

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

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

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Ишковой Тамары Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018 год

ВВЕДЕНИЕ. Любая организация обладает различными ресурсами для выполнения своих функций. Одни из наиболее важных ресурсов организации - это ее человеческие ресурсы.

В современном мире изменения происходят очень быстро. Возникает проблема приспособления организации и ее работников к этим изменениям. Обучение в организации – это один из самых эффективных методов решения этой проблемы.

Для России эта проблема особенно актуальна в связи с двумя причинами. Большое количество предприятий работает с устаревшим оборудованием, технологиями и методами управления, что объективно порождает необходимость преобразований, которые требуют от работников новых знаний, умений и навыков.

На сегодняшний день в большее количество компаний начинают задумываться о построении эффективного процесса обучения персонала. Это не является удивительным ведь от уровня образования и профессионализма персонала компании во многом зависит эффективность ее деятельности.

Степень разработанности проблемы в литературе.

Теоретические аспекты процесса обучения персонала широко освещены в отечественной научной литературе и публицистике. Данную проблему в своих теоретических трудах затрагивали такие ученые, как Ахметова Г. З., Барбарская М. Н., Бурыхин Б. С., Макашева Ю. С., Долженко Р. А., Дмитриев М. Е, Иванова И. В., Когдин А. А., Кондратьева Е. А., Коптева К. В., Бакшеева О. А., Мачаева Т. А., Поздеев В. И., Минченкова О.Ю., Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб и многие другие. В своем исследовании мы будем опираться на труды именно этих ученых.

Цель: исследование процесса обучения персонала в организации на примере ООО «Солнечное». В соответствии с целью ставятся следующие **задачи:**

- 1) дать понятие, место и цели обучения персонала в организации;
- 2) проанализировать модель процесса обучения в организации;

- 3) выявить принципы формы и методы обучения персонала в организации;
- 4) проанализировать процесс оценки обучения персонала в организации;
- 5) дать краткую характеристику компании ООО «Солнечное»;
- 6) выявить особенности, методы и формы обучения персонала в ООО «Солнечное»;
- 7) определить основные проблемы процесса обучения в ООО «Солнечное»;
- 8) разработать программу обучения персонала для ООО «Солнечное»;
- 9) предложить инновационные методы обучения персонала для ООО «Солнечное»;
- 10) рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования– система обучения персонала, в том числе в ООО «Солнечное».

Предмет исследования – организация экономических отношений, возникающих в процессе обучения в организации.

Проведенное исследование имеет теоретическую и практическую значимость. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что были в полной мере проанализированы теоретические аспекты процесса обучения персонала в организации. Практическая значимость заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала можно будет использовать в ООО «Солнечное».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования обучения персонала в организации» раскрываются понятие, место, принципы, формы, методы и цели обучения персонала в организации, рассматривается модель обучения персонала, а также оценка эффективности процесса обучения персонала.

Обучение персонала является очень важной составной частью управления человеческими ресурсами на предприятии.

Под обучением персонала принято понимать целенаправленные, сознательные и плановые мероприятия и действия, направленные на преумножение (изменение) знаний, навыков, а также манеры поведения членов трудового коллектива.¹

В ходе обучения персонала формируются профессиональные компетенции, то есть способность применять полученные знания, умения и навыки на основе эмпирического опыта при выполнении профессиональных задач.

Также обучение персонала рассматривают в широком смысле – совокупность действий, которые разрабатываются в рамках единой концепции обучения компании и направляются на систематическое обучение персонала, развитие профессиональных навыков и умений в соответствии с целями конкретных подразделений компании.

В основном выделяются три направления обучения персонала:

- 1) базовая подготовка;
- 2) квалификационная подготовка;
- 3) должностная подготовка.

В главе 2 «Анализ обучения персонала в ООО «Солнечное» проанализирован процесс обучения его работников. Компания «Солнечное» запустила в свое производство рыбной продукции в Саратове в 2008 году.

В ходе анализа динамики персонала компании был сделан вывод о том, что общее число персонала компании за анализируемый период увеличилось с 83 человек до 105 человек. Увеличение числа персонала составило 22 человека или 26,5%.

Численность рабочих за анализируемый период также растет, что

¹Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — С.31.

соответствует общим тенденциям увеличения численности персонала. В абсолютном выражении численность рабочих увеличилась на 25 человек, а в процентном изменении данной категории персонала за анализируемый период увеличилась на 51%.

Тенденция увеличения численности персонала связана с тем, что за последние три года было открыто новое направление деятельности – разработка и выпуск в продажу нового вида консервов и пресервов.

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- 1) обучение персонала на рабочем месте;
- 2) подготовка новых работников;
- 3) переподготовка;
- 4) обучение вторым (смежным) профессиям;
- 5) повышение квалификации рабочих;
- 6) повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

В ходе проведения анализа был сделан вывод о том, что за анализируемый период наблюдался рост общей численности персонала, который проходил обучение в какой-либо из форм. Кроме этого, удельный рост данного показателя в общем количестве персонала также растет с 27,6% до 30,5% всего персонала.

Подготовка нового персонала в 2014 году составила 10, в 2015 году 13 человек, а в 2016 году данный показатель снизился до 12 человек. Изменение данного вида обучения в полной мере зависит от количества новых сотрудников компании. Все новые сотрудники компании «Солнечное» проходят обучение, которое проводится, как правило, внутри компании при помощи таких методов, как самообразование и наставничество. Также важно отметить, что данное направление обучения занимает наибольший удельный вес в структуре общего числа персонала – более 12%.

Число работников, получивших вторую профессию в 2014 году

составляло 9 человек, а в 2015 году данный показатель снизился до 7 человек, в 2016 году замечен рост показателя до 11 человек. В целом за анализируемый период число работников, получивших вторую профессию выросло с 9 до 11 человек.

Количество работников, прошедших профессиональную переподготовку или переквалификацию, за анализируемый период выросло с 4 до 8 человек.

Можно выявить основную тенденцию, что обучение персонала компании происходит вне предприятия, как правило, с отрывом от производства.

Были выявлены следующие основные проблемы системы обучения ООО «Солнечное»:

Во – первых, несмотря на то, что компания проводит обучение персонала, у нее отсутствует четко разработанная и закреплённая на уровне положения программа по развитию и обучению персонала. Во-вторых, в компании отсутствует процесс оценки и контроля над прохождением обучения. В-третьих, эффективность внутреннего обучения персонала находится на достаточно низком уровне.

Для решения данных проблем были предложены следующие меры:

1) разработка новой программы обучения персонала ООО «Солнечное». Данная программа будет включать в себя следующие основные разделы:

- определение потребности в обучении персонала ООО «Солнечное»;
- разработка учебного плана предприятия;
- оценка эффективности программы обучения персонала;
- организация эффективной наставнической работы.

2) внедрение инновационных методов обучения персонала:

- дистанционное обучение при помощи проведения вебинаров;
- дистанционное обучение на базе ВУЗов;
- разработка собственной системы дистанционного образования.

В главе 3 «Направления совершенствования обучения персонала в ООО «Солнечное» обосновываются основные направления совершенствования процесса обучения работников, в качестве которых автор предлагает разработать программу обучения персонала в ООО «Солнечное».

Основной целью данной программы, по нашему мнению, является обеспечение постоянного развития персонала компании в соответствии с целями ООО «Солнечное» и потребностями персонала в профессиональном росте.

Основной проблемой, которая связана с обучением персонала ООО «Солнечное», является то, что внутренняя система развития персонала развита недостаточно эффективно, что отрицательным образом влияет на эффективность деятельности компании.

Исходя из всего вышесказанного, можно предложить следующие основные этапы реализации новой программы.

Первый этап. Определение потребности в обучении персонала ООО «Солнечное». На данном этапе перед отделом кадров ставятся следующие основные задачи:

- 1) анализ данных анкетирования и аттестации персонала компании;
- 2) выявление несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям должности, которую он занимает;

Анализ данных анкетирования и аттестации персонала должен проводиться ежеквартально. Начальник отдела кадров должен осуществлять контроль над данным процессом, а также ознакомляться с результатами проведенного анализа.

Второй этап. Разработка учебного плана предприятия. Данный этап должен состоять из следующих основных мероприятий:

- 1) выявление перечня основных вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка персонала;
- 2) определение наиболее удобной и приемлемой формы обучения по данным вопросам;

3) формирование общего учебного плана, в котором будут указаны: форма обучения, список работников, проходящих обучение, а также календарный учебный план и общий бюджет учебной программы компании за один год.

Перечень основных вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка персонала должен согласовываться со всеми заинтересованными сторонами – с руководителем организации, с начальником отдела кадров, а также с персоналом компании.

В ходе определения наиболее приемлемой формы компании необходимо сопоставить затраты на обучение с возможными экономическими выгодами от данного обучения. Кроме того, если обучение будет происходить в учебном заведении, то необходимо выбрать конкретное учебное заведение, в котором будет происходить обучение.

Общий учебный план формируется отделом кадров компании «Солнечное» и должен быть завизирован заместителями генерального директора по снабжению и кадрам, а также экономическим вопросам. Впоследствии учебный план подписывается генеральным директором компании «Солнечное».

Третий этап. Оценка эффективности программы обучения персонала. Цель данного этапа может реализовываться при помощи ряда определенных мероприятий.

1) Обсуждение между работниками, которые прошли обучение, связанное с оценкой полезности предоставленного учебного материала в общем, а также в контексте компании «Солнечное» и профессиональной деятельности работников.

2) Тестирование работников, которые прошли обучение. Важно отметить тот факт, что тестирование работников должно проводиться не только сразу после завершения обучения, но и спустя 2-3 месяца после него для оценки остаточных знаний.

3) Анкетирование работников. Анкета должна состоять из перечня базовых вопросов, которые связаны с обучением, например, форма обучения, длительность обучения, учебная дисциплина, а также специальных вопросов, которые связаны с оценкой удовлетворенности работников учебной программой, а также оценкой ее качества.

4) Изменение трудового поведения. Данное мероприятие должно реализовываться со стороны непосредственного начальника конкретного работника, проходившего обучение. Руководитель должен выявить, как и насколько повлияло обучение работника на его трудовое поведение.

5) Внедрение методики, в соответствии с которой можно оценить экономическое влияние инвестиций в обучение персонала на деятельность компании в целом.

Четвертый этап. Организация эффективной наставнической работы. Как было отмечено в предыдущем разделе наставническая работа в ООО «Солнечное» не является достаточно эффективной. Вследствие этого в программе необходимо закрепить механизмы, которые позволят повысить эффективность наставнической работы в компании, а именно:

- выявление работников, которые обладают наиболее ценным опытом и знаниями, которые необходимы новым работникам. Формирование списка наставников с непосредственного согласия самих работников.

- Подготовка работников к наставнической работе. В ходе данного направления необходимо разъяснить задачи наставников, а также обсудить формы, при помощи которых будет осуществляться наставничество, например, беседы, анализ практических примеров, курирование новых сотрудников, а также подготовка материала, необходимого для наставничества.

- Определение числа, а впоследствии и конкретного списка работников, которым необходимо наставничество. По нашему мнению, каждому новому работнику ООО «Солнечное» необходим наставник, который бы на своем

примере смог ввести нового сотрудника в курс дела и объяснить основные принципы работы компании.

- Составление общего плана наставнической работы в компании, в котором будут указаны конкретные наставники, новые работники, сроки проведения работ, а также кураторы работы.

- Составление конкретного плана работы для каждого наставника, в котором будет указан список закрепленных за ним работников. Кроме того, в данном плане должен быть указан объем и формы конкретных работ, которые должен проводить наставник с новыми работниками.

- Определение эффективности работы наставника. В данном случае необходимо создать систему денежной мотивации, которая зависела бы от эффективности работы того или иного наставника. Для оценки эффективности предлагаем использовать формулу 1 и формулу 2, которые были отражены нами ранее, однако, с небольшими оговорками. В данном случае под общими затратами на обучение должны пониматься расходы на премию наставника, а изменение выручки должно рассматриваться отдельно в соответствии с различными группами обучаемых работников

По мнению автора, данный раздел программы поможет повысить эффективность внутреннего обучения компании, так как премия будет способствовать более эффективному процессу обучения новых работников компании со стороны наставников.

Таким образом, данная программа позволит должным образом организовать процесс обучения персонала в компании «Солнечное».

В ходе анализа процесса обучения компании «Солнечное», был сделан вывод, что процесс обучения персонала проводится при помощи традиционных методов, а современные методы, которые имеют ряд неоспоримых преимуществ не используются. Было предложено внедрение системы дистанционного образования в ООО «Солнечное».

Дистанционное обучение в компании «Солнечное» может быть реализовано, по мнению автора, при помощи следующих направлений:

- 1) проведение видеоконференций, вебинаров и онлайн-тренингов;
- 2) получение дистанционного образования сотрудниками в ВУЗе.

В **заключении** выпускной квалификационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Обучение персонала является очень важной составной частью управления человеческими ресурсами на предприятии.

Под обучением персонала понимается целенаправленные, сознательные и плановые мероприятия и действия, направленные на преумножение (изменение) знаний, навыков, а также манеры поведения членов трудового коллектива.

В основном выделяются три направления обучения персонала:

- 1) базовая подготовка;
- 2) квалификационная подготовка;
- 3) должностная подготовка.

Построение модели процесса обучения персонала является достаточно важным процессом, так как именно от него зависит эффективность обучения персонала. Построение модели процесса обучения состоит из нескольких этапов:

- 1) определение потребности в обучении;
- 2) формирование бюджета обучения;
- 3) подготовка программы обучения;
- 4) оценка эффективности проведенного обучения.

К основным принципам обучения персонала относятся следующие:

- 1) актуальность – информация, получаемая в ходе обучения, должна соответствовать современным тенденциям профессиональной сферы обучающегося;

2) индивидуальность – подбор для каждой категории персонала или отдельного сотрудника наиболее подходящих методик обучения;

3) непрерывность – обучение должно проводиться на постоянной основе с определенной периодичностью, которая зависит от специализации и должностного статуса конкретного работника;

4) участие – обучающиеся сотрудники должны активно участвовать в процессе обучения и использовать полученные знания в ходе обучения.

5) повторение – данный принцип позволяет усвоиться новым знаниям, а также превращает приобретенные навыки в привычку;

6) обратная связь – обучающийся персонал должен получать информацию о том, насколько они продвинулись вперед.

Объектом исследования выступало ООО «Солнечное». В ходе анализа численности персонала компании можно сделать вывод о том, что общее число персонала компании за анализируемый период увеличилось с 83 человек до 105 человек. Увеличение числа персонала составило 22 человека или 26,5%.

Численность рабочих за анализируемый период также растет, что соответствует общим тенденциям увеличения численности персонала. В абсолютном выражении численность рабочих увеличилась на 25 человек, а в процентном изменении данной категории персонала за анализируемый период увеличилась на 51%.

Тенденция увеличения численности персонала связана с тем, что за последние три года было открыто новое направление деятельности – разработка и выпуск в продажу нового вида консервов и пресервов.

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- 1) обучение персонала на рабочем месте;
- 2) подготовка новых работников;
- 3) переподготовка;
- 4) обучение вторым (смежным) профессиям;

- 5) повышение квалификации рабочих;
- 6) повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

В ходе проведения анализа был сделан вывод о том, что за анализируемый период наблюдался рост общей численности персонала, который проходил обучение в какой-либо из форм. Кроме этого, удельный рост данного показателя в общем количестве персонала также растет с 27,6% до 30,5% всего персонала.

Подготовка нового персонала в 2014 году составила 10, в 2015 году 13 человек, а в 2016 году данный показатель снизился до 12 человек. Изменение данного вида обучения в полной мере зависит от количества новых сотрудников компании. Все новые сотрудники компании «Солнечное» проходят обучение, которое проводится, как правило, внутри компании при помощи таких методов, как самообразование и наставничество. Также важно отметить, что данное направление обучения занимает наибольший удельный вес в структуре общего числа персонала – более 12%.

Число работников, получивших вторую профессию в 2014 году составляло 9 человек, а в 2015 году данный показатель снизился до 7 человек, в 2016 году замечен рост показателя до 11 человек. В целом за анализируемый период число работников, получивших вторую профессию выросло с 9 до 11 человек.

Количество работников, прошедших профессиональную переподготовку или переквалификацию, за анализируемый период выросло с 4 до 8 человек.

Можно выявить основную тенденцию, что обучение персонала компании происходит вне предприятия, как правило, с отрывом от производства.

Были выявлены следующие основные проблемы системы обучения ООО «Солнечное»:

Во – первых, несмотря на то, что компания проводит обучение

персонала, у нее отсутствует четко разработанная и закреплённая на уровне положения программа по развитию и обучению персонала. Во-вторых, в компании отсутствует процесс оценки и контроля над прохождением обучения. В-третьих, эффективность внутреннего обучения персонала находится на достаточно низком уровне.

Для решения данных проблем нами было предложены следующие меры:

1) разработка новой программы обучения персонала ООО «Солнечное». Данная программа будет включать в себя следующие основные разделы:

- определение потребности в обучении персонала ООО «Солнечное»;
- разработка учебного плана предприятия;
- оценка эффективности программы обучения персонала;
- организация эффективной наставнической работы.

2) внедрение инновационных методов обучения персонала:

- дистанционное обучение при помощи проведения вебинаров;
- дистанционное обучение на базе ВУЗов;
- разработка собственной системы дистанционного образования.

Кроме того, был рассчитан экономический эффект от внедрения данных мероприятий в процесс обучения компании ООО «Солнечное».