

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 ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское  
ЛПУМГ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Гузановой Анастасии Олеговны

Научный руководитель  
д.н., профессор

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

И.Н.Пчелинцева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

**Актуальность.** Учитывая нестабильные условия, в которых развивается современная экономическая российская система, перед компаниями возникает необходимость оперативного реагирования на изменения во внешней среде, в связи с чем, немаловажно в таких условиях привлекать высококвалифицированных работников, обладающих необходимыми навыками, умениями, имеющих соответствующие знания. В качестве базового фактора высокоэффективного функционирования любого субъекта хозяйствования выступает кадровое развитие, чего можно достичь при непрерывном обучении, являющемся немаловажным в процессе инновационного экономического развития. В том случае, если знания, трудовой потенциал работников не соответствует рыночным требованиям, проявляется негативное воздействие на результативность функционирования субъекта хозяйствования. Наряду с этим, вложению капитала в процесс обучения, развития кадров принадлежит более важное значение, в сравнении с инвестированием в производственную модернизацию.

На современном этапе большинством организаций обучение рассматривается в качестве «двигателя» прогресса в целом. На современном этапе управление процессом обучения является необходимостью, что позволит субъекту хозяйствования достичь процветания в процессе развития бизнес-среды. Происходит актуализация новых форм, методик, моделей, на которых построено обучение.

Сегодня наблюдается существенное увеличение потребности в кадровом развитии, обучении, поскольку в качестве наиболее важного условия высокоэффективной деятельности, развития субъекта хозяйствования выступает наличие подготовленных, образованных работников. На сегодняшний день требуется непрерывное кадровое развитие, создание условий, которые позволят полностью раскрыть кадровый потенциал, развить у работников навык внесения соответствующего вклада в функционирование компании. Имеется в виду предоставление работникам

одинаковых возможностей, достойного заработка, продвижения по кадровой лестнице, профессионального роста и пр.

С практической точки зрения, проблематика, касающаяся организации обучения персонала, является актуальной. На степень решения данной проблемы оказывают непосредственное влияние субъективные, а также объективные факторы кадрового управления.

**Степень разработанности темы.** В результате анализа литературных источников в рамках указанной темы, принадлежащих: Н.А. Александровой, Т.Ю. Базарову, Н.М. Глухенькой, В.М. Масловой, А.Я. Кибанову, М.Ю. Карпухину, Ю.Ю. Филкиной и пр., удалось выявить факт несовершенства множества систем обучения персонала, используемых отечественными компаниями. Отечественные компания в данной сфере берут за основу обычные подходы, в которых не произведен учет системности обучения персонала, подготовки работников.

В рамках настоящего исследования изучались научные труды ученых России, в которых рассматривалась система, на основе которой формируется, подготавливается квалификация персонала. Данные труды принадлежат: А. Н. Лейбовичу, А.П. Егоршину, А.Я. Кибанову, Б.М. Генкину, В.Е. Гимпельсону, Е.В.Маслову, Е.А. Митрофановой, К.Г. Кязимову, Р.И. Капелюшниковой, С.Г. Струмилину, Т.Б. Журавлевой, Ю.Н. Царегородцеву, Ю.Г. Одегову и пр.

Некоторые из аспектов кадровой подготовки методологически разработаны такими зарубежными учеными: М. Армстронгом, Р Уайтом, Г. Беккером, Д. Равеном, М.Х. Месконом, Л. С. Спенсеровым, Я. Фитц-Енцом, Т. Шульцом, Д. Эрпенбеком и пр.

**Цель исследования:** разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»

Задачи исследования:

- рассмотреть теорию и практику обучения персонала современной организации;
- провести анализ практики обучения персонала организации на примере ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»;
- разработать практические рекомендации, направленные на повышение эффективности разработки и реализации программ обучения в ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении представлена актуальность исследования, определены цели, задачи, объект и предмет исследования.

В рамках первой главы исследуются теоретические аспекты повышения эффективности обучения персонала. В рамках второй главы проведен анализ обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ». В третьей главе разработаны и представлены рекомендации по повышению эффективности обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» и выполнена оценка эффективности предложенных проектных решений. Заключение содержит основные выводы по работе.

### **Основное содержание работы.**

В рамках первой главы исследуются теоретические аспекты повышения эффективности обучения персонала. В течение всей сознательной жизни человека происходит его обучение. Сначала обучение проходит в колледжах, техникумах, школах, лицеях. После обучение происходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных семинарах и курсах, в организациях и т.п.

В результате анализа трактовок следует определить понятие обучения персонала в качестве процесса, позволяющего развивать профессиональные навыки, знания, умения сотрудников, опираясь на цели подразделений, в

которых они работают, в соответствии со стратегией субъекта хозяйствования. Стабильной, благополучной компании присуще проявление заботы о будущих перспективах, проявление готовности к инвестированию в них. В данном случае обучение – это непосредственный, целенаправленный процесс, в рамках которого происходит прием, передача знаний, умений, а также навыков обучающимся работникам.

Рисунок 1 содержит классическую структуру технологии обучения персонала, используемую компаниями.



Рисунок 1 – Структура технологии обучения персонала в организации

Итак, в процессе обучения персонала при решении тех или иных бизнес-задач, нельзя забывать об отсутствии гарантий высокоуровневой квалификации работника, достижения хороших производственных показателей, даже при наличии лучшего образования. Необходима адаптация работников к той или иной профессиональной деятельности в организации. Вышеуказанное касается также ситуаций реструктуризации, модернизации производства, внедрения новых технологий и пр. Здесь предусматривается включение в обучение вводных курсов, адаптационных мероприятий.

Довольно сложно сформировать систему обучения персонала, что обуславливается расходами финансового характера, а также временного. В

связи с чем работники, а также управляющий состав должны обладать информацией о задачах, целях, поставленных перед кадровой подготовкой, осознавая ее роль в деятельности субъекта хозяйствования. Типовая структура системы обучения персонала компании представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Типовая структура системы обучения персонала компании

Можно заключить, что в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, высоких темпов научно–технического прогресса, трансформации потребностей общества, устаревания знаний в конкурентной борьбе побеждают только те компании, которые, при прочих равных условиях, внедряют и используют эффективную систему непрерывного, постоянного развития и обучения для всех категорий сотрудников. В основе такой системы должны лежать принципы непрерывного обучения и совершенствования. При чем, данная система должна стать частью

корпоративной культуры, включающей процессы не только обучения, но и самообучения, направленные на постоянное развитие навыков, умений, знаний работников, формирующих их профессиональные компетенции.

В рамках второй главы проведен анализ обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ».

Екатериновское линейное производственное управление магистральных газопроводов (Екатериновское ЛПУМГ) располагается по адресу: 412138, Саратовская область, Екатериновский район, Новоселовское муниципальное образование, 9 км южнее р.п. Екатериновка.

В рассматриваемом периоде предприятие расширило свою деятельность. Это отражается в увеличении производственных показателей: протяженности газопровода, годового объема перекачанного газа. Численность работников предприятия также увеличивается: в 2020 году составила 230 чел., что на 35 человек больше численности 2018 года. Как видно из таблицы, количество работников Общества постоянно растет. Это связано с увеличением объемов выполняемых работ. Однако велика текучесть кадров. Основной причиной текучести кадров в организации является низкий уровень заработной платы по сравнению с уровнем заработной платы в организациях, расположенных в тех же районах.

Автором данной работы произведена оценка персонала, что позволило дать его характеристику. Определено, что сотрудники компании имеют высокий образовательный уровень. Что касается возрастных параметров, то он обладает средними значениями. Имело место снижение продолжительности рабочего дня, что связано со сложной ситуацией в стране. Также, отмечено повышение движения персонала, рост текучести.

В ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» функционирует система кадрового управления. Руководство компанией производится на основе реализации принципов обеспечения единства целей и направлений функционирования компании. Данный подход обеспечивает не только требуемую поддержку внутренней среды ведения бизнеса, но и

обеспечивает широкое вовлечение сотрудников в процесс решения стоящих перед компанией текущих и стратегических задач.

В ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» существует централизованная кадровая служба, функции которой заключаются в эффективном кадровом управлении.

Говоря о сфере обучения, следует отметить, что осуществляемая в Обществе политика предусматривает следующее:

- разрабатываются, внедряются системы, на которых базируется обучение, определяется уровень потребностей в нем, планируется, финансируется, организовывается обучение, осуществляется контроль над его результативностью;

- обучение формируется согласно специфике бизнес-процессов, характерных Обществу;

- обучение формируется согласно стратегическим его целям;

- формируются стандарты, используемые при обучении;

- в данном процессе развиваются кадры;

- оценивается эффективность указанного процесса.

В ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» профессиональное обучение представляет собой комплексный процесс, включающий в себя несколько этапов, которые представлены на рисунке 3.

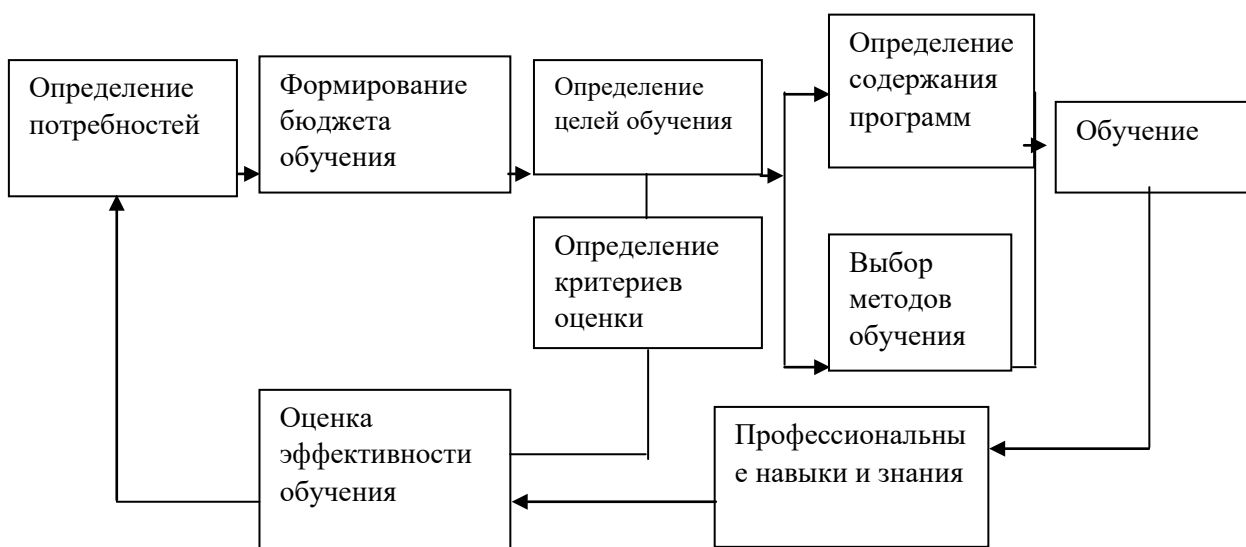


Рисунок 3 – Организация обучения в ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»



В третьей главе разработаны и представлены рекомендации по повышению эффективности обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» и выполнена оценка эффективности предложенных проектных решений.

На основании существующей системы обучения и для повышения уровня обучения ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» можно предложить следующие рекомендации:

1. Создание учебного кабинета.
2. Создание штатной единицы инструктора по обучению.
3. Внедрение мобильного приложения для обучения сотрудников.

Представим рекомендации в виде комплексной программы (рис. 4).

Нормативно-методического обеспечения системы обучения технического персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ», начинается с разработки и внедрения «Положения о обучении работников ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ», которое определяет порядок организации повышения квалификации и развития компетенций работников. Данное положение содержит следующие разделы:

1. Общие положения - в данном разделе перечислены нормативные документы, на основе которых разработано данное положение.

2. Цели и задачи повышения квалификации - в данном разделе указаны цели и задачи создания оптимальных условий для реализации рабочими и руководящих кадров ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ».

3. Организация и порядок работы по повышению квалификации – в данном разделе определены сроки проведения не менее одного раза в три года.



Рисунок 4 – Развитие системы обучения технического персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»

Таким образом, для проведения обучения работников ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» рекомендуется подготовить и внедрить документы:

Положение об организации повышения квалификации работников ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»;

– приказ об утверждении Положений;

– уведомление работникам о внедрении системы обучения.

Повысить качество преподавания можно путем введения должности инструктора по обучению в ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ».

Кроме того, предлагается создание мобильного приложения для обучения сотрудников. Мобильное приложение «IKNOW» для онлайн-обучения сотрудников может обеспечить простую организацию процесса обучения персонала организации.

Концепцию разрабатываемого проекта необходимо отображать при помощи устава, пример которого представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Устав проекта повышения эффективности разработки и реализации программ обучения технического персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»

Раздел устава	Описание раздела
Наименование проекта	Повышения эффективности разработки и реализации программ обучения технического персонала ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»
Проблема проекта	Не эффективное обучение в организации
Сущность проекта	Разработка программ обучения сотрудников
Цели, задачи проекта	Цель – повышение прибыли предприятия Задачи: повышение эффективности обучения в организации
Ожидаемая эффективность	Экономическая эффективность: 1 Повышение прибыли предприятия. Социальная эффективность: 1 Создание новых рабочих мест.
Продукт проекта	Программа обучение
Окружение проекта	Внутренние и внешние участники

Далее на рисунке 5 представлена разработанная модель проекта «дуга-работа». Разработанная модель раскрывает внутренние связи проекта, служит основой для календарного планирования работ и рационального использования требуемых ресурсов, облегчает разработку и реализацию взаимодействия руководителей и исполнителей. Модель отображает взаимосвязи между основными этапами (операциями, работами, задачами) и порядок их выполнения (отношение упорядочения или следования).

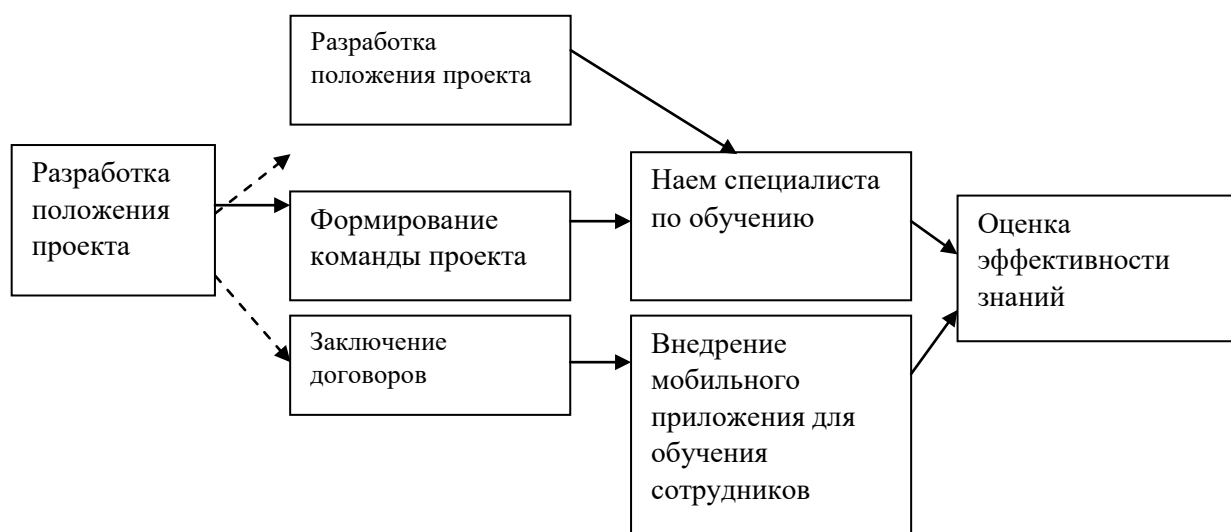


Рисунок 5 – Модель «дуга-работа» ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»

Далее был разработан календарный график реализации проекта «Разработка программы обучения» сотрудников ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ». Календарный график реализации проекта на основе использования графика Ганта представлен в таблице 2.

Таблица 2 – График Ганта ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ»

Работа/период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Разработка проекта												
Формирование команды проекта												
Разработка положения проекта												
Создание отдела по обучению персонала												
Внедрение мобильного приложения для обучения сотрудников												
Контроль знаний												
Оценка эффективности знаний												
Контроль проекта												

В таблице 3 представлена разработанная матрица административных задач.

Таблица 3 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции участника проекта	Участники проекта			
	М	С	Н	П
Анализ среды реализации проекта	+			
Планирование проекта	+			
Реализация проекта	+	+	+	+
Контроль эффективности		+		
Учет затрат на проект		+		
Оценка рисков	+	+		
Отчетность по проекту		+		
Утверждение концепции проекта	+			
Регламентация работы участников проекта	+			

Условные обозначения: М – менеджер проекта; С – специалист по кадрам, Н – начальник отдела, П – профессиональный сотрудник.

Разработанные и представленные выше инструменты должны обеспечить своевременную и качественную реализацию проекта «Разработка программы обучения» сотрудников ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ», который направлен на повышение эффективности практики разработки и реализации программ обучения в ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ».

Общая сумма текущих затрат составит 700 тыс.руб., а общая сумма единовременных затрат составит 1700 тыс.руб.

Реализация предложений в ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» приведёт к повышению конкурентоспособности технического персонала, за счёт этого, текучесть кадров может сократиться до нормального его значения в 3%.

Экономия средств ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» за счет снижения текучести кадров составит (Зд составляет 2,04 тыс.руб., Чд – 26 дней, Кд=1,2).

$$P = 2,04 * 26 \text{ дн} * 59 \text{ чел.} * 1,2 = 3755,23 \text{ тыс. руб.}$$

$$P1 = 3755,23 * (1 - 3/26,2) = 3325,24 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эффективность к затратам составит: } 3325,24 / (1700 * 0,084 + 700) = 3,95$$

Также за счет обучения технического персонала, по оценкам экспертов предприятия, предполагается рост выручки на 2,5%, что составит приблизительно  $181486 * 0,025 = 4537$  тыс. руб. – это предполагаемая результативность мероприятий.

0,084 – коэффициент дисконтирования.

Годовой экономический эффект составит:  $4735 - (700 + 1700 * 0,084) = 3892,2$  тыс. руб.

**Заключение.** Поводя итог можно сделать вывод, что после реализации мероприятий в ООО «Газпром трансгаз Саратов, Екатериновское ЛПУМГ» получит положительный экономический эффект в размере экономии финансовых средств от снижения текучести кадров, а также увеличится производительность труда сотрудников, предприятие станет привлекательным местом работы для молодых специалистов и квалифицированных кадров, прогнозируется повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами их трудовой деятельности.