

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

студентки 5 курса 542 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Стрельцовой Ангелины Антоновны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

подпись, дата

Глушкова Ю.О

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем фактом, что в современном мире обучение и квалификация кадров занимают достаточно важное место, поскольку данные элементы представляются как конкурентное преимущество организации. С течением времени обучение персонала имеет все большую важность в контексте развития персонала организации.

В большинстве организаций программам обучения и повышения квалификации не уделяется должного внимания, в результате отсутствует системность и цикличность, вследствие чего система перестает полноценно работать и приводит лишь к нецелесообразным затратам, а ее эффективность остается недоказанной. В результате многие организации отказываются от данного направления деятельности как такового. Поэтому внедрение именно поступательной системы обучения обеспечивает ее результативность.

Формирование профессиональной компетентности позволяет сотруднику быстрее и качественней подходить к их выполнению. Также, профессиональное развитие способствует раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления, предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, снижению текучести кадров, повышению качества трудовой деятельности, формированию и закреплению организационных ценностей и т.п.

Таким образом, актуальность обуславливает необходимость дополнительного теоретического исследования проблематики и практики ее использования в отечественных предприятиях (например, концепции развития персонала в ОАО «РЖД», ГК «РоснаноТех» и т.д.).

Объектом выпускной квалификационной работы является персонал ООО «Русдорзнак».

Предметом работы является Обучение персонала организации ООО «Русдорзнак».

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических основ и практических аспектов деятельности в системе обучения персонала разработать рекомендации по ее совершенствованию-

В соответствии с целью работы поставлены задачи:

1. Рассмотреть основные направления и виды процесса обучения персонала в организации.
2. Оценить цели обучения персонала организации.
3. Привести методы и методики проведения обучения организации.
4. Дать общую характеристику и анализ работы кадровой службы ООО «Русдорзнак».
5. Провести анализ системы управления персоналом ООО «Русдорзнак».
6. Провести анализ профессионального развития и обучения персонала.
7. Разработать план организации обучения персонала на ООО «Русдорзнак».
8. Провести анализ экономической эффективности деятельности предприятия.

Теоретической базой для написания работы послужила специализированная литература: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс, Федеральные законы РФ, статьи из онлайн – ресурсов и т.д.

В работе были использованы такие методы, как: анализ, классификация, наблюдение, опрос и т.д.

Работа имеет следующую структуру: введение, основная часть, состоящая из двух глав, заключение, список использованной литературы и приложения. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлены цели и задачи работы, определены предмет и объект исследования.

В первой главе раскрываются основные направления и виды процесса обучения персонала в организации, также особое внимание уделяется целям обучения персонала организации и методикам проведения обучения организации.

Во второй главе анализируется состояние системы обучения персонала в ООО «Русдорзнак»: дается общая характеристика организации, проводится анализ системы управления персоналом, а также анализ профессионального развития и обучения персонала.

В третьей главе даются рекомендации по совершенствованию деятельности системы обучения персонала ООО «Русдорзнак», а также проводится анализ экономической эффективности предложенных мероприятий. В заключении подводятся итоги выполненной работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические и методические подходы обучения персонала организации

Обучение представляет собой любой систематический процесс, иницируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой.

Обучение призвано подготовить персонал к верному решению более широкого круга задач и устроить высокий уровень эффективности в работе. Так же оно позволяет не только повышать уровень знаний сотрудников и вырабатывать определенные профессиональные навыки, но и формировать у них систему ценностей и установок, соответствующую сегодняшним реалиям и поддерживающую рыночную организационную стратегию.

Обучение персонала служит очень важным средством достижения целей организации. Без повышения эффективности работы на всех уровнях организации невозможно эффективность работы компании в условиях конкуренции. Не достаточный уровень профессиональной подготовки персонала, это не главное препятствие, которое мешает более эффективным результатам, старые подходы к работе на разных уровнях организации так же влияют на это. Их можно преодолеть только при условии разработки реализации новой политике в сфере внутрифирменного обучения, которое будет включать в себя различные формы обучения и программы для любых категорий работников.

Одной из ключевых проблем при управлении обучения работников, является правильность выбора целей. Целенаправленность при подготовке сотрудников, отталкивается от актуальных потребностей организации. Для лучшего понимания обучения необходимо рассмотреть данное понятие в качестве системы. За организацию системы обучения несут ответственность

все, кто занимается обеспечением эффективного выполнения работы с целью поддержания уровня производительности труда в организации. Исходя из этого, важно отметить, что обучение является ответственностью всей вертикали управления, начиная от высшего руководства и заканчивая руководителями самых малых подразделений. Соответственно, цель (или цели) обучения в организации должны учитывать процесс обучения как комплекс, благодаря которому возможно не только обучать работников, но и повышать их эффективность.

Таким образом, можно отметить, что цели и задачи обучения персонала достаточно тесно связаны с системой стратегического управления организации, а также ее потребностями и возможностями. Несоответствие всех указанных параметров может привести к снижению эффективности обучения как подсистемы управления персоналом, а следовательно, нанести вред всей работе организации.

Нами рассмотрены лишь некоторые из огромного многообразия методов обучения персонала в организации. Каждый метод направлен на развитие умений, навыков, знаний сотрудников. При этом, существует комбинирование двух или более методов для получения необходимого результата. Конечная цель обучения, является важным фактором при выборе методов, определяется кадровой политикой организации на поддержание ее развития.

Анализ состояния менеджмента по обучению персонала ООО «Русдорзнак»

Компания ООО «Русдорзнак» зарегистрирована 9 октября 2015 года, действующая на основании Устава, по адресу РФ, 410033, г. Саратов, ул Гвардейская, дом 2А, литер ББ1 офис 5. Директором организации является Ценцевицкий Сергей Вячеславович. Компания ООО «Русдорзнак» представляет собой небольшое, постоянно развивающееся производственное

предприятие, специализирующееся на изготовлении и поставке средств обеспечения безопасности дорожного движения. Поставка продукции по всей России. Собственное производство, высокотехнологичное современное оборудование и штат опытных специалистов позволяющих выполнять даже заказы любых объемов в кратчайшие сроки и по выгодным ценам.

Вся продукция выполняется в строгом соответствии ГОСТам и техническим стандартам. Организация контролирует качество изготавливаемых изделий на каждом этапе производства и дает гарантию на всю продукцию.

Компания ООО «Русдорзнак» занимается производством дорожных знаков по ГОСТу. Продукция соответствует техническому регламенту таможенного союза ТР ТС 014/2011 «О безопасности автомобильных дорог» и имеет соответствующий сертификат, что позволяет изготавливать дорожные знаки для федеральных трасс.

Система управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия. Она одинаково важна как в сфере управления крупными холдингами, так и на малых предприятиях, с общей численностью сотрудников до 50 человек.

От успешного построения системы управления персоналом в ООО «Русдорзнак» во многом зависят общие показатели деятельности бизнеса. Анализ системы управления персоналом необходим, чтобы определить причины вероятного возникновения проблем. Система управления персоналом в ООО «Русдорзнак» состоит из множества подсистем:

- общего руководства;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления и учета трудового персонала,
- управления мотивацией и поведением;
- развития организационной структуры и т.д.

Каждая подсистема требует отдельного внимания при планировании, построении и анализе системы управления персоналом.

Главной целью обучения персонала в ООО «Русдорзнак» является обеспечение организации высококвалифицированными работниками в соответствии с ее целями и стратегиями развития. С точки зрения руководства компании ООО «Русдорзнак», процесс обучения должен быть, прежде всего, актуальным для участников в аспекте бизнес-задач и современной ситуации в стране и мире, современной рыночной конъюнктуры. Для этого кадровый сотрудник совместно с директором постоянно создает новые образовательные программы, соответствующие потребностям бизнеса и вызовам рынка.

Также специалист по управлению персоналом следит за основными тенденциями на рынке бизнес-обучения и использует в своей практике современные инновационные форматы обучения. Ключевыми данного сотрудника в сфере обучения персонала являются:

1. Выявление потребностей в обучении различных категорий сотрудников с учетом бизнес-процессов в компании.

2. Разработка актуальных учебных программ и образовательных мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников компании.

3. Организация и проведение различных обучающих программ и мероприятий в рамках планового обучения сотрудников в соответствии с потребностями занимаемых ими должностей.

4. Организация внешнего обучения по необходимости.

5. Организация и проведение дистанционного обучения персонала.

6. Контроль и оценка эффективности обучения сотрудников.

Основной целью деятельности специалиста по управлению персоналом ООО «Русдорзнак» в сфере обучения является качественная подготовка, повышение квалификации и переподготовка следующих категорий персонала:

руководителей всех звеньев управления (от руководителей групп, отделов и выше, также с привлечением образовательных программ других аналогичных предприятий);

сотрудников ООО «Русдорзнак» и вспомогательного персонала (обучение для этих категорий проводится как на рабочих местах, так и силами сторонних организаций).

Основными видами обучения, проводимого на предприятии, являются:

1. Обучение, направленное на поддержку тенденций текущего года.
2. Обучение и развитие новых сотрудников (как с опытом, так и без опыта).
3. Плановое, текущее обучение руководителей и ключевых специалистов различных подразделений компании.
4. Участие в различных проектах компании, связанных с обучением.

Основными формами и технологиями обучения являются: внутреннее обучение (подготовка с помощью теоретических знаний и практического примера), тренинги, активные семинары, коуч-сессии, фасилитационные сессии.

Рассмотрим основные недостатки системы обучения в ООО «Русдорзнак». В частности, отсутствует самообучение. Система обучения персонала не мотивирует работников заниматься самостоятельным изучением информации (исключением является сдача экзамена), чтобы тем самым повысить собственную осведомленность о трудовом процессе и эффективность выполнения своей работы.

Наличие большого количества тренингов не имеет столь высокой эффективности, поскольку тренинги представляются как дополнительная мера в процессе обучения, а следовательно, рассматривать тренинг как основную часть обучения нельзя.

Сама система обучения персонала имеет достаточно разветвленную структуру и предлагает большое количества вариантов обучения, однако

простой работник в меньшей степени понимает данную систему, поскольку наличие большого количества направлений зачастую запутывает их.

Кадровый сотрудник на предприятии один. Если раньше это было адекватной ситуацией, то теперь у него имеется большая нагрузка, поскольку на предприятии работает уже 100 человек. В среднем на предприятиях с численностью до 500 человек предполагается наличие одного кадрового сотрудника примерно на 50 работников, т.е. необходимо создание полноценного отдела.

Работники недовольны системой обучения, поскольку сама система обучения слишком разветвленная. Работники практически не пользуются тренингами. Кроме того, акцент в обучении сделан на производственный персонал.

Вспомогательный персонал практически не обучается и лишь иногда отправляется на повышение квалификации. Вместе с постоянным расширением деятельности предприятия данный недостаток является важным. Второй этап первичного обучения зачастую лишь формален, и работник не получает практического опыта.

Таким образом, система обучения в ООО «Русдорзнак» является достаточно слаженной, однако в тоже время наличие проблемных моментов говорит о том, что система обучения персонала ООО «Русдорзнак» представляется как слабо развитая, что требует внедрения разного рода мероприятий.

Управленческие решения и их обоснование в рамках обучения персонала организации ООО «Русдорзнак»

В первую очередь необходимо учесть ряд практических рекомендаций, сформированных для корректировки системы обучения персонала. Во-первых, важно устранить тренинги. На них затрачивается большое количество времени со стороны руководителя и специалиста по управлению

персоналом. При этом, работники отметили ранее, что тренинги имеют достаточно низкую эффективность. Несмотря на то, что специалист по управлению персоналом разрабатывает тренинги совместно с руководством предприятия, они практически не применяются в обучении персонала, что говорит о нецелесообразности их применения в рамках обучения.

Второй по мнению автора важной работой является формальный характер второго этапа первичного обучения (когда будущий работник после получения теоретических знаний должен несколько дней наблюдать за практической деятельностью более опытного работника. Наличие данного этапа говорит о том, что на предприятии с одной стороны на начальном этапе сформирована система наставничества, а с другой стороны она не имеет определенного формата и в лучшем случае работник пару часов понаблюдает за работой нового сотрудника, тем самым, не научившись практически ничему.

В итоге, те знания, которые работник не получил в процессе данного этапа обучения, он получает непосредственно на рабочем месте или в процессе самообучения. Следовательно, результатом становится получение ошибочных или частичных знаний.

В связи с этим следует внедрить полноценное наставничество. Для начала кратко охарактеризуем суть представленного понятия. Наставничество представляет собой сложный и многогранный процесс, который позволяет передать работнику практические навыки и тем самым закрепить теоретическую часть полученных знаний. Наставничество дает возможность снизить текучесть персонала, сохраняя при этом лучших работников, а также способствуя росту производительности труда и формируя при этом достаточно сплоченный коллектив. То есть помимо эффектов, связанных с обучением и развитием персонала, работник быстрее адаптируется в коллективе.

Следующим внедряемым мероприятием станет внедрение самообучения. Несмотря на большое количество разных направлений

обучения в ООО «Русдорзнак», важным моментом является самообучение. Сейчас работник проходит материал, который он получает в процессе внутреннего обучения и лишь готовится к экзамену. Считаем, что этого недостаточно, поскольку работник обращается исключительно к знаниям, полученным в процессе первичного теоретического обучения. Самообучения представляется важным видом обучения, поскольку с его помощью будет гораздо легче внедрять разного рода инновации, а оценка результатов обучения работников будет гораздо точнее.

Перейдем к следующему мероприятию. На специалиста по управлению персоналом уже возложено достаточно большое количество обязанностей. В связи с этим следует создать еще одно рабочее место, чтобы пригласить второго специалиста по управлению персоналом.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий позволяет существенно повысить эффективность системы обучения персонала в ООО «Русдорзнак». Несмотря на то, что система обучения персонала незначительно расширится, она станет более оптимизированной, а следовательно, позволит существенно повысить эффективность работы обучаемого в будущем персонала. Необходимо отметить, что затраты на внедрение различных новшеств окупятся в течение малого срока (менее одного года). В особенности, это заметно в сравнении с чистой прибылью ООО «Русдорзнак». Внедрение подобных нововведений должны повысить эффективность системы обучения персонала в организации ООО «Русдорзнак». Если же система окажется эффективной по мнению специалистов по управлению персоналом, то дальнейшая цена поддержки подобных новшеств будет гораздо ниже, чем в первый год.

Исходя из вышеуказанного, внедряемые мероприятия позволят повысить не только эффективность системы обучения персонала, но и всю систему управления персоналом в ООО «Русдорзнак». Повышение эффективности обучения персонала приведет к повышению результативности труда персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимо отметить, что подсистема обучения персонала в организации в рамках общей системы управления персоналом выступает важной частью в работе всей организации, поскольку позволяет получить работникам первичные навыки для осуществления определенного вида трудовой деятельности, а также совершенствовать эти навыки в дальнейшем.

Таким образом, можно отметить, что цели и задачи обучения персонала достаточно тесно связаны с системой стратегического управления организации, а также ее потребностями и возможностями. Несоответствие всех указанных параметров может привести к снижению эффективности обучения как подсистемы управления персоналом, а следовательно, нанести вред всей работе организации.

В рамках теоретической части рассмотрены лишь некоторые из огромного многообразия методов обучения персонала в организации. Каждый метод направлен на развитие умений, навыков, знаний сотрудников. При этом, существует комбинирование двух или более методов для получения необходимого результата. Конечная цель обучения, является важным фактором при выборе методов, определяется кадровой политикой организации на поддержание ее развития.

Компания ООО «Русдорзнак» зарегистрирована 9 октября 2015 года, действующая на основании Устава, по адресу РФ, 410033, г. Саратов, ул Гвардейская, дом 2А, литер ББ1 офис 5. Директором организации является Ценцевицкий Сергей Вячеславович. ООО «Русдорзнак» представляется как динамично развивающееся и эффективное предприятие. Организационная структура является оптимизированной.

Таким образом, можно отметить, что система управления персоналом в ООО «Русдорзнак» является достаточно развитой несмотря на короткую историю развития самой организации. Проблемным моментом является нехватка методов управления персоналом, что отчасти снижает эффективность данной системы.

Практический анализ показал, что система обучения в ООО «Русдорзнак» является достаточно слаженной, однако в тоже время наличие проблемных моментов говорит о том, что система обучения персонала ООО «Русдорзнак» представляется как слабо развитая, что требует внедрения разного рода мероприятий.

В первую очередь было предложено внедрение наставничества. Основные затраты по наставничеству включают в себя затраты на премирование наставников – по 3000 рублей за каждого обученного работника. Предполагается, что в 2021 году (до конца года) будет принято на работу 12 человек. Следовательно, на премию для наставников нужно в сумме заложить 39 000 рублей. Кроме того, будет разработано специальное Положение и анкеты для наставников.

Следующим мероприятием станет внедрение самообучения. Среди затрат можно выделить затраты на тренинг для специалиста по управлению персоналу ООО «Русдорзнак» для получения знаний по дальнейшему использованию самообучения в организации (15 000 рублей). Также предполагается разработать ряд анкет для оценки процесса самообучения.

Последним мероприятием стало внедрение еще одного специалиста по управлению персоналом в ООО «Русдорзнак». Это необходимо для того, чтобы облегчить работу первого специалиста по управлению персоналом, поскольку на него возложено слишком много обязанностей. В качестве затрат можно выделить заработную плату за ближайший год (240 тыс. рублей), а также оформление документа (в среднем 10 тыс. рублей). Таким образом, на внедрение кадрового сотрудника будет затрачено 250 тыс. рублей. Общая сумма затрат составляет

Общая сумма затрат составляет 304 000 рублей. Средства на реализацию данных предприятий будут получены при помощи реинвестирования части чистой прибыли предприятия.

В рамках данной работы также проведен анализ эффективности предложенных мероприятий. Внедрение подобных нововведений должны

повысить эффективность системы обучения персонала в организации ООО «Русдорзнак». Если же система окажется эффективной по мнению специалистов по управлению персоналом, то дальнейшая цена поддержки подобных новшеств будет гораздо ниже, чем в первый год.

Исходя из вышеуказанного, внедряемые мероприятия позволят повысить не только эффективность системы обучения персонала, но и всю систему управления персоналом в ООО «Русдорзнак». Повышение эффективности обучения персонала приведет к повышению результативности труда персонала.