

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОРЭКС»)**

студента (ки) 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Бочкарёва Дениса Сергеевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Реализация в России антикризисного плана и мероприятий по импортозамещению предопределяет необходимость эффективного использования имеющегося кадрового потенциала.

Кадры решают все, когда они в нужном месте и в нужное время, однако эффективность их работы зависит от соответствия их квалификации предъявляемым требованиям. В первом случае работодатели самостоятельно определяют численность и структуру необходимых специалистов, во втором – зависят от результатов работы системы профессионального образования, которые их зачастую не устраивают. Поэтому одновременно с повышением требований к уровню подготовки молодых специалистов работодатели вынуждены использовать различные виды дополнительного профессионального образования.

Следует отметить, что в этом случае работодатели в определенной степени нивелируют преимущество, например, высшей школы, которая одновременно с подготовкой кадров обеспечивает социальную доступность к получению высшего образования. Об этом свидетельствует превышение доли студентов, обучающихся на платной основе, главным образом по гуманитарным направлениям и очно-заочной форме обучения. В этих условиях для работодателей важно определить формы и методы участия в совершенствовании системы профессионального образования с учетом положительных аспектов, которые имели место в период планового управления подготовкой кадров, и соответствующего отечественного и зарубежного опыта. При этом необходимо учитывать конкретные мероприятия по реформированию российской экономики как на федеральном, так и на региональном уровне, поскольку в значительной части принимаемых решений по структурной перестройке российской экономики, разработке антисанкционных мер и

снижению импортозависимости мало внимания уделяется их кадровому обеспечению.

Таким образом, перед организациями стоит задача подготовки особого типа сотрудников, важнейшими качествами которых будут профессиональная гибкость и мобильность. Это требует непрерывного внутрифирменного обучения: только это может гарантировать необходимую квалификацию и постоянный прирост компетенций сотрудников.

Обучение персонала в последнее время рассматривается не как средство решения отдельных прикладных задач, а как мощный ресурс внутриорганизационных изменений.

Задачи обучения напрямую связаны со стратегическими планами и целями компании. Среди них можно выделить следующие: подготовка специалистов, повышение квалификации, повышение лояльности персонала, привлечение и удержание лучших работников в компании; а также поддержание позитивного отношения к работе, трансляция ценностей и корпоративной культуры компании, формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.

Степень разработанности проблемы. Теоретическую базу исследований составили труды российских и зарубежных исследователей.

Вопросам развития персонала предприятия уделено значительное внимание в работах Т.Ю.Базарова, Т.С.Балуевой, О.Н.Громовой, Л.И.Евенко, А.П.Егоршина, Б.Л.Еремина, Дж.Иванцевича, А.Я.Кибанова, М.Б.Курбатовой, А.А.Лобанова, М.И.Магуры, Е.В.Маслова, С.И.Самыгина, С.В.Шекшни и др. В этих работах предложены различные методики и модели выбора кадровой стратегии, но их взаимосвязь отражена, в основном, с маркетинговыми организационными стратегиями или стадиями жизненного цикла компании.

Цель выпускной квалификационной работы - на основе использования современных методов провести анализ обучения персонала в организации и предложить мероприятия по развитию и совершенствованию.

Для достижения цели в выпускной квалификационной работе поставлены и решены следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие процесса обучения персонала в организации;
- исследовать формы и методы обучения персонала;
- охарактеризовать организацию и деятельность ООО «Торэкс»;
- провести финансовый анализ деятельности ООО «Торэкс»;
- изучить особенности организации обучения персонала в ООО «Торэкс»;
- провести оценку эффективности обучения в ООО «Торэкс»;
- предложить программу внутриорганизационного обучения сотрудников службы промышленного маркетинга ООО «Торэкс»;
- определить перспективы развития системы наставничества в ООО «Торэкс»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предмет исследования - отношения, складывающиеся в ООО «Торэкс» по поводу обучения персонала.

Объект исследования - процесс обучения персонала в ООО «Торэкс».

Теоретической основой исследования послужили отечественные и зарубежные публикации по исследуемой и смежным проблемам, законодательное и нормативное обеспечение системы управления персоналом, в том числе документы методического характера: положения, инструкции, методические указания.

В процессе работы использовались следующие методы: монографический, метод сравнения, графический, методы системного анализа, математического и логического анализа.

При написании выпускной квалификационной работы была использована научная, учебная, методическая, нормативно-справочная, периодическая и другая литература.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленным целям и задачам: работа состоит из введения, трёх глав, разделенных на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала в организации.

Профессиональное обучение - это процесс передачи новых профессионально-значимых знаний, умений, навыков и их апробация в профессиональной деятельности, соответствующая целям профессионального развития, потенциальным возможностям и качеству первоначальной подготовки. Система обучения включает планирование на основе заявок руководителей, результатов оценки персонала, анализа работы, технологий, законодательства, подготовку тренеров и программ, реализацию обучения, оценку его результативности и эффективности.

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами.

Успех предприятию обеспечивает именно персонал, поскольку он является неотъемлемой частью итогового продукта. Человеческий потенциал является наиболее значимым для организации. Благодаря нему, запускаются в действие и используются прочие ресурсы. Фактически, человеческий капитал интерпретируется как основополагающий коммерческий актив, вследствие которого организация получает прибыль.

Ввиду этого, несмотря на довольно непростое финансовое состояние значительного количества российских организаций, затраты, связанные с

обучением штата, начинают рассматриваться как приоритетные и неотъемлемые.

Все в большей степени организации проводят широкомасштабные обучения персонала и руководителей различных уровней, понимая, что только подготовленные, высокомотивированные и высококвалифицированные работники будут главенствующим условием становления организации и победы над конкурентами.

Проектирование обучения персонала дает возможность применять собственные производственные резервы работающих, без привлечения новых, высококвалифицированных сотрудников на внешнем рынке труда и следственно снижает текучесть кадров. К тому же, такое планирование формирует условия для саморегуляции, мобильности и мотивации рабочего. Оно инициирует процесс адаптации сотрудника к модифицирующимся условиям производства без смены рабочего места, а кроме того обучение штата позволяет предприятию более благополучно решать препятствия, связанные с инновационными направлениями деятельности, и отстаивать необходимый уровень конкурентоспособности.

На продуктивность профессионального обучения в существенной степени влияют методы обучения и их выбор зависит от некоторых факторов:

- подбор целей и задач обучения;
- срочность и важность;
- финансовые потенциал предприятия;
- наличие наставников, материалов, помещений;
- контингент участников обучения.

Под профессиональным обучением подразумевается любая деятельность, которая ведется для формирования и поддержки основополагающих компетенций персонала, необходимых для выполнения рабочих функций в настоящее время, а также для формирования потенциала работников, требуемого для выполнения деятельности в будущем.

Обучение подразделяется на внутрифирменное и внеорганизационное.

К внутрифирменному относится обучение на рабочем месте:

- инструктаж;
- наставничество;
- ротация;
- корпоративные и тренинговые обучающие фирмы.

К внеорганизационному обучению относится:

- лекции;
- имитационные, деловые и ролевые игры.

Навыки, приобретенные работниками в ВУЗах, достаточно быстро устаревают и становятся неактуальными, нарастает обязанность их значительного обновления. В США есть понятие «период полураспада компетентности». Это интервал времени, за который определенная часть полученных знаний устаревает. Вследствие этого наибольшее распространение в западных и российских организациях получает идея применения системы постоянного обучения сотрудников (концепция «обучающейся организации»).

Исследования, проведенные на западе, показывают, что от 80 до 90% вложений в корпоративное обучение пропадают, по той причине, что люди не применяют в работе приобретенные знания. По оценке западных экспертов, степень трансферта знаний в навыки за минувшие десять лет принципиально не изменилась.

Ошибка обучения персонала в том, что нет привязки к потребностям компании. В случае если менеджер не ознакомлен со стратегией компании, не знает планов на ближайшее время и не введен в курс дела предприятия, на котором компания работает, то обучение будет бессмысленно для будущего предприятия и не позволит достигнуть какого-либо нового рубежа и не сумеет конкурировать на рынке.

Кроме того, проблемой обучения является недонесение до сотрудника идеи и ожидания от обучения. Если он не будет использовать эти знания или

использовать неправильно, то организация не обретет того эффекта, которого ожидала. Этого можно достигнуть, лишь при условии, что работник увидит преимущество для себя и лично захочет научиться чему-либо и будет отчетливо понимать - для чего ему это необходимо. Эксперты в области управления персоналом отмечают, что не более 10-15% сотрудников применяют свой потенциал на 100%, прочим требуются стимул и мотивация к труду. Как показывает опыт, в наибольшей степени действенным фактором мотивации штата является увеличение заработной платы, возможность получить премии и льготы социального характера.

Также мотивацией может служить и самообучение, положительно влияющее на сотрудников, которое оказывает профессиональное развитие, повышает квалификацию, развивает ранее не известные знания и опыт, а также кадры становятся наиболее конкурентоспособными на рынке труда и приобретают дополнительные возможности для профессионального роста, как в периметре своей организации, так и за ее пределами. Это чрезвычайно важно в нынешних условиях стремительного устаревания профессиональной компетентности. Умелое обучение также содействует общему интеллектуальному формированию сотрудника, углубляют его эрудицию, способствует выработке коммуникативности, усиливает уверенность в себе.

Сегодня для эффективной работы необходимо достаточно хорошо ориентироваться как в специальных, так и в общих темах, затрагивающих сферы менеджмента, а также управления финансами, логистики и маркетинга. Недостаток знаний и навыков у сотрудников, требуемых для эффективного выполнения порученных ему задач, приводит к безрезультатной работе и снижает его удовлетворенность работой. Если работник профессионально плохо подготовлен к выполнению собственных рабочих функций, то следственно увеличивается уровень его энергетических затрат и стрессов,

которые связаны с работой, что существенно влияет на производительность всего предприятия.

2. АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТОРЭКС»

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ обучения персонала в ООО «Торэкс».

При проведении анализа обучения в ООО «Торэкс» мы выяснили, что на предприятии существуют и реализуются процессы обучения персонала. Основной проблемой в данной области, по нашему мнению, является ежегодный рост стоимости обучения работников организации. Также, нами выявлена негативная тенденция, связанная с текучестью персонала ООО «Торэкс» прошедшего обучение. По нашему мнению это, прежде всего, связано с напряженным психологическим климатом внутри коллектива организации. Для решения этих проблем в ООО «Торэкс» необходимо организовать внутреннюю систему подготовки и обучения персонала, это поможет снизить стоимость обучения сотрудников. Обучение работников ООО «Торэкс» планируется организовать с помощью системы наставничества. В качестве наставников будут привлекаться работники организации ранее прошедшие обучение, это позволит снизить их текучесть, т.к. данным сотрудникам ООО «Торэкс» будет выплачиваться дополнительное вознаграждение за наставничество и будет действовать нематериальный стимул – карьерный рост.

Анализ обучения персонала ООО «Торэкс» позволил выявить следующие негативные моменты:

1. Несовершенство внутреннего обучения персонала предприятия.
2. Большая текучесть персонала предприятия, прошедшего обучение.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТОРЭКС»

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены направления совершенствования обучения персонала в ООО «Торэкс»

Поэтому для преодоления негативных тенденций нами предложены меры по совершенствованию обучения персонала ООО «Торэкс»:

1. Создание внутриорганизационной системы обучения сотрудников службы промышленного маркетинга ООО «Торэкс».

На реализацию данного мероприятия планируются затраты в сумме 156 тыс. руб. Эти средства будут израсходованы на разработку программы обучения, и на реализацию этапов обучения. Реализация данного мероприятия позволит ООО «Торэкс» увеличить прибыль на 0,05%, по нашим расчетам это 189367 руб., что будет экономическим эффектом от реализации данного мероприятия. Эффективность создания внутриорганизационной системы обучения сотрудников службы промышленного маркетинга ООО «Торэкс» составляет 120%, что говорит о целесообразности внедрения данного мероприятия на предприятии.

2. Развитие системы наставничества в ООО «Торэкс».

Наставничество выполняет следующие функции:

1. Повышает уровень профессиональной подготовки новых сотрудников, основываясь на стандартах и нормах в организации.

2. Способствует формированию у новых сотрудников положительных отношений к труду.

3. Помогает адаптироваться к организационной культуре.

4. Дает возможность опытному сотруднику подняться по карьерной лестнице.

5. Уменьшает текучесть кадров, с помощью акцентирования внимания на новом сотруднике.

6. Помогает опытному сотруднику переключить внимание, тем самым осуществляя профилактику эмоционального «выгорания».

7. Помогает сплотить коллектив, с помощью взаимодействия старых и новых сотрудников.

8. Формирует у новых сотрудников положительное отношение к труду.

9. Улучшает работу старых сотрудников.

На реализацию данного мероприятия планируются затраты в сумме 615 тыс. руб. Статьи затрат: подготовка положения о наставничестве, прибавка к оплате труда наставников.

Реализация данного мероприятия позволит ООО «Торэкс» увеличить прибыль на 0,3%. Увеличения прибыли предприятия составит 1136202 руб. Эффективность развития системы наставничества в ООО «Торэкс» составляет 180%, что говорит о целесообразности внедрения данного мероприятия на предприятии.

Таким образом, предлагаемые нами мероприятия достаточно эффективны и будут способствовать развитию персонала ООО «Торэкс», что позволит наиболее эффективно управлять персоналом предприятия в современных экономических условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время сильно ощущается борьба на рынке труда между работодателями, будь то отраслевые гиганты, монополии или компании среднего бизнеса. О нехватке квалифицированных кадров говорят все: специалисты по управлению персоналом, сотрудники рекрутинговых агентств, сами руководители компаний. Пока в основном всех волновала качественная характеристика персонала: времена в стране сильно изменились, бизнес-образование не успевает за потребностями рынка и постоянно меняющейся ситуацией на нем. В лучшем случае компании получают в качестве специалистов «полуфабрикаты», которые надо уметь доводить до готовности. При этом одни компании предпочитают сами растить себе профессионалов, другие компании брать на работу уже сформировавшихся профессионалов,

умеющих самостоятельно достигать поставленных целей. Спрос на уровне качества персонала превышает предложение. Перед компаниями постоянно стоит вопрос сохранения ценных кадров. В свете сложной для нашей страны демографической ситуации, грядет превышение спроса на персонал и на количественном уровне. Таким образом, потребность компании в сохранении, удержании сотрудников возрастает, и включать данную функцию в компании необходимо уже сейчас.

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами.

Успех предприятию обеспечивает именно персонал, поскольку он является неотъемлемой частью итогового продукта. Человеческий потенциал является наиболее значимым для организации. Благодаря ему, запускаются в действие и используются прочие ресурсы. Фактически, человеческий капитал интерпретируется как основополагающий коммерческий актив, вследствие которого организация получает прибыль.

Ввиду этого, несмотря на довольно непростое финансовое состояние значительного количества российских организаций, затраты, связанные с обучением штата, начинают рассматриваться как приоритетные и неотъемлемые.

Все в большей степени организации проводят широкомасштабные обучения персонала и руководителей различных уровней, понимая, что только подготовленные, высокомотивированные и высококвалифицированные работники будут главенствующим условием становления организации и победы над конкурентами.

Проектирование обучения персонала дает возможность применять собственные производственные резервы работающих, без привлечения новых, высококвалифицированных сотрудников на внешнем рынке труда и

следственно снижает текучесть кадров. К тому же, такое планирование формирует условия для саморегуляции, мобильности и мотивации рабочего. Оно инициирует процесс адаптации сотрудника к модифицирующимся условиям производства без смены рабочего места, а кроме того обучение штата позволяет предприятию более благополучно решать препятствия, связанные с инновационными направлениями деятельности, и отстаивать необходимый уровень конкурентоспособности.

На продуктивность профессионального обучения в существенной степени влияют методы обучения и их выбор зависит от некоторых факторов:

- подбор целей и задач обучения;
- срочность и важность;
- финансовые потенциал предприятия;
- наличие наставников, материалов, помещений;
- контингент участников обучения.

Под профессиональным обучением подразумевается любая деятельность, которая ведется для формирования и поддержки основополагающих компетенций персонала, необходимых для выполнения рабочих функций в настоящее время, а также для формирования потенциала работников, требуемого для выполнения деятельности в будущем.

Обучение подразделяется на внутрифирменное и внеорганизационное.

К внутрифирменному относится обучение на рабочем месте:

- инструктаж;
- наставничество;
- ротация;
- корпоративные и тренинговые обучающие фирмы.

К внеорганизационному обучению относится:

- лекции;
- имитационные, деловые и ролевые игры.

Навыки, приобретенные работниками в ВУЗах, достаточно быстро устаревают и становятся неактуальными, нарастает обязанность их значительного обновления. В США есть понятие «период полураспада компетентности». Это интервал времени, за который определенная часть полученных знаний устаревает. Вследствие этого наибольшее распространение в западных и российских организациях получает идея формирования и совершенствования постоянного обучения сотрудников (концепция «обучающейся организации»).

Исследования, проведенные на западе, показывают, что критический процент вложений в корпоративное обучение пропадает, по той причине, что люди не применяют в работе приобретенные знания. По оценке западных экспертов, степень трансферта знаний в навыки за минувшие десять лет принципиально не изменилась.

Ошибка обучения персонала в том, что нет привязки к потребностям компании. В случае если менеджер не ознакомлен со стратегией компании, не знает планов на ближайшее время и не введен в курс дела предприятия, на котором компания работает, то обучение будет бессмысленно для будущего предприятия и не позволит достигнуть какого-либо нового рубежа и не сумеет конкурировать на рынке.

Кроме того, проблемой обучения является недонесение до сотрудника идеи и ожидания от обучения. Если он не будет использовать эти знания или использовать неправильно, то организация не обретет того эффекта, которого ожидала. Этого можно достигнуть, лишь при условии, что работник увидит преимущество для себя и лично захочет научиться чему-либо и будет отчетливо понимать - для чего ему это необходимо. Эксперты в области управления персоналом отмечают, что абсолютное большинство сотрудников не раскрывают весь свой потенциал, прочим требуются стимул и мотивация к труду. Как показывает опыт, в наибольшей степени действенным фактором

мотивации штата является увеличение заработной платы, возможность получить премии и льготы социального характера.

Также мотивацией может служить и самообучение, положительно влияющее на сотрудников, которое оказывает профессиональное развитие, повышает квалификацию, развивает ранее не известные знания и опыт, а также кадры становятся наиболее конкурентоспособными на рынке труда и приобретают дополнительные возможности для профессионального роста, как в периметре своей организации, так и за ее пределами. Это чрезвычайно важно в нынешних условиях стремительного устаревания профессиональной компетентности. Умелое обучение также содействует общему интеллектуальному формированию сотрудника, углубляют его эрудицию, способствует выработыванию коммуникабельности, усиливает уверенность в себе.

Сегодня для эффективной работы необходимо достаточно хорошо ориентироваться как в специальных, так и в общих темах, затрагивающих сферы менеджмента, а также управления финансами, логистики и маркетинга. Недостаток знаний и навыков у сотрудников, требуемых для эффективного выполнения порученных ему задач, приводит к безрезультатной работе и снижает его удовлетворенность работой. Если работник профессионально плохо подготовлен к выполнению собственных рабочих функций, то следственно увеличивается уровень его энергетических затрат и стрессов, которые связаны с работой, что существенно влияет на производительность всего предприятия.

При проведении анализа обучения в ООО «Торэкс» мы выяснили, что на предприятии существует и реализуется сформированный процесс обучения персонала. Основной проблемой в данной области, по нашему мнению, является ежегодный рост стоимости обучения работников организации. Также, нами выявлена негативная тенденция, связанная с текучестью персонала ООО «Торэкс» прошедшего обучение. По нашему мнению это, прежде всего, связано

с напряженным психологическим климатом внутри коллектива организации. Для решения этих проблем в ООО «Торэкс» необходимо организовать внутреннюю систему подготовки и обучения персонала, это поможет снизить стоимость обучения сотрудников. Обучение работников ООО «Торэкс» планируется организовать с помощью системы наставничества. В качестве наставников будут привлекаться работники организации ранее прошедшие обучение, это позволит снизить их текучесть, т.к. данным сотрудникам ООО «Торэкс» будет выплачиваться дополнительное вознаграждение за наставничество и будет действовать нематериальный стимул – карьерный рост.

Анализ процесса обучения персонала в ООО «Торэкс» позволил выявить следующие негативные моменты:

1. Несовершенство процесса внутреннего обучения персонала предприятия.

2. Большая текучесть персонала предприятия прошедшего обучение.

Поэтому для преодоления негативных тенденций нами предложены меры по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Торэкс»:

1. Создание внутриорганизационного обучения сотрудников службы промышленного маркетинга ООО «Торэкс».

Реализация данного мероприятия позволит ООО «Торэкс» увеличить прибыль, что будет экономическим эффектом от реализации данного мероприятия. Этот эффект говорит о целесообразности внедрения данного мероприятия на предприятии.

2. Развитие системы наставничества в ООО «Торэкс».

Наставничество выполняет следующие функции:

1. Повышает уровень профессиональной подготовки новых сотрудников, основываясь на стандартах и нормах в организации.

2. Способствует формированию у новых сотрудников положительных отношений к труду.

3. Помогает адаптироваться к организационной культуре.

4. Дает возможность опытному сотруднику подняться по карьерной лестнице.

5. Уменьшает текучесть кадров, с помощью акцентирования внимания на новом сотруднике.

6. Помогает опытному сотруднику переключить внимание, тем самым осуществляя профилактику эмоционального «выгорания».

7. Помогает сплотить коллектив, с помощью взаимодействия старых и новых сотрудников.

8. Формирует у новых сотрудников положительное отношение к труду.

9. Улучшает работу старых сотрудников.

Необходимыми мероприятиями для реализации этого проекта являются подготовка положения о наставничестве и прибавка к оплате труда наставников.

Реализация данного мероприятия позволит ООО «Горэкс» увеличить прибыль. Этот экономический эффект говорит о целесообразности внедрения данного мероприятия на предприятии.

Таким образом, предлагаемые нами мероприятия достаточно эффективны и будут способствовать развитию персонала ООО «Горэкс», что позволит наиболее эффективно управлять персоналом предприятия в современных экономических условиях.