие персонала, которое включает:

- профессиональное обучение;
- продуктивное обучение;
- обучение руководителей.

Цель обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс» – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований организации и перспектив развития. Формирование теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте. Формирование навыков выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте и высокая степень умения применять полученные знания на практике.

Задачи системы обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс» являются:

- разработка и внедрение системы обучения, включающей: выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;
- формирование стандартов обучения;
- развитие персонала в процессе обучения;

- мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

Принципами системы обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс» являются:

1. Принцип сознательности и активности. Тренер должен ясно понимать цели и задачи своей работы. Обучение должно проходить таким образом, чтобы каждый учащийся понимал, что, почему и как нужно делать.

2. Принцип наглядности обучения. Тренер использует в обучении тот факт, что запоминание ряда предметов, представленных в виде презентаций, картинок, схем и видео, происходит лучше, легче и быстрее, чем запоминание того же ряда, представленного в словесной форме, устной или письменной.

3. Принцип систематичности и последовательности. Задача тренера не только дать знания учащимся, но и сформировать систему, при которой эти знания будут постоянно обновляться, и восстанавливаться, предотвращая их забывание.

Обучение в ООО «ПАТИО Плюс» проводится по следующим формам: плановое и неплановое.

1. Плановое обучение осуществляется по программам: программа обучения новых сотрудников, программа адаптации.

2. Неплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений, по инициативе непосредственного руководителя и самого сотрудника.

Заместитель директора по персоналу отвечает за планирование, организацию и контроль обучения в ООО «ПАТИО Плюс».

Плановое обучение осуществляется по программам Первичной подготовки розничного персонала в ООО «ПАТИО Плюс» и устанавливает единый порядок первичного обучения, стажировки, а также обучения и получения аттестации операторов сотовой связи.

Рассмотрим более каждый из элементов обучения в ООО «ПАТИО Плюс».

Процедура первичной подготовки розничного персонала в ООО «ПАТИО Плюс» устанавливает единый порядок первичного обучения, стажировки в ООО «ПАТИО Плюс», а также обучения и получения аттестации операторов сотовой связи (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Порядок проведения процедуры первичной подготовки розничного персонала в ООО «ПАТИО Плюс»

Действие	Сроки
Специалист по подбору персонала формирует группы для первичного обучения в Учебном Центре ООО «ПАТИО Плюс» и вносит информацию в файл «Обучение»	Постоянно
Накануне старта обучения в УЦ компании, специалист по подбору персонала обзванивает кандидатов, в случае необходимости корректирует состав группы, информирует о необходимых для оформления документах и месте расположения Учебного Центра	Согласно плану обучению, в пятницу предшествующую старту обучения, до 16:00
Внутреннее обучение для кандидатов в сотрудники розничной сети ООО «ПАТИО Плюс» проходит согласно плана обучения.	Согласно плану обучения
Специалист по обучению (СОП) отмечает по факту приезд кандидатов на обучение	В день начала обучения
На новых сотрудников специалист по обучению, в первые 2 дня заполняет документы, для отправки в торговые объекты, с которыми сотрудничает компания ООО «ПАТИО Плюс». В дальнейшем ООО «ПАТИО Плюс» Специалист по обучению отправляет пароли на торговый объект сотрудника.	В день начала обучения
Внутреннее обучение для кандидатов состоит из 3-х этапов: Продолжительность 1 этапа обучения 5 дней	Согласно плану обучения на месяц
Второй этап обучения	Согласно плану обучения на месяц
Третий этап обучения. Продолжительность 2 дня	Согласно плану обучения на месяц
Менеджер по контролю и развитию розничной сети совместно со специалистом по обучению определяют торговый объект для прохождения стажировки	За 2 дня до выхода стажера на торговом объекте
Наставникам, к которым на торговые объекты выходят стажеры, высылается тест для проверки знаний. Минимальный балл прохождения 80%	За 2 дня до выхода стажера на торговом объекте
Успешно прошедшие обучение и получившие сертификат оператора кандидаты, оформляются в штат	В день сдачи экзамена после прохождения внутреннего обучения

Окончание таблицы 2.8

Оформленные кандидаты выходят на стажировку. Продолжительность стажировки 10 рабочих дней.	После оформления в штат
На второй день стажировки, стажеру высылается тест для контроля полученных знаний в УЦ. На второй день стажировки СОП звонит наставнику и спрашивает первое впечатление о стажере и как проходит стажировка.	2-й день стажировки
На пятый рабочий день стажер заполняет анкету обратной связи «Первое впечатление о компании» и высылают в УЦ (Приложение Д)	5-й день стажировки
Во время прохождения стажировки наставник высылает СОП 4 чек-листа по технике продаж	Каждые 3 дня
По окончанию стажировки, СОП высылают приглашение на экзамен	За 2 дня до окончания стажировки.
Экзамен по результатам прохождения стажировки проходит в УЦ	В течении недели со дня окончания стажировки.
В день сдачи экзамена, стажер заполняет анкету сотрудника, который проходит испытательный срок	После прохождения стажировки
После успешной сдачи экзамена стажером, менеджер по контролю и развитию розничной сети беседует со стажером, определяет проблемные места, совместно с заведующим торговым объектом разрабатывают план работы сотрудника и выставляют задачи на испытательный срок	После сдачи экзамена по прохождению стажировки
По окончании испытательного срока, сотрудники сдают итоговый квалификационный экзамен	По итогу прохождения ИС

Примечание – Источник: собственная разработка по данным приложения Е

Исходя из представленных в таблице 2.8 данных, процесс первичного обучения сотрудников в ООО «ПАТИО Плюс» достаточно эффективный и предусматривает качественное обучение новых работников. Для регулирования процедуры первичного обучения и адаптации работников используется внутренний нормативный документ «Процедура Первичного обучения и адаптации сотрудников розничной сети ООО «ПАТИО Плюс» (Приложение Е).

Определенный порядок имеет и процесс вторичного обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс» (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Порядок проведения вторичного обучения в ООО «ПАТИО Плюс»

Действие	Сроки
РОЗНИЦА	
АНАЛИЗ В ПОТРЕБНОСТИ ОБУЧЕНИЯ	

1. Анализ качественных показателей в разрезе продавцов: ВВЧ, доля кредитных продуктов (анализируется в разрезе банковских продуктов и операторских рассрочек), строки в чеке (комплексная продажа), доля настроек, доля ДСО/КАСКО, соотношение аксессуаров к железу 2.-Анализ оценки обучения: анкеты обратной связи от сотрудников, результаты тестирования и решения кейсов, обратная связь от МКИРРС	1 числа каждого месяца
Окончание таблицы 2.9	
Качественные показатели разбиваются на три категории	1 числа каждого месяца
После проведения выборки, список сотрудников, у которых показатели ниже нормы, отправляется Менеджеру по КиРРС, для выяснения причин неудовлетворительных результатов	2 числа каждого месяца
Менеджер по КиРРС дает пояснение по каждому сотрудник	До 5 числа каждого месяца
Если требуется обучение сотрудника, то МКИРРС заполняет заявку на обучение	До 5 числа каждого месяца
ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА	
После получения заявок на обучение от МКИРРС ,ЗДП принимает решение о формате обучения	До 9 числа каждого месяца
ЗДП отправляет список продавцов и утвержденные формы обучения специалистам по обучению персонала	До 9 числа каждого месяца
Специалисты по обучению составляют план график обучения и согласовывают его с ЗДП	До 9 числа каждого месяца
ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ	
Утвержденный график обучения доводится до МКИРРС и ЗДРТ	До 10 числа каждого месяца
МКИРРС планирует график работы ТО с учетом обучения сотрудников:	До 25 числа каждого месяца
За три дня до обучения специалист по обучению напоминает о своем приезде или о дате и месте обучения, по электронной почте	За 3 дня до обучения
В процессе обучения, упор делается на навыки и умения заявленные МКИРРС в заявке на обучение.	В момент проведения обучения
ОЦЕНКА ОБУЧЕНИЯ	
После обучения, обучающийся заполняет анкету обратной связи (для оценки программы обучения и последующего ее контроля). Заполненные анкеты по электронной почте отсылаются МКИРРС	В день обучения

Примечание – Источник: собственная разработка по данным приложения Ж

Как видно из представленных в таблице 2.9 данных, процесс вторичного обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс» состоит из следующих основных этапов:

1. Анализ потребности в обучении.
2. Планирование обучения на основе анализа.
3. Процедура проведения обучения.
4. Оценка обучения.

При этом необходимо отметить, что процедура обучения в ООО «ПАТИО Плюс» предполагает использование нескольких форм:

1. Аудиторное – группа минимум 8 человек.
2. Онлайн обучение – презентации, кейсы, тесты (менее 8 человек).
3. Обучение на рабочем месте – выезд тренера на торговый объект (точечные проблемы).

Выбор в пользу той или иной формы обучения осуществляется руководителем сотрудника, результатами проведенного анализа в необходимости обучения и т.д.

Регулирование процесса внутреннего обучения в ООО «ПАТИО Плюс» осуществляется при помощи внутреннего нормативного документа «Процедура организации обучения в «Патио плюс» (Приложение Ж).

В таблице 2.10 отражены особенности проведения профессионального обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс».

Как видно из представленных в таблице 2.10 данных, профессиональное обучение в ООО «ПАТИО Плюс» предусмотрено и для новичков, и для уже работающего персонала. Основные методы контроля обучения – тестирование, наблюдение, обратная связь.

Таблица 2.10 – Особенности проведения профессионального обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс»

Потребность в обучении	Цель	Целевая аудитория	Метод обучения	Метод контроля
Знакомство с компанией	Формирование целостного представления о компании	Новички	тренинг	тестирование, наблюдение, обратная связь
Знание технологии продаж	Формирование у продавцов четкой схемы поведения при обслуживании покупателей	Новички/ действующая розница	тренинг/ обучение на практике (выезд на ТО)	тестирование, наблюдение, обратная связь
Знание кредитного портфеля	Формирование у продавцов знаний и умений по работе с кредитами, с целью повышения их результативности и эффективности	новички/ действующая розница	тренинг/ обучение на практике(выезд на ТО)	тестирование, наблюдение, обратная связь
Навыки работы в 1С	Формирование у продавцов знаний и умений по работе с КА и программой 1С, с целью	новички/ действующая розница	тренинг/обучение на	тестирование, наблюдение,

и правила работы с КА	исключения ошибок в бухгалтерских документах		практике(выезд на ТО)	обратная связь
Обучение велком	Формирование целостного представление о работе с операторским товаром, правил оформления договоров и предоставлением услуг	новички	тренинг	тестирование, наблюдение, обратная связь
Обучение МТС	Формирование целостного представление о работе с операторским товаром, правил оформления договоров и предоставлением услуг	новички	тренинг	тестирование, наблюдение, обратная связь

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

В таблице 2.11 представлены особенности осуществления адаптационной программы в ООО «ПАТИО Плюс».

Таблица 2.11 – Особенности осуществления адаптационной программы в ООО «ПАТИО Плюс»

Потребность в обучении	Цель	Целевая аудитория	Метод обучения	Метод контроля
Программа адаптации для новичков	Снижение времени входа в должность продавца, адаптация схемы поведения под задачи	новички	Обучение на практике (стажировка на ТО)	Обратная связь (стажер, наставник), тестирование, экзамен после стажировки, наблюдение на ТО, экзамен по окончании ИС
Программа адаптации на должность Зав.ТО	Формирование кадрового резерва, с целью обеспечения бесперебойной работы ТО	сотрудники со стажем работы от 6 месяцев	Оценка необходимых знаний и навыков, формирование индивидуального плана развития	Обратная связь, тестирование, наблюдение

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

В таблице 2.12 представлены особенности осуществления продуктового обучения в ООО «ПАТИО Плюс».

Таблица 2.12 – Особенности осуществления продуктового обучения в ООО «ПАТИО Плюс»

Потребность в обучении	Цель	Целевая аудитория	Метод обучения	Метод контроля
------------------------	------	-------------------	----------------	----------------

Изучение технических характеристик товара	Формирование знаний продуктовой линейки, с целью формирования высококвалифицированного персонала и увеличения объема продаж	все сотрудники	Оффлайн обучение (учебные материалы, рассылки)	Тестирование, обратная связь
Изучение техники продаж аксессуаров, настроек, дополнительной гарантии	Формирование навыков комплексной продажи, с целью увеличения суммы среднего чека и количества строк в чеке	все сотрудники	Обучение на практике(выезд тренера на ТО)	Обратная связь, тестирование, наблюдение за показателями
Изучение нового товара вводимого в сеть	Работа на опережение, обучение персонала до ввода нового продукта, с целью увеличения оборачиваемости нового продукта	все сотрудники	Смешенное обучение (презентации, обзоры, вендорское обучение)	Обратная связь, тестирование, наблюдение за показателями

Окончание таблицы 2.12

Изучение нового товара вводимого в сеть	Работа на опережение, обучение персонала до ввода нового продукта, с целью увеличения оборачиваемости нового продукта	все сотрудники	Смешенное обучение (презентации, обзоры, вендорское обучение)	Обратная связь, тестирование
---	---	----------------	---	------------------------------

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных в таблице 2.12 данных, продуктивное обучение предусмотрено для всех сотрудников.

В таблице 2.13 представлены особенности осуществления обучения руководителей в ООО «ПАТИО Плюс».

Таблица 2.13 – Особенности осуществления обучения руководителей в ООО «ПАТИО Плюс»

Потребность в обучении	Цель	Целевая аудитория	Метод обучения	Метод контроля
Управление торговым персоналом	Формирование устойчивого понимания роли Зав.ТО в компании, понимать область своей ответственности, изменение убеждений	Зав.ТО и сотрудники претендующие на должность Зав.ТО	тренинг	Обратная связь, тестирование, наблюдение за показателями
Организация и оценка	Формирование навыков эффективного управления торговым персоналом	Зав.ТО и сотрудники претендующие на должность Зав.ТО	тренинг	Обратная связь, тестирование, наблюдение за показателями

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных в таблице 2.13 данных, основной формой обучения руководителей в ООО «ПАТИО Плюс» являются тренинги.

Таким образом, в ООО «ПАТИО Плюс» уделено огромное внимание построению и функционированию системы обучения персонала.

2.3 Оценка системы обучения персонала в организации

С целью определения уровня усвоения сотрудником изученного материала, применения полученных навыков в профессиональной деятельности, проводится оценка эффективности пройденного обучения, разработанная в ООО «ПАТИО Плюс» (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Оценка эффективности пройденного обучения, применяемая в ООО «ПАТИО Плюс»

Действие	Сроки
Анкетирование обучающихся – в целях оценки качества учебной программы	В день проведения обучения
Тестирование обучающихся – с целью закрепления знаний по пройденному материалу Минимальный балл для успешного прохождения теста 85%	2-й день после обучения
Наблюдение за сотрудником на рабочем месте - с целью определения применения полученных знаний на практике	Через 2 недели после обучения
Контроль показателей эффективности	Через месяц после обучения
В конце каждого месяца СОП заполняет базу данных по обучению.	До 25 числа каждого месяца

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

На рисунке 2.5 отражено количество новых работников в общей численности персонала ООО «ПАТИО Плюс», которые прошли первичное обучение (профессиональное обучение и адаптационную программу).

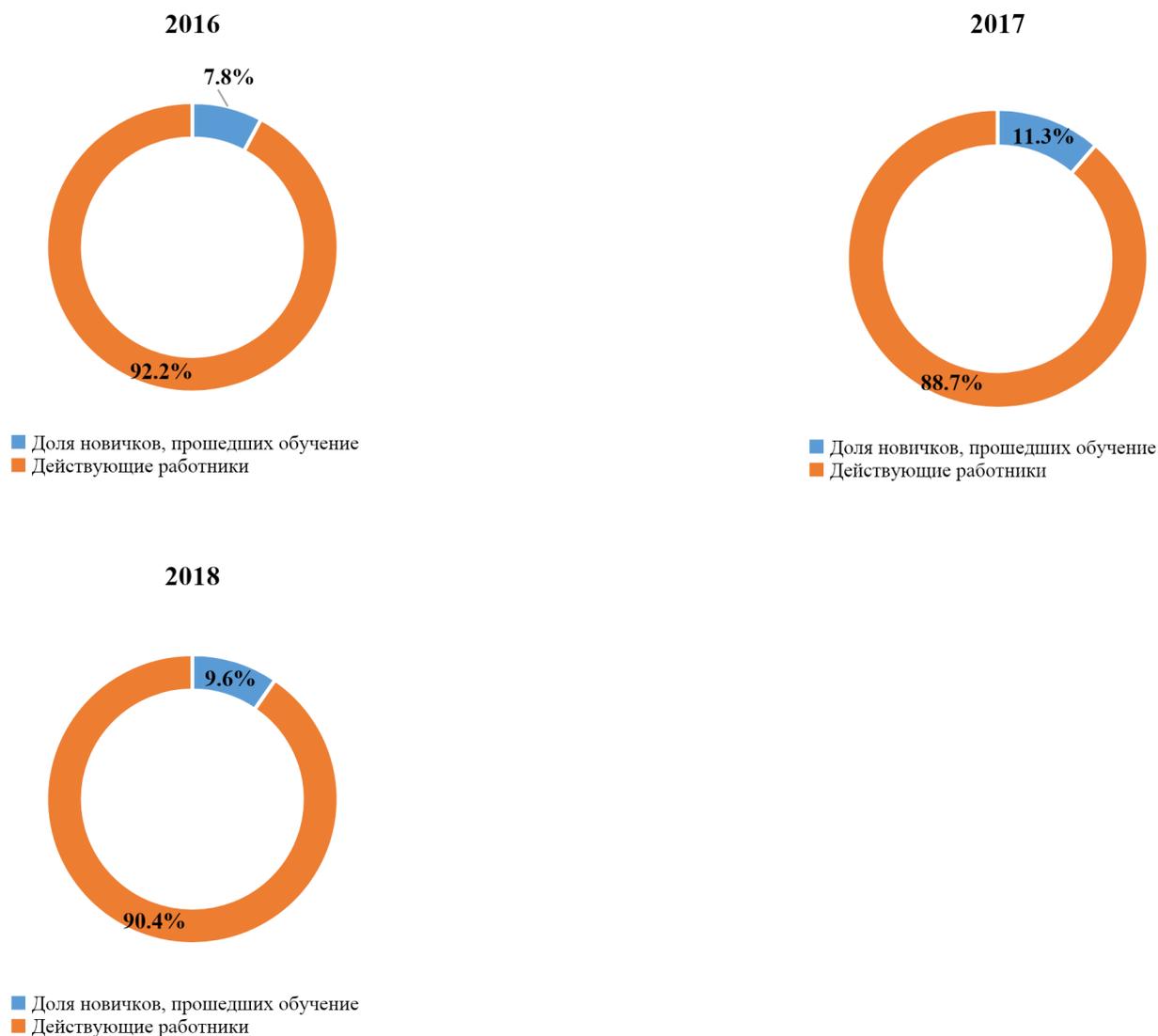


Рисунок 2.5 – Доля новых работников, прошедших профессиональное обучение и адаптационные программы в ООО «ПАТИО Плюс»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных на рисунке 2.5 данных, в общей численности персонала ООО «ПАТИО Плюс» 7,8% новых работников прошли обучение в 2016 г., 11,3% – в 2017 г. и 9,6% в 2018 г.

На рисунке 2.6 отражена доля работников, прошедших обучение в ООО «ПАТИО Плюс».

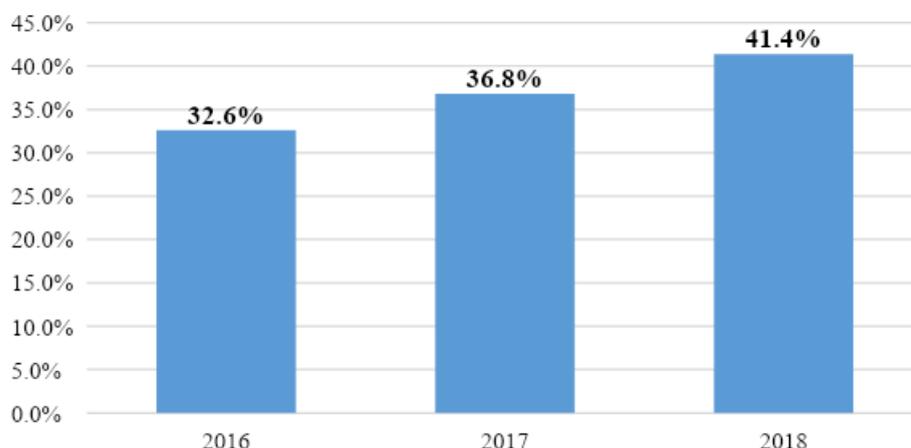


Рисунок 2.6 – Доля работников, прошедших профессиональное обучение в ООО «ПАТИО Плюс»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных на рисунке 2.6 данных, на протяжении 2016-2018 гг. увеличивается доля работников ООО «ПАТИО Плюс», прошедших обучение в организации. При этом структура сотрудников, прошедших обучение в 2018 г. сложилась следующим образом (рисунок 2.7):

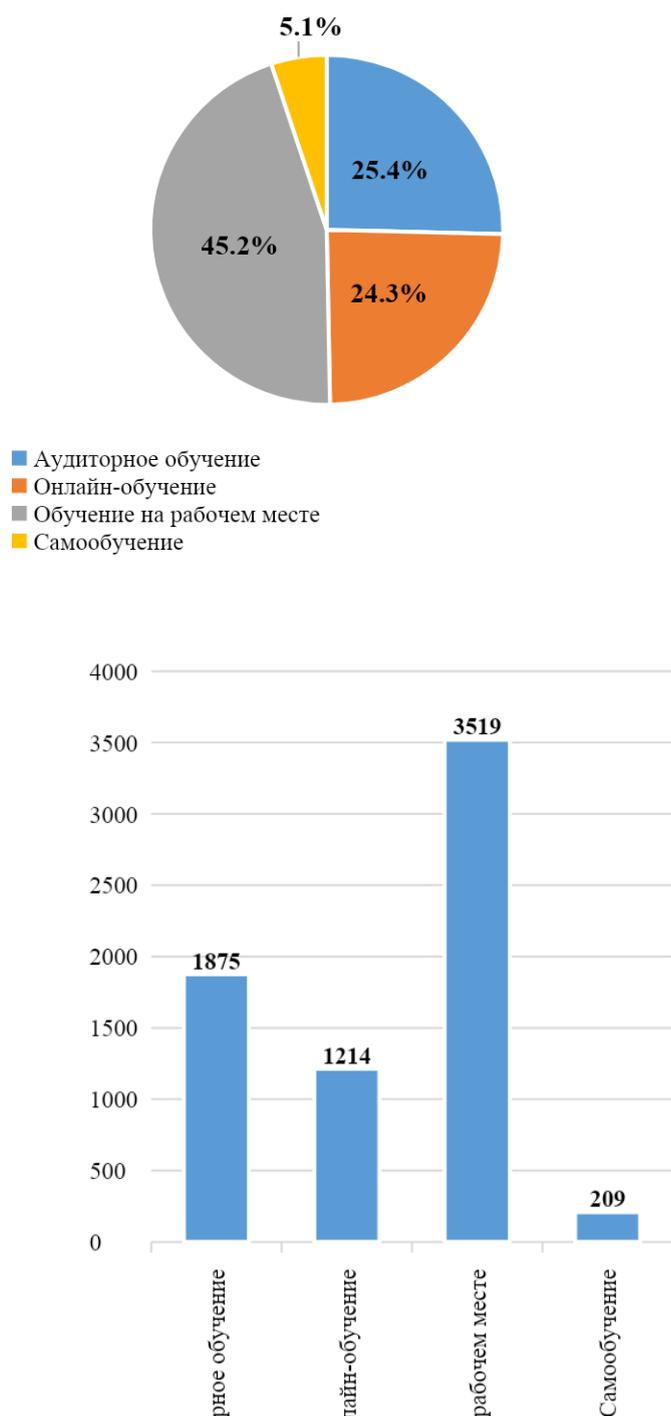


Рисунок 2.7 – Структура работников, прошедших профессиональное обучение в ООО «ПАТИО Плюс»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Из представленных на рисунке 2.7 данных видно, что наибольший удельный вес среди сотрудников, прошедших обучение в ООО «ПАТИО Плюс», занимают рабочие – 17,3%.

На рисунке 2.8 представлена структура методов, используемых для обучения персонала, а также количество часов обучения сотрудников в ООО «ПАТИО Плюс».



**Рисунок 2.8 – Структура работников, прошедших профессиональное обучение
в ООО «ПАТИО Плюс»**

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Представленные на рисунке 2.8 данные позволяют сделать следующие выводы:

- наибольший удельный вес в структуре методов обучения персонала в ООО «ПАТИО Плюс» составляет обучение на рабочем месте – 45,2%;
- второе место занимает аудиторное обучение – 25,4%;
- онлайн-обучению отводится 24,3%.

Необходимо отметить, что на обучение на рабочем месте в ООО «ПАТИО Плюс» было затрачено 3519 часов, на аудиторное обучение – 1875 часов, онлайн-обучение – 1214 часов.

При этом необходимо отметить, что в системе обучения ООО «ПАТИО Плюс» имеет место такой метод как самообразование.

Проведем оценку эффективности системы обучения сотрудников в ООО «ПАТИО Плюс», используя методику КиркПатрика, которая более подробно была рассмотрена в главе 1 дипломной работы. Как было указано ранее, методика имеет пять уровней проведения оценки. Для оценки выберем 5 сотрудников, прошедших обучение в организации:

1. Руководитель отдела продаж – 1 чел.
2. Продавец-консультант – 2 чел. на первичном обучении после приема на работу, 2 чел. – на вторичном обучении.

Первый уровень – оценка реакции. Данную оценку проведем при помощи Листа реагирования, который был представлен в главе 1 (глава 1, рисунок 1.2).

По результатам опросов были получены следующие результаты. На вопрос о соответствии задач обучения целям организации были получены следующие данные (рисунок 2.9) (Приложение И).

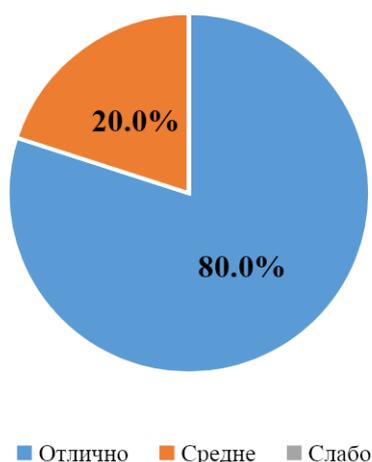


Рисунок 2.9 – Оценка соответствия задач обучения целям деятельности ООО «ПАТИО Плюс»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным опроса

Как видно из представленных на рисунке 2.9 данных, 80% (4 чел.) опрошенных считают, что задачи обучения полностью соответствуют целям организации. При этом 1 чел. (20%) оценил соответствие задач обучения целям организации на среднем уровне. Данную оценку дал продавец-консультант, проходящий первичное обучение.

При этом все сотрудники, прошедшие обучение, отметили, что и методы, применяемые при обучении, и обстановка при обучении полностью соответствуют всем требованиям и являются эффективными (100% сотрудников поставили «отлично»).

Некоторые проблемы намечены при оценке сотрудниками достижения целей обучения (рисунок 2.10).

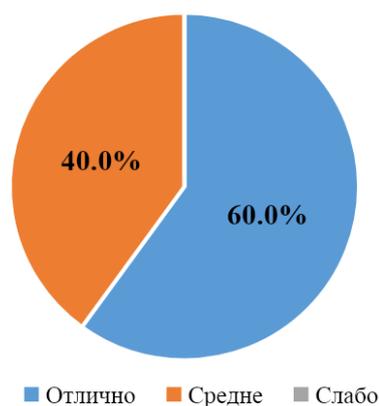


Рисунок 2.10 – Оценка достижения целей обучения сотрудниками ООО «ПАТИО Плюс»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным опроса

Как видно из представленных данных, 60% сотрудников (3 чел.) отметили, что достигли целей обучения полностью, 40% считает, что цели обучения достигнуты на среднем уровне. При этом необходимо отметить, что 2 чел., отметившие средний уровень достижения целей обучения – это сотрудники, вновь принятые на работу и проходящие первичное обучение.

При этом все сотрудники отметили, что будут применять полученные знания и умения при работе с клиентами, продаже сопутствующих товаров и услуг.

2. Второй уровень – оценка обучения.

Для проведения оценки на данном этапе воспользуемся Листом оценки умений (глава 1, рисунок 1.3).

В таблице 2.15 отражены результаты оценки умений, приобретенных в процессе обучения.

Таблица 2.15 – Оценка умений, полученных в процессе обучения в ООО «ПАТИО Плюс»

Показатели оценки	Использованы правильно	Структура
Использование невербалики	4	80,0%
Налаживание контакта	5	100,0%

Использование конкретизирующих вопросов	5	100,0%
Использование поддерживающих комментариев	4	80,0%
Завершение беседы	3	60,0%

Примечание – Источник: собственная разработка по данным опроса

Как видно из представленных в таблице 2.15 данных, в целом сотрудниками, проходящими обучение, необходимые навыки и умения освоены в достаточной степени. Как отмечают сотрудники, проводившие обучение, есть определенные проблемы у новых сотрудников, проходящих первичное обучение, с поддерживанием беседы с клиентом при помощи поддерживающих вопросов, а также с правильным завершением беседы с клиентом, которая закончится либо фактом продажи, либо полной удовлетворенностью клиента.

3. Третий уровень – оценка поведения.

Воспользуемся обзорным тестом для проведения оценки поведения сотрудников (глава 1, рисунок 1.4). Как видно из представленного бланка, вопросы подразумевали балльную оценку (от 1 до 7 и другую количественную оценку параметров).

По результатам проведенной оценки 100% сотрудников (5 чел.) считают, что получили новые знания в процессе обучения, а также могут использовать полученные знания и умения на своем рабочем месте.

При этом сотрудники следующим образом оценили, какой процент рабочего времени они тратят на задачи, которые требуют навыков и умений (рисунок 2.11).

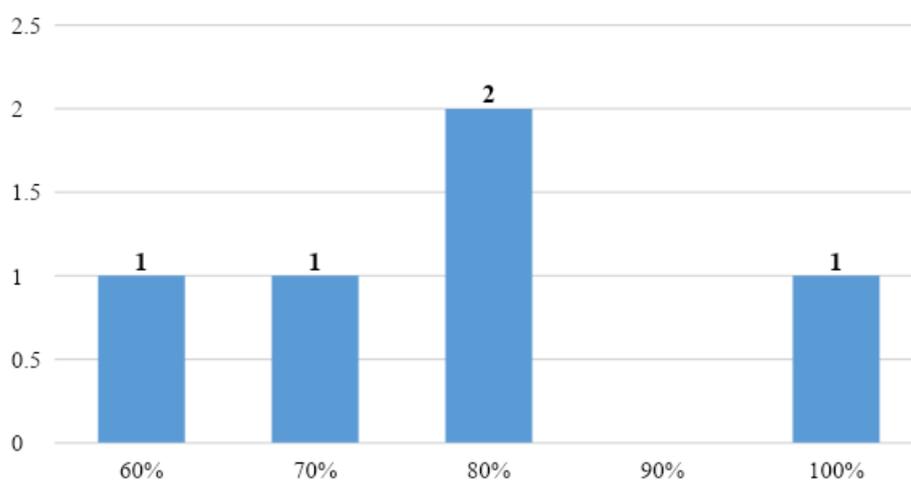


Рисунок 2.11 – Оценка процента рабочего времени, который тратят сотрудники на выполнение задач, требующих знаний и умений

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных на рисунке 2.11 данных видно, что 1 чел. считает (это руководитель отдела продаж), что 100% его рабочего времени составляют задачи, которые требуют знаний и умений; 2 чел. считают, что такие задачи составляют 80% рабочего времени, 1 чел. – 70% и 1 чел. – 60%.

При этом все сотрудники, прошедшие обучение, считают, что содержание обучения на 100% соответствует успешной работе в ООО «ПАТИО Плюс».

Как известно, не все знания, полученные сотрудниками во время обучения, применяются напрямую на рабочем месте. По данному вопросу мнение сотрудников сложилось следующим образом (рисунок 2.12).

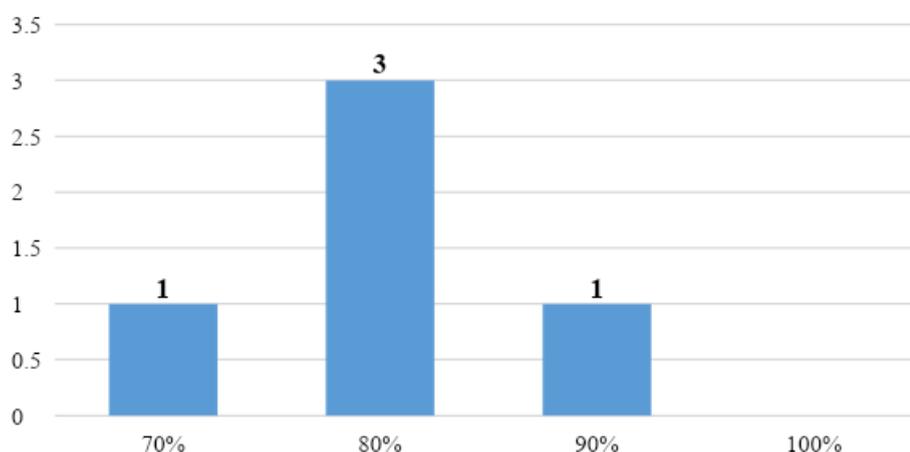


Рисунок 2.12 – Оценка доли знаний и умений, полученных в ходе обучения, были применены напрямую на рабочем месте

Примечание – Источник: собственная разработка

Как видно из представленных на рисунке 2.21 данных, более 70% знаний и умений, полученных в процессе обучения, напрямую применяются сотрудниками ООО «ПАТИО Плюс» на рабочем месте, что говорит об эффективности программы обучения.

Оценив время, через которое сотрудники смогли применить полученные знания, были сформулированы следующие результаты (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Оценка времени, через которое сотрудники смогли использовать знания, полученные во время обучения

Примечание – Источник: собственная разработка по данным опроса

Как видно из представленных на рисунке 2.13 данных, 60% сотрудников стали использовать полученные знания практически сразу, как приступили к работе; 20% – через 2-4 недели (один консультант, проходивший вторичное обучение), 20% – пока не использовал полученные знания (это руководитель отдела продаж).

Взаимодействие с менеджером (вопросы 8-10 обзорного теста) оценили на высший балл все сотрудники, прошедшие обучение в ООО «ПАТИО Плюс».

4. Четвертый уровень – результаты.

Оценим эффективность системы обучения при помощи показателей производительности труда (динамики показателя) для сотрудников, которые проходили вторичное обучение, и при помощи объема продаж – для сотрудников, проходивших первичное обучение (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Оценка результатов эффективности системы обучения по методике КиркПатрика

Сотрудник	Производительность труда за месяц, тыс. руб. /чел.		Объем продаж за месяц, тыс. руб.
	факт	после обучения	
Руководитель отдела продаж	5,2	5,4	-
Продавец-консультант (вторичное обучение)	7,4	7,8	-
Продавец-консультант (вторичное обучение)	7,1	7,2	-
Продавец-консультант (первичное обучение)	-	-	5,7
Продавец-консультант (первичное обучение)	-	-	5,2

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из представленных в таблице 2.16 данных, производительность труда всех сотрудников, прошедших вторичное обучение увеличилась: на 0,2 тыс. руб./чел. у руководителя отдела продаж, на 0,4 тыс. руб./чел. и на 0,2 тыс. руб./чел. у продавцов-консультантов.

Сотрудники, прошедшие первичное обучение, также достигли необходимых уровней продаж.

5. Пятый этап – оценка при помощи ROI.

В таблице 2.17 отражены результаты определения ROI для каждого сотрудника.

Таблица 2.17 – Оценка эффективности системы обучения при помощи показателя ROI

Сотрудник	Доход от обучения, руб.	Затраты на обучение, руб.	ROI, %
Руководитель отдела продаж	200	105	90,4
Продавец-консультант (вторичное обучение)	400	150	166,7

Окончание таблицы 2.17

Продавец-консультант (вторичное обучение)	200	150	33,3
---	-----	-----	------

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия

Определим общий ROI:

$$ROI = (200 + 400 + 200 + 1140 + 1040) / (105 + 150 + 150 + 200 + 200) = 358,5\%.$$

Таким образом, система обучения, построенная в ООО «ПАТИО Плюс» является достаточно эффективной.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Деятельность ООО «ПАТИО Плюс» эффективна на протяжении всего периода исследования. В результате своей деятельности организация получает прибыль, размер которой увеличивается.

2. В ООО «ПАТИО Плюс» разработана и функционирует эффективная система обучения персонала, которая предусматривает два основных элемента: первичное обучение и адаптационные программы для нового персонала и вторичное обучение действующего персонала.

3. Для обеспечения функционирования системы обучения в ООО «ПАТИО Плюс» разработан ряд внутренних нормативных документов.

4. Оценка эффективности системы обучения персонала при помощи методики, предложенной КиркПатриком показала, что проведенным обучением удовлетворены сотрудники, у них сложилось положительное впечатление от проведенного обучения. В результате обучения сотрудники получили полезные знания и умения, смогли применить их напрямую в своей работе, со стороны руководства и организации были созданы благоприятные условия для реализации знаний, полученных в ходе обучения.

Необходимо отметить достаточно высокие показатели ROI, характеризующие эффективность вложения средств на обучение персонала.