

**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**

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА  
ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «МТС»)**

студентки 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Острец Александры Ивановны

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Оськина Е. А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение: В век высоких технологий и развития инноваций особенно важным аспектом является развитие персонала в организации. Этот момент обусловлен тем, что знания и навыки работников со временем устаревают относительно развивающегося научно-технического прогресса и растущей конкуренции. Соответственно, недостаток квалификации персонала негативно отражается на результатах деятельности организации в целом.

Ощущая острую необходимость в подготовленном высококвалифицированном персонале, некоторые организации берут на себя обязательства по обучению, переподготовке кадров. Таким образом, развитие персонала стало ключевой функцией HR-менеджмента. Ведущие российские компании, а также компании международного уровня ежегодно тратят колоссальные средства на обучение и переподготовку своих работников. К тому же, во многих крупных компаниях существуют внутренние корпоративные университеты и виртуальные академии, в которых сотрудники могут проходить очное или заочное обучение.

Все больше и больше работодателей в России упоминают в числе своих преимуществ оплачиваемое обучение и возможности для развития, и это наряду с добровольным медицинским страхованием, компенсацией мобильной связи или предоставлением служебного автомобиля. Предоставлять сотрудникам обучение — это значит соответствовать рынку, что особенно важно сейчас, когда крупные работодатели, готовясь к демографическому провалу, спорят друг с другом за привлечение молодых специалистов поколения Y.

Главной целью дипломной работы - дать определение, раскрыть суть, рассмотреть этапы и принципы построения системы обучения и развития персонала в организации, а также предложить практические рекомендации оптимизации данной системы на примере ПАО «МТС» .

Объектом изучения является система управления обучения персонала ПАО «МТС».

Предметом изучения являются мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ПАО «МТС».

Работа состоит из трех глав, включая аналитические таблицы и схемы. В первой главе исследуются теоретические основы формирования системы обучения персонала на предприятии. Во второй главе проводится анализ существующей системы обучения, принятой в ПАО «МТС». В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ПАО «МТС».

Во время проводимого исследования мною были использованы следующие методологические приемы: систематизация по выбранной теме, обобщение, синтез и анализ материала.

Данная работа представляет собой отражение теоретических основ построения системы обучения персонала согласно современным тенденциям а также реальное отражение системы обучения персонала в ПАО «МТС».

Информационная база: внутренняя документации компании, нормативные акты. Также в своей работе я опиралась на взгляды таких ученых, как А.Я. Кибанов, А.К. Ключков, Т. Питерс, Р. Уотерман и других авторитетных исследователей.

Профессиональное развитие в данной работе рассматривается, как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них обязанностей, занятию новых постов и должностей. Как пример мероприятий по профессиональному развитию можно привести приглашение известного бизнес-тренера для проведения семинара для сотрудников сбытового отдела, обучение китайскому языку с погружением для инженеров и т.п.

Актуальность темы исследования заключается в поиске методов, обеспечивающих эффективное обучение персонала, направленное, как на получение предприятием максимальных результатов от использования потенциала сотрудников, так и на удовлетворение потребностей самих носителей потенциала (сотрудников).

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Формирование системы обучения персонала на предприятии – это построение, четко отлаженной и постоянно совершенствуемой концепции, направленной на повышение квалификации персонала организации, как основного ресурса и драйвера улучшения ее конкурентоспособности в условиях современного рынка.

Главной целью создания системы обучения и развития персонала в организации является увеличение личностного и трудового потенциала как отдельных работников, так и всего персонала предприятия в целом.

Рисунок 1.1 Уровни развития персонала



Основными задачами создания системы развития персонала на предприятии являются:

- Повышение профессиональных компетенций персонала организации;
- Повышение результативности и эффективности процесса обучения и, как следствие, более высокие трудовые и экономические показатели;
- Совершенствование организационной корпоративной культуры;
- Создание условий для лояльности сотрудников;
- Формирование наибольшей вовлеченности персонала;
- Возможность управлять профессиональным продвижением сотрудников по карьерной лестнице;
- Привнесение новшеств.

В глазах работников повышение квалификации становится льготой, дополнительным поощрением, ведь работодатель оплачивает не только само обучение (или большую его часть), но и проведенное на обучающем

мероприятии рабочее время сотрудника. В парадигме современного подхода к обучению взрослых, сформированного ожиданиями и потребностями клиентов

Отсюда вывод: развитие персонала по сути является и развитием организации в целом, через развитие сотрудника или группы сотрудников. Оно включается в стратегию и корпоративную культуру организации, охватывает его внешнюю и внутреннюю среду. Большей частью оно зависит от организаторских способностей менеджеров сформировать систему обучения в коллективе. Это основополагающий фактор развития персонала.

В моей работе под обучением и развитием персонала подразумевается следующий комплекс мероприятий:

- Оценка кандидатов на вакантную должность;
- Профессиональная адаптация;
- Текущая периодическая оценка персонала;
- Планирование карьерного роста;
- Работа с кадровым резервом;

Основополагающими методами развития персонала являются две группы методов :

- а) методы формирования и развития кадрового потенциала организации;
- б) методы развития потенциала каждого сотрудника.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы:

- обучение непосредственно на рабочем месте
- обучение вне рабочего места (в учебном классе).

Рассмотрим более подробно основные методы обучения на рабочем месте: (таблица 1.1)

Таблица 1.1 Методы обучения на рабочем месте

<b>Наименование метода</b>	<b>Издержки при подготовке</b>	<b>Издержки во время реализации</b>	<b>Область применения</b>
----------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

Инструктаж	Высокие	Низкие	простые операции, ручной труд, высококвалифицированные сотрудники
Ротация	Средние	Средние	смежные профессии, подготовка руководителей
Наставничество	Низкие	Высокие	сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска

В зависимости от степени участия и ответственности участников процесса обучения можно разделить на следующие категории:

- Руководитель организации – представитель администрации, который наделен полномочиями утверждать план обучения в соответствии со стратегическими и тактическими целями, а также бюджет обучения
- Руководитель отдела – непосредственный руководитель, который определяет потребность в обучении сотрудников;
- Отдел по работе с персоналом – служба, в обязанности которой входит составление плана обучения, подбор вида, формы и методов обучения.
- Исполнитель – лицо, либо группа лиц, непосредственно осуществляющее обучение сотрудников;
- Обучаемый – сотрудник, либо группа сотрудников, на которых направлены обучающие мероприятия.

○ Этапы формирования системы обучения персонала

Процесс создания на предприятии системы обучения состоит из нескольких этапов:

Этап 1. Определение целей и задач

Этап 2. Детализация потребностей в обучении

Этап 3. Составление заявок на обучение для каждой структурной единицы.

Этап 4. Определение видов, форм и методов обучения.

Этап 5. Формирование бюджета обучения.

Шаг 6. Разработка программ обучения и выбор обучающей организации.

Этап 7. Организация обучения.

Этап 8. Оценка эффективности обучения.

На основании рассмотренного теоретического материала мною было исследовано понятие формирования системы обучения персонала на предприятии. В настоящей главе были детально проанализированы такие базисные понятия как «этапы формирования системы обучения», «формы» и «методы обучения», «критерии оценки эффективности обучения» а также проблемы, с которыми может столкнуться организация в процессе обучения своих сотрудников.

Не смотря на достаточно большой объем информации и значительную степень изученности проблемы формирования системы обучения персонала на предприятии, данная тема остается актуальной и по сей день, т.к. появляются новые виды и методы обучения.

Таким образом, мы видим, что хотя процесс формирования системы обучения персонала на предприятии достаточно трудоемкий и задействует несколько структурных подразделений, на самом деле вполне под силу слаженной команде с сильной стратегией, корпоративной культурой и единством духа.

На сегодняшний момент все больше российских компаний, ощущая нехватку персонала необходимой квалификации, берут на себя обязательства по его обучению и развитию. Данная тенденция сохраняется как для начинающих специалистов, инженерно-технического состава и многих других рядовых сотрудников, так и для ТОП-менеджмента и менеджеров среднего звена. Для каждой группы сотрудников подбирается наиболее эффективный метод, будь очное обучение, заочное или даже интерактивное.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ

### ПАО «МТС»

#### 2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» ведущий телекоммуникационный оператор, предоставляющий услуги мобильной связи на территориях как Российской Федерации, так и на территории стран ближнего зарубежья, таких как Армения, Беларусь, Украина, Туркменистан в стандарте GSM, UTMS, CDMA и LTE.

За последние несколько лет Группа компаний МТС выросла из лидера одного регионального рынка Москвы в крупнейшего транснационального оператора, предоставляющего услуги 108,07 млн. абонентов мобильного сектора в разных регионах и странах (включая абонентов компании СООО «Мобильные ТелеСистемы» в Республике Беларусь, финансовые результаты которой не консолидируются в финансовую отчетность ОАО «МТС» по стандартам ГААП США).

Ниже приведены результаты финансовой деятельности группы компаний МТС За 2016 год.

Таблица 2.1 Ключевые финансовые показатели Группы компаний МТС

Основные финансовые показатели Группы (млрд. руб.)	4 кв. 2016	4 кв. 2015	Изменение 4 кв. 16/4 кв. 15	2016	2015	Изменение 2016/2015
Выручка	111,6	111,3	0,2%	435,7	426,6	2,1%
В т.ч. Россия	103,8	102,5	1,2%	400,6	391,3	2,4%
Скорректированная OIBDA <sup>1</sup>	41,8	43,4	-3,8%	169,3	177,0	-4,4%
В т.ч. Россия	41,0	41,1	-0,2%	162,5	165,1	-1,5%
Капитальные затраты				83,6	96,1	-13,1
Чистый долг				220,9	215,9	2,3%

<sup>1</sup> OIBDA (от англ. Operating Income Before Depreciation And Amortization) — аналитический показатель, означающий операционный доход до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов.

OIBDA = Операционная прибыль + амортизация нематериальных активов + износ основных средств

Чистый долг / LTM скорректированная OIBDA				1,3x	1,2x	н/п
Свободный денежный поток				47,0	51,0	-7,9%

Таблица 2.2 Прирост абонентской базы группы компаний 2016 г

Мобильные абоненты (млн.)	4 кв. 2015	3 кв. 2016	4 кв. 2016	В годовом исчислении %	В квартальном исчислении %
Мобильные абоненты	106,7	108,8	109,9	2,9%	0,9%
Россия	77,3	79,0	80,0	3,5%	1,3%
Украина <sup>2</sup>	20,4	20,8	20,9	2,5%	0,5%
Армения	2,1	2,1	2,1	-1,1%	-1,0%
Туркменистан	1,6	1,6	1,7	2,6%	1,3%
Белорусь <sup>3</sup>	5,3	5,3	5,2	-1,9%	-1,9%

Несмотря на длительную макроэкономическую нестабильность и усиление конкуренции на ключевых рынках, скорректированный показатель OIBDA в 2016 году снизился незначительно и составил 169,3 миллиарда рублей. Дополнительные расходы на развитие розничной сети, а также макроэкономические факторы оказали негативное влияние на рентабельность в России, при этом укрепление рубля ограничило вклад зарубежных дочерних компаний. Тем не менее, стабилизация макроэкономической среды и стратегический подход к повышению эффективности способствуют тому, что общее улучшение ситуации на российском рынке положительно сказывается на бизнесе МТС в целом.

Рассчитаем рентабельность группы компаний МТС за 2016 год.

$$РП=БП/(ВОАср.+Оср.)$$

$$РП=61984528/73235388+7837427=0,76455379$$

<sup>2</sup> Включая пользователей CDMA

<sup>3</sup> МТС владеет 49% акций в ООО «МТС» в Беларуси, которые не консолидируются

На мой взгляд снижение рентабельности связано с большими затратами на строительство базовых станций стандарта LTE и развитие сети во всех регионах присутствия МТС.

## 2.2 Система обучения персонала ПАО «МТС».

Развитие сотрудников компании – одна из приоритетных задач компании, в которую компания ежегодно инвестирует немалые средства.

Молодым специалистам посвящен целый раздел на портале [rabota.ssl.mts.ru](http://rabota.ssl.mts.ru), на котором размещена информация о вакансиях для молодежи, в том числе, стажировках.

МТС во всем предпочитает нестандартный подход, в том числе в процессе активного общения с молодыми талантам через такие каналы, как бизнес-игры в крупнейших учебных заведениях, всевозможные тренинги личностного роста, мастер-классы от ТОП-менеджмента МТС, совместные проекты с бизнес-школами. МТС сотрудничает с более чем пятидесятью ВУЗами в России по программе стажировки. Стажировка длится от 60 дней, в процессе которой стажер выполняет определенные функции в конкретном проекте под руководством опытного наставника.

МТС была разработана и постоянно совершенствуется программа адаптации для новых сотрудников. Она состоит из нескольких этапов:

- Каждый новый сотрудник при поступлении на работу получает справочник сотрудника «Добро пожаловать в МТС».
- Все новые сотрудники проходят «курс молодого бойца» под названием «Введение в МТС».
- Следующим этапом идет «Введение в GSM».
- Качественное и современное обучение сотрудников лежит в основе профессионального роста персонала МТС. Компания прилагает

огромные усилия, направленные на повышение квалификации и образование сотрудников.

В МТС действует системная модель обучения, в основу которой положены стратегические цели Компании и цели в области управления персоналом. Система обучения также базируется на корпоративных ценностях ПРОСТО Группы МТС и требованиях к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников. Основная задача корпоративного обучения в Компании — обеспечение комплексного развития сотрудников по ключевым для МТС компетенциям, формирование знаний, навыков и установок, необходимых сотрудникам и менеджерам для повышения эффективности на существующей позиции, создание инструмента для развития кадрового резерва и преемников на ключевые позиции.

В Компании действует Корпоративный университет, задающий стандарты обучения и координирующий процессы в области обучения и развития персонала. К задачам Корпоративного университета также относится выстраивание систем обучения для разных функциональных подразделений Компании. На Базе корпоративного университета был запущен уникальный проект «Виртуальная Академия».

Функциональные академии Компании:

- «Академия клиентского сервиса» для сотрудников, занятых в обслуживании клиентов;
- «Академия бизнес-продаж» для сотрудников, занятых в продажах продуктов и услуг для корпоративных клиентов;
- «Академия тренерского мастерства» для развития тренеров Группы МТС. Задачами Академии является профессиональное развитие корпоративных и штатных тренеров Группы МТС и трансляция единой философии/политики/ принципов обучения в Компании;

- «Академия лидерства» для высокопотенциальных сотрудников Группы МТС. Ключевыми задачами Академии является развитие управленческих и коммуникативных навыков у высокопотенциальных специалистов;

- «Академия HR» для сотрудников блока по управлению персоналом;

- iMBA для сотрудников удаленных регионов. Обучение и повышение квалификации персонала проводится тремя способами: внутреннее обучение, внешнее обучение и самообразование. В зависимости от стоящих целей и задач могут быть выбраны различные формы и методы обучения (Рисунок 2.3). Подробное описание форм и методов представлено в Годовом отчете за 2015 год в разделе «Наши сотрудники». По итогам работы корпоративного университета в 2015 году все поставленные KPI были успешно выполнены. Суммарный охват сотрудников, прошедших обучение, составил около 209 000 чел./курсов.

Развивается Система дистанционного тестирования и обучения персонала (СДТО). В 2015 году в СДТО было размещено 282 новых курса, включая записи вебинаров/видеокурсов и т.п. (в 3 раза раз больше аналогичного показателя в 2014 году). Каждый сотрудник прошел более четырех курсов в системе СДТО; всего сотрудники прошли 55 924 человеко-курсов. Было проведено 134 вебинара, количество просмотров которых составило более 27 000.

В 2015 году для менеджеров МТС были разработаны «Правила руководителя МТС», включающие основные принципы управления в Компании, проведена программа по обучению этим правилам, очное обучение прошли 50% руководителей Компании. Также получили распространение мастерские «Обратная связь» в рамках подготовки к проведению годовой оценки эффективности.

В заключение хочется отметить, что Компания МТС очень основательно подходит как к подбору сотрудников, так и к их профессиональному, а также личностному развитию.

В ходе исследования было установлено что Группа компаний МТС очень ответственно подходит к процессу подбора и обучения персонала:

- для новых сотрудников разработана система адаптации персонала, которая позволяет в максимально доступном формате получить базовую информацию о компании, сферах ее деятельности, действующих положениях и функциональных обязанностях конкретного специалиста;

- для действующих сотрудников среднего звена постоянно доступны курсы в системе дистанционного тестирования и обучения, в которых не только преподносится материал в легко доступной форме, но также есть возможность сразу оценить полученные знания путем прохождения тестирования. Кроме того, для сотрудников всех подразделений регулярно проводятся семинары и тренинги, где сотрудники не только получают знания, а имеют возможность проявить себя в различных кейсах и ролевых играх, что упрощает закрепление информации и, в последствии, применение полученных знаний на практике;

- в компании есть постоянно действующий корпоративный университет и различные функциональные академии;

- Так как МТС ведет свою деятельность на территории не только всей России, но и в некоторых странах ближнего зарубежья для сотрудников удаленных регионов, запущен проект iMBA.

Таким образом, на мой взгляд, в компании построена грамотная и многогранная система обучения персонала, позволяющая охватить сотрудников всех подразделений.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «МТС»

Новые продукты всегда пользовались особым спросом на рынке, в данном случае, рынок образовательных услуг не исключение. А между тем, существуют такие методы обучения, которые пока не пользуются особой популярностью на российских предприятиях. Например, Secondment и Case-study, shadowing и коучинг. В ходе анализа системы обучения персонала в ПАО «МТС», мною было выявлено, что, по крайней мере, три из этих западных методик не применяются в процессе обучения и повышения квалификации в данной компании. Предлагаю перенять опыт зарубежных коллег.

Secondment - это направление сотрудника на некоторое время в другое структурное подразделение для овладения определенными навыками.

Case-study - метод предполагающий переход от накопления знаний к деятельностному, практически-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу.

Учебная дискуссия – суть данного метода заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной ситуации в небольших группах обучающихся от шести до пятнадцати человек.

Вопреки бытующему мнению, размер заработной платы имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Согласно результатам многочисленных исследований: большинство людей хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Для того, чтобы поддерживать в сотрудниках это стремление руководителям надлежит больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

Оценка социально-экономической эффективности проекта

Предлагаемые мной методы совершенствования системы обучения персонала положительно скажется на повышении навыки не несут в себе дополнительных финансовых нагрузок:

Secondment – «командирование сотрудника в другое подразделение или компанию для получения новых для него навыков и умений. Данный метод подразумевает оплату труда работнику в размере установленной тарифной ставки, выплачивает ее основной работодатель, если нет другой договоренности, следовательно, компания «командирующая» не несет дополнительных затрат. При этом сотрудник, а соответственно и компания в его лице приобретает новый опыт.

Shadowing – метод, который может быть использован для людей, которые хотят работать в компании. Как уже говорилось выше, к действующему сотруднику на один-два дня прикрепляется «тень» – потенциальный кандидат, для получения информации о методах предстоящей работы, функционале. В данном случае компания также не несет дополнительных расходов, при этом она получает потенциального сотрудника, знакомого с функционалом.

Групповые дискуссии проводятся внутри группы сотрудников компании, каких-то дополнительных затрат этот метод в себе также не несет, но он эффективен по причине того, что в ходе групповой дискуссии участники самостоятельно приходят к решению поставленных задач, а следовательно информация закрепляется гораздо лучше, чем при многих других методах обучения.

Таким образом, предложенные мною мероприятия позволят повысить эффективность системы обучения персонала Группы компаний МТС, не неся в себе дополнительных существенных затрат.

Вопрос повышения эффективности обучения людей всегда был и будет актуальным. В первой главе моего дипломного проекта мною были рассмотрены теоретические основы формирования системы обучения персонала на предприятии, а именно понятия, формы и методы обучения, которые используются в современной действительности.

Проанализировав теоретический материал по обучению персонала напрашивается вывод: в современных условиях без эффективной системы

обучения персонала невозможно существование экономически эффективной организации. Что характерно, это касается как простых работников, так и ТОП-менеджмента. Разумеется, что данная система должна быть безупречно организована, и быть интегрирована в стратегию компании.

Ключевым фактором, который лежит в основе успешного функционирования любого предприятия, повышения его конкурентоспособности, является высококвалифицированный персонал. В условиях быстро изменяющейся окружающей среды особенно важно идти в ногу со временем как предприятию в целом, так и отдельным сотрудникам.

На основании рассмотренного теоретического материала мною было исследовано понятие формирования системы обучения персонала на предприятии. В первой главе были детально проанализированы такие базисные понятия как «этапы формирования системы обучения», «формы» и «методы обучения», «критерии оценки эффективности обучения» а также проблемы, с которыми может столкнуться организация в процессе обучения своих сотрудников.

Во второй главе моего дипломного проекта был проведен комплексный анализ деятельности ПАО «МТС».

Поскольку основной целью организации является увеличение прибыли, мною был проанализирован отчет о прибылях и убытках и рассчитана рентабельность предприятия.

Из анализа данных о прибыли/убытках, и расчета рентабельности, а также другой финансовой отчетности мною был сделан вывод о том, что несмотря на непростую экономическую ситуацию на рынке, показывает стабильный рост и развитие.

В ходе исследования было установлено что Группа компаний МТС очень ответственно подходит к процессу подбора и обучения персонала:

- для новых сотрудников разработана система адаптации персонала, которая позволяет в максимально доступном формате получить базовую информацию о компании, сферах ее деятельности, действующих положениях и функциональных обязанностях конкретного специалиста;

- для действующих сотрудников среднего звена постоянно доступны курсы в системе дистанционного тестирования и обучения, в которых не только преподносится материал в легко доступной форме, но также есть возможность сразу оценить полученные знания путем прохождения тестирования. Кроме того, для сотрудников всех подразделений регулярно проводятся семинары и тренинги, где сотрудники не только получают знания, а имеют возможность проявить себя в различных кейсах и ролевых играх, что упрощает закрепление информации и, в последствии, применение полученных знаний на практике;

- в компании есть постоянно действующий корпоративный университет и различные функциональные академии;

- Так как МТС ведет свою деятельность на территории не только всей России, но и в некоторых странах ближнего зарубежья для сотрудников удаленных регионов, запущен проект iMBA.

В ходе дипломной работы был предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала, реализуемого ПАО «МТС».

Проект преследует цели повышения эффективности обучения персонала в ПАО «МТС», обеспечивающего снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Среди положительных эффектов от реализации данного комплекса мероприятий можно выделить следующие, являющиеся источниками социально-экономического эффекта:

- экономия средств;
- повышения качества обслуживания;
- увеличение числа клиентов;
- повышение профессионального уровня специалистов.

Целесообразность внедрения проекта подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности проекта. Данный проект предполагает положительные социальные эффекты от реализации мероприятий:

- повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала;
- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- формирование благоприятного имиджа организации;
- обеспечение стабильной занятости.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе исследования удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели проекта – исследовать теоретические основы формирования системы обучения персонала на предприятии, проанализировать действующую систему обучения персонала ПАО «МТС», разработать практические рекомендации по совершенствованию существующей системы обучения ПАО «МТС».

Исходя из анализа социально-экономической эффективности, можно сделать вывод, что предлагаемый план мероприятий экономически выгоден. Именно повышение эффективности системы обучения персонала позволит достичь поставленных перед организацией целей.

В ходе выполнения дипломной работы были выполнены задачи, поставленные во введении и достигнута главная цель дипломного проекта.