

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Обучение персонала организации (на примере АО «Сарэнергомаш»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 441 группы  
направления (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Перепелицыной Юлии Владиславовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Н.В. Кочерягина

Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

## **ВВЕДЕНИЕ**

Повышение квалификации и переподготовка кадров для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особую актуальность и значимость. Это связано с тем, что работа в рыночной среде предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников: знания, умения и установки, которые вчера помогали персоналу успешно работать, сегодня теряют свою эффективность.

Развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания и навыки, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Общество в целом также выигрывает от развития, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность пройти профессиональное обучение на собственном предприятии высоко ценится сотрудниками и оказывает большое влияние на их решение поступить в ту или иную организацию.

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что обучение играет особую роль в жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, а также тем, что обучение занимает важное место в деятельности организации.

**Цель** работы – изучить теоретические основы и разработать комплекс рекомендаций по обучению персонала.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. изучить теоретические основы обучения персонала в организации;

2. провести организационно-экономический анализ деятельности АО «Сарэнергомаш»;
3. провести анализ и дать характеристику специфики обучения персонала АО «Сарэнергомаш»;
4. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию обучения персонала АО «Сарэнергомаш».

**Объектом** исследования выпускной квалификационной работы является обучение персонала в организации.

**Предметом** исследования выступают организационно-управленческие отношения в процессе обучения персонала в организации.

Теоретической основой для написания работы послужили научные труды таких авторов как Беляцкий Н.П., Кибанов А.Я., Минаева О.К., Папонова Н.Е., Курбатова М.Б. и др., посвящённых вопросам развития и обучения персонала, а также периодические издания журналов «Персоналмикс», «Кадровое дело», «Справочник по управлению персоналом», «Охрана труда и социальное страхование», «Управление персоналом».

Источниками информации являются данные бухгалтерского и оперативного учётов предприятия, а также сведения по обучению и повышению квалификации работников АО «Сарэнергомаш».

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Обучение - это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков и поведения сотрудников с целью увеличения их вклада в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000.

Стратегической целью обучения персонала в организации является содействие организационному развитию и достижению конкретных целей организации путем развития кадрового потенциала в ходе подготовки и реализации программ профессиональной подготовки.

Л. Джуэлл выделяет следующие три функции(задачи) обучения персонала (рисунок 1):



Рисунок 1 - Функции (задачи) обучения персонала

Иными словами, независимо от формы и конкретных методов, профессиональное обучение помогает сотрудникам выполнять свои служебные обязанности, осваивать корпоративную культуру и повышает их заинтересованность в эффективной деятельности.

В организации существует три вида обучения персонала:

- подготовка кадров, под которой понимается «организованная и систематическая подготовка и производство квалифицированных кадров для

всех сфер человеческой деятельности, обладающих совокупностью специальных знаний, умений и навыков»;

- переподготовка кадров - это приобретение персоналом новых знаний, навыков и умений в связи с приобретением новой профессии или изменением требований к результатам и содержанию труда.

- повышение квалификации или совершенствование знаний, умений и навыков персонала в связи с ростом требований к профессии или продвижению по службе.<sup>1</sup>

Выбор метода обучения зависит от конечных целей и задач обучения, количества обучающихся, направления деятельности компании и ее финансовых возможностей, возраста сотрудников и уровня их подготовки.

В российской и зарубежной практике сегодня используется огромное количество различных методов обучения, которые можно разделить на две большие группы: обучение на рабочем месте и обучение вне работы. Каждый метод имеет свои особенности применения, преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при планировании и организации процесса обучения сотрудников.<sup>2</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что обучение является неотъемлемой частью развития организации, а главное, что при этом должен воспроизводиться и накапливаться нематериальный, человеческий капитал. Неотъемлемой частью системы управления персоналом является развитие человеческих ресурсов, основная идея которого заключается в представлении затрат на обучение не как безвозвратных расходов, а как прибыльных капиталовложений в человеческий капитал. Развитие человеческих ресурсов представляет собой систему обучения, организационного развития и профессионального роста персонала, функционирование которой направлено на решение текущих и стратегических задач компании путем достижения более высокой индивидуальной и организационной эффективности.

---

<sup>1</sup> Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. – С 65-66

<sup>2</sup> Курбатова, М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.Б. Курбатова. - М.: Управление персоналом, 2015. – С 14

Был проведен анализ организационно-экономической характеристики АО «Сарэнергомаш» и процесса обучения персонала на предприятие:

Саратовский завод энергетического машиностроения (АО «Сарэнергомаш», бывший Саратовский завод тяжелого машиностроения или СЗТМ) - одно из старейших машиностроительных предприятий города Саратов.

АО «Сарэнергомаш» специализируется на производстве вспомогательного энергетического оборудования для тепловых и атомных электростанций, водоочистного оборудования для химической очистки воды, котельного и нефтяного оборудования.

В таблице 1 можно увидеть динамику некоторых финансовых показателей.

Таблица 1 - Финансовые показатели АО «Сарэнергомаш»<sup>3</sup>

Финансовый показатель	2017г.	2018г.	2019г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	44 580	46 000	46 200
Объем продаж, тыс. руб.	723 200	725 460	731 423
Себестоимость продукции, тыс. руб.	636 300	689 020	693 150

Большинство сотрудников завода имеют среднее профессиональное и высшее образование, что наглядно можно увидеть на рисунке 2.



Рисунок 2 – Состав работников АО «Сарэнергомаш» по уровню образованию за 2017-19 гг.

<sup>3</sup> Бухгалтерская(финансовая) отчетность АО «Сарэнергомаш» //Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=178772> (дата обращения 18.12.2019) Заглавие с экрана. Яз. рус.

Можно сделать вывод о том, что качественный состав работающих в АО «Сарэнергомаш» требует улучшений, т.к. удельный вес лиц с начальным и средним профессиональным образованием достаточно высок.

Система обучения, подготовки, переподготовки кадров, а также повышение квалификации персонала, действующая на предприятии АО «Сарэнергомаш» производится на основании стандарта предприятия, который был разработан на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении».

АО «Сарэнергомаш» организует следующие виды обучения сотрудников:

- ✓ реализация подготовки новых специалистов по рабочим специальностям;
- ✓ реализация переподготовки сотрудников АО «Сарэнергомаш», по рабочим специальностям;
- ✓ реализация обучение рабочих АО «Сарэнергомаш» по получению вторых профессий;
- ✓ реализация повышения квалификации сотрудников рабочих специальностей АО «Сарэнергомаш»;
- ✓ реализация процесса повышение квалификации специалистов АО «Сарэнергомаш».<sup>4</sup>

Так как АО «Сарэнергомаш» является промышленным предприятием, то обучение на рабочем месте является определяющим. Потому что именно на производстве занято подавляющее большинство сотрудников (80%), и на них лежит огромная ответственность за производимую продукцию.

Исходя из этого применяемые на АО «Сарэнергомаш» методы обучения:

- наставничество,
- лекции,

---

<sup>4</sup> Прочие документы АО «Сарэнергомаш» //Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17877&type=10> (дата обращения 13.10.2019) Заглавие с экрана. Яз. рус.

- инструктаж,
- постепенное усложнение заданий обучения,
- осуществление ротации (смены) рабочих мест,
- осуществление делегирования части функций и ответственности.

Руководящий персонал АО «Сарэнергомаш» проходит регулярное обучение в формате:

- тренинга,
- семинара в головном офисе.

По результатам проведенного анализа обучения персонала АО «Сарэнергомаш», можно сделать следующие выводы:

1. Методическим обеспечением и организацией обучения на предприятие занимается отдел кадров;
2. Предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов;
3. Самым распространенным видом обучения является повышение квалификации;
4. Не проводится оценка качественного состава сотрудников;
5. Проблемой в АО «Сарэнергомаш» является отсутствие методики определения потребности обучения персонала.
6. На предприятие не используются современные методы обучения.

Таким образом, можно сказать, что отдел кадров выступает лишь организатором процесса обучения и занимается в основном учебно-методическим сопровождением процесса обучения рабочих. Наибольшая ответственность за профессиональное обучение рабочего возлагается на наставника.

Поэтому, начинать преобразования в организации обучения персонала АО «Сарэнергомаш» следует с мероприятий, направленных на развитие профессиональных навыков менеджмента предприятия. Также следует разработать методику определения качественной потребности в персонале и рассмотреть варианты дистанционного обучения всего персонала.

В соответствии с выявленными проблемами, нами предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала АО «Сарэнергомаш».

Во-первых, мы предлагаем заводу рассматривать процесс профессионального развития как непрерывный. Обучение и повышение квалификации сотрудников должно начинаться с момента их приема на работу в организацию. Далее, в процессе работы сотрудник должен периодически проходить регулярные курсы повышения квалификации, план и график которых должен быть разработан менеджером по персоналу с учетом текущих потребностей и стратегических целей.

Во-вторых, необходимо проводить регулярную оценку качественного состава сотрудников предприятия.

В этом направлении можно реализовать следующие мероприятия:

1. Необходимо расширение договорной системы подготовки высококвалифицированных кадров. Т.е. АО «Сарэнергомаш» стоит заключить «общие» договоры с учебными заведениями города.
2. Создание специальной программы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. На основе базы данных автоматизированной кадровой системы завести отдельный файл на каждого работника, куда будут заноситься все данные, связанные с его обучением.

В-третьих, была разработана методика определения потребности в обучении персонала АО «Сарэнергомаш».

Необходимо использовать дополнительные пути получения информации о необходимости обучения, а именно: проведение анкетирования руководителей; анализ жалоб клиентов; организация сбора заявок на обучение по инициативе сотрудников.

Схема обучения персонала после внесения проектных изменений представлена на рисунке 3.

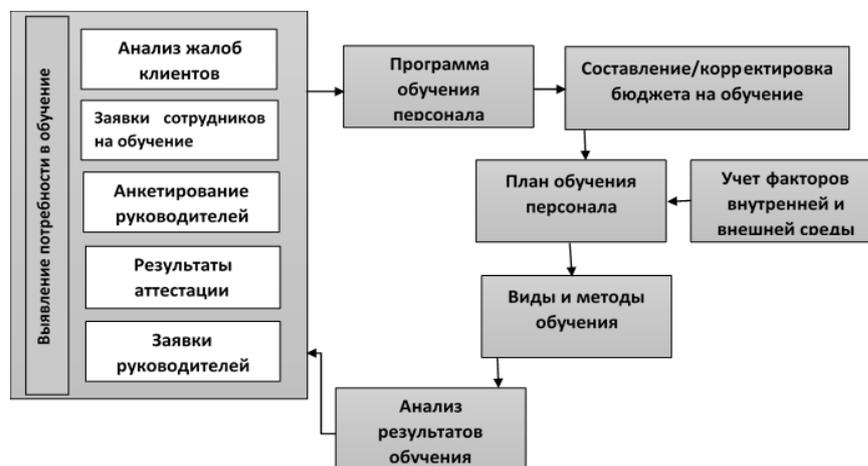


Рисунок 3 - Схема обучения персонала после внесения проектных изменений

Для того чтобы максимально улучшить процесс организации обучения персонала в АО «Сарэнергомаш», следует также обратить внимание на используемые методы обучения. Стоит рассмотреть внедрение следующих методов обучения персонала: дистанционное обучение и коучинг. Остановимся подробнее на каждом из них.

В процессе изучения качественного состава работников предприятия, было обнаружено, что на текущий момент самым важным для компании является повышение квалификации сотрудников сварочного участка.

Технологии, оборудование и материалы сварки постоянно совершенствуются и для их применения на практике сварщик должен иметь соответствующую квалификацию. По этим причинам в АО «Сарэнергомаш» в первую очередь необходимо проведение тренинга по повышению квалификации сварщиков.

Данный тренинг мы предлагаем провести на рабочем месте дистанционным методом. Тренинг будет проводиться с помощью сторонней организации с привлечением высококвалифицированных тренеров и специалистов, прошедших обучение за рубежом, имеющими опыт работы со многими видами оборудования и материалов.

Периодическое обучение различным инновациям для руководителей разного уровня и специалистов также является необходимым компонентом системы повышения квалификации любой организации. Поэтому мы

предлагаем использовать новый метод обучения менеджеров и специалистов-коучинг.

Коучинг - это индивидуальное обучение человека достижению значимых целей, повышению эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развитию необходимых умений и навыков, овладению передовыми стратегиями получения результатов.<sup>5</sup>

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга в АО «Сарэнергомаш», то можно сказать, что личностный коучинг поможет сотрудникам:

- определять цели и оптимальные шаги их достижения;
- повышать самостоятельность и ответственность;
- получать удовлетворение от своей деятельности;
- учиться находить новые пути эффективного сотрудничества;
- быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях.

В результате внедрения мероприятий ожидается улучшение показателей качественного состава персонала и производственно-хозяйственной деятельности АО «Сарэнергомаш».

Проведенные расчеты экономической эффективности по некоторым проектируемым мероприятиям показали, что инвестиции окупятся и принесут предприятию почти в 2 раза больше дохода, чем сделанные вложения.

Таким образом, внедрение проектируемых мероприятий, направленных на повышение эффективности обучения персонала АО «Сарэнергомаш», целесообразно и экономически выгодно.

---

<sup>5</sup> Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - М.: КноРус, 2016. – С 74.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях развития национальной экономики, одним из самых важных и образующих ресурсов любой организации можно назвать людей, работающих в таких организациях. Важным он является по причине того, что именно работники производят и развивают услуги или продукты. С целью эффективной работы организации, необходимо правильно организовать мероприятия по развитию персонала, а также его личностных и профессиональных качеств.

В результате проведения теоретического исследования, в первой главе данной работы было выявлено, что обучение персонала представляет собой четко организованный и систематизированный процесс, наделенный определенной целью, состоящей в получении знаний, умений, а также навыков, которые могли бы пригодиться специалистам в процессе осуществления ими трудовой деятельности. Также были определены цели, задачи обучения персонала и рассмотрены существующие виды и методы.

Во второй главе – аналитической - был проведён детальный анализ организационно-экономической характеристики АО «Сарэнергомаш» и анализ организации обучения персонала. Проведенное исследование показало, что в целом предприятие занимает устойчивое положение на рынке теплообменного и резервуарного оборудования, финансовое состояние можно считать удовлетворительным, трудовой коллектив достаточно стабилен, о чем свидетельствует низкая текучесть кадров.

Проведенный анализ организации обучения персонала в АО «Сарэнергомаш», позволил сделать выводы о том, что: методическим обеспечением и организацией обучения на предприятии занимается отдел кадров; предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии; регулярно проводится аттестация рабочего персонала.

В то же время был выявлен ряд недостатков, а именно: отсутствие специалиста, который бы выявлял потребности и оценивал экономический эффект после каждого повышения квалификации; оценка качественного

состава сотрудников не проводится; не разработана методика определения потребности в обучение персонала; на предприятие не используются современные методы обучения.

Для устранения указанных недостатков, в данной выпускной квалификационной работе был предложен комплекс мероприятий и расчёт их экономической эффективности.

Для начала было предложено рассматривать процесс профессионального развития как непрерывный. Обучение и повышение квалификации сотрудников должно начинаться с момента их приема на работу в организацию. Соответственно, АО «Сарэнергомаш» должна использоваться двухступенчатая система повышения квалификации персонала.

Далее была разработана методика определения потребности в обучение персонала АО «Сарэнергомаш» и рекомендовалась оценка качественного состава сотрудников предприятия.

Помимо этого, одним из проектируемых мероприятий стало введение дистанционных тренингов для сварщиков, направленных на повышение их квалификации удобным для их специфики работы методом.

Последним из предложенных мероприятий по совершенствованию организации обучения в АО «Сарэнергомаш» является проведение коучинговых сессий для менеджеров и специалистов предприятия.

Расчет экономической эффективности внедрения предложенных нами мероприятий показал, что они будут целесообразны и экономически выгодны для предприятия.

В результате внедрения мероприятий ожидается улучшение показателей оценки качественного состава персонала и производственно-хозяйственной деятельности АО «Сарэнергомаш».