

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

«Обучение персонала в организации»

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студента 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Селиверстова Якова Владимировича

Научный руководитель
к.с.н., доцент

подпись, дата

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

Введение

В настоящее время, чтобы обеспечить конкурентное преимущество на предприятии, необходимо уделить внимание не только развитию бизнес-процессов, но и персоналу. Рыночная экономика показывает, что для успешного функционирования любого хозяйствующего субъекта важную роль играет уровень профессиональной подготовки сотрудников, который зависит от качества организации их обучения и аттестации. Эффективное обучение является основой для самореализации и развития каждого сотрудника, и является ключевым фактором для обеспечения продуктивной работы предприятия.

Руководители вынуждены использовать систему управления кадровым потенциалом, чтобы создать стимул к эффективной работе высококвалифицированных специалистов, которые составляют ядро организации. Повышение профессиональных навыков и профессиональное развитие становится необходимым условием успешной работы любой организации в условиях быстро меняющегося и развивающегося рынка.

Для многих работников современных компаний становится все более важным совмещать различные трудовые функции и принимать решения, требующие знаний менеджмента, маркетинга, психологии и социологии, помимо выполнения их непосредственных обязанностей. Такие изменения в условиях работы означают, что необходимо уделять большее внимание вопросам обучения и подготовки персонала, а также развивать систему обучения в организации.

Сегодня нашим основным вопросом является внедрение инновационного подхода в управлении персоналом и использование современных кадровых технологий для адаптации организации к новым экономическим условиям и быстро меняющейся внешней среде. Обучение и развитие персонала является ключевым фактором эффективного функционирования организации, повышение квалификации работников положительно влияет на мотивацию, финансовые показатели и климат в коллективе, а также гарантирует преемственность в управлении. Это делает тему исследования важной и актуальной.

В выпускной квалификационной работе требуется разработать рекомендации по повышению эффективности обучения персонала организации. Для достижения этой цели необходимо выполнить ряд задач, таких как изучение теоретических аспектов управления обучением персонала коммерческой организации, проведение анализа управления обучением и выявление основных направлений повышения эффективности обучения персонала. Объектом исследования является эффективность обучения персонала, а предметом бакалаврской работы - организационно-экономические отношения в контексте эффективности обучения персонала.

Для решения поставленной цели была разработана структура работы, включающая введение, три раздела, заключение и список использованных источников. Для достижения этой цели использовались как общенаучные, так и специальные методы исследования, включая анализ научной и учебной литературы, наблюдение, обобщение, описание, вертикальный и горизонтальный анализ, финансово-экономический и сравнительный анализ.

Для теоретической и методологической основы исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, в которых рассматриваются различные аспекты развития рыночных отношений, организации процесса повышения квалификации, современных методов обучения и форм организации учебного процесса, проблемы правового регулирования повышения квалификации, а также принципы системного решения управленческих задач. Для их исследования использовались данные экономико-статистических материалов и документация коммерческой организации.

Основное содержание работы

Профессиональное развитие и обучение персонала - ключевые факторы стабильности и конкурентоспособности организации в современной экономике. Обучение персонала направлено на развитие и расширение их профессиональных знаний, умений и навыков в соответствии с целями компании и подразделений.

Обучение персонала - фактор роста и конкурентоспособности компаний в условиях быстрого научно-технического прогресса и изменений на рынке. Оно помогает компаниям соответствовать требованиям рынка, достигать целей, снижать текучесть кадров и развивать сотрудников. Обучение является взаимовыгодным для работодателя и работников, обеспечивая квалифицированный персонал и возможности роста.

Инвестиции в обучение персонала способствуют развитию необходимых навыков, повышению эффективности работы и успешному бизнесу компании. В обучении персонала выделяются три основных направления, которые выбираются в зависимости от поставленных целей и задач руководителя или организации. Обучение персонала рассматривается как инвестиция в общий капитал предприятия, позволяющая эффективно использовать современные технологии. Его периодичность определяется руководством и не превышает пяти лет. Эффективность обучения зависит от выбранного метода, а организация может использовать различные варианты.

Переподготовка персонала является необходимостью для удовлетворения спроса на новые специальности и может быть проведена как для уже работающих специалистов, так и для переквалификации уволенных сотрудников. При эффективных обучающих программах достигается наилучшее использование и мотивация работников.

Непрерывное образование становится все более важным и целесообразным в настоящее время. Работодатели и работники имеют разные цели и причины для обучения персонала. Цели работодателей включают развитие персонала, решение проблем на рабочем месте, повышение

эффективности производства, создание сплоченного коллектива, адаптация персонала и внедрение нововведений. Непрерывное обучение персонала направлено на повышение профессиональной квалификации, улучшение эффективности работы и развитие профессиональных навыков в планировании и организации производства. Знания, умения и навыки являются основными объектами обучения, и их применение способствует повышению эффективности труда.

Для достижения успешного функционирования предприятия необходимо сосредоточиться на улучшении обучения кадров, чтобы повысить качество работы сотрудников, обеспечить прибыльность, качество продукции и конкурентоспособность компании. Это достигается через систему постоянного обучения и повышения квалификации на всех уровнях организации.

В современных организациях профессиональное обучение играет важную роль в кадровой политике. Оно направлено на повышение качества профессионального состава, развитие высокого профессионализма, мастерства и современного видения сотрудников. Четкое определение целей, задач и планирование ожидаемых результатов являются ключевыми для эффективного обучения.

Оценка эффективности обучения включает оценку программы, качества образования, необходимости мероприятий и важности образования при ограниченном бюджете. Оценка может быть осуществлена через анализ реакции слушателей, оценку поведения на рабочем месте и профессиональное тестирование. Оценка практических навыков проверяет готовность работника к выполнению новых задач после обучения и может включать различные методы проверки, такие как разработка плана действий, создание стандартов и положений, реализация проектов и обмен опытом.

Оценка влияния программы образования определяет изменение показателей организации. Важно определить ключевые показатели, подверженные воздействию обучения. Пост-сопровождение программы

обучения важно в динамично меняющихся условиях, и доверительные беседы и разработка альтернативных методов применения знаний могут быть полезными.

Оценка эффективности обучения помогает сохранить высокую вовлеченность и лояльность работников, а также понять стратегию развития организации. Обучение персонала имеет социальную и экономическую значимость, способствуя развитию компетенций, мотивации и сплоченности коллектива. Оценка помогает выявить недостатки и потенциал для улучшения системы обучения в экономическом плане.

Метод экспертных оценок, с использованием экспертов из организации или сторонних специалистов, может быть полезен для определения потребностей в обучении. Эксперт может использовать различные методы для оценки эффективности, такие как опросы, анализ документов и расчет экономических показателей.

Оценка может включать анализ удовлетворенности участников, уровня усвоения знаний и изменения рабочего поведения. Критерии для анализа эффективности включают изменение показателей работы участников и их соответствие стратегическим целям организации.

Метод экономического анализа является объективным способом оценки эффективности профессионального обучения. Он включает такие критерии, как соответствие учебных программ потребностям предприятия, качество обучающих программ, наличие ресурсов и соответствие требованиям современности. Важным фактором является также соотношение затрат на обучение персонала и прибыли, выраженной в экономических показателях. Для проведения экономического анализа необходимо учитывать различные факторы, такие как специфика профессиональной сферы, особенности организации и множество обучаемых.

Оценка основывается на расчете соотношения затрат и прибыли в определенный временной промежуток. При оценке эффективности обучения персонала также следует учитывать прямые и косвенные затраты, связанные с

программами обучения. Определение подходящего временного промежутка для расчета прибыли может быть сложной задачей, но обучение персонала в режиме "без отрыва от работы" и контроль за реализацией программы обучения помогают решить эту проблему.

Показателями эффективности обучения являются достижение целей организации и формирование профессиональных навыков и моделей поведения у сотрудников. Для объективной оценки следует использовать комбинированный подход и методы сбора и обработки информации.

Филиал БФ АО «Апатит» производит минеральные удобрения и находится в Саратовской области на западе Сыртовой равнины, в долине реки Большой Иргиз. Он специализируется на фосфорсодержащих удобрениях и кормовых фосфатах, является лидером в Европе и России по объемам выпуска. Филиал также производит кормовый монокальцийфосфат и сульфат аммония. Предприятие расположено недалеко от основных потребителей удобрений в регионе и имеет сертификацию по европейскому стандарту GMP+ для контроля качества кормовых материалов. Адрес предприятия: 413810, Россия, Саратовская область, Балаковский район, село Быков Отрог, проезд Химиков, 1.

АО «Апатит» является юридическим лицом, созданным после государственной регистрации согласно Федеральному Законодательству. У него есть основные средства, банковские счета, круглая печать и право использовать штампы и бланки с фирменным наименованием и индивидуализационными средствами.

Организационная структура АО «Апатит» включает исполнительного директора, который является исполнительным органом общества. Она также состоит из управленческих звеньев, обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. АО "Апатит" имеет следующую организационную структуру:

Главный инженер отвечает за конструирование и документацию по техническим свойствам производства удобрений;

Директор по производству контролирует весь процесс производства, от цеха до складирования, включая менеджеров по сбыту и рабочих;

Генеральный директор является руководителем предприятия и имеет 4 заместителя;

Подчиненные директору по развитию включают отделы УП, кадров, охраны труда и обучения, снабжения и безопасности;

Финансовый отдел отвечает за учет денежных потоков и координирует работу связанных с расходами и доходами служб;

Миссия компании заключается в повышении конкурентоспособности продукции и развитии технологий добычи удобрений;

Анализ экономической эффективности показал снижение эффективности организационной структуры из-за увеличения числа сотрудников и снижения прибыли;

Управление персоналом осуществляется одним менеджером, который отвечает за укомплектование предприятия работниками.

Итак, АО "Апатит" имеет линейно-функциональную организационную структуру с главным инженером, директором по производству, генеральным директором и его заместителями. Подчиненные директору по развитию включают отделы УП, кадров, охраны труда и обучения, снабжения и безопасности. Финансовый отдел отвечает за учет денежных потоков.

Миссия компании включает повышение конкурентоспособности и развитие технологий добычи удобрений. Однако, анализ показал снижение эффективности организационной структуры из-за увеличения числа сотрудников и снижения прибыли.

Управление персоналом осуществляется одним менеджером, который отвечает за укомплектование предприятия. Специалист по управлению персоналом изучает рынок труда для обеспечения нужными кадрами. Он проводит собеседования, тестирование и другие мероприятия для выбора кандидатов. Он также осуществляет адаптацию новых сотрудников и организует их обучение и развитие. Специалист консультирует

руководителей, оценивает результаты работы, ведет документацию и занимается разрешением трудовых споров.

Для оптимального функционирования отдела рекомендуется разделить функции кадрового работника и специалиста по управлению персоналом, а также расширить методики отбора и оценки. Система адаптации персонала должна быть более эффективной для снижения текучести кадров. Кроме того, специалист занимается планированием деловой карьеры и формированием кадрового резерва.

Кадровый резерв - эффективный инструмент для обеспечения потребности в персонале. Задачи кадрового резерва: обеспечение трудовым потенциалом, создание кадровой защищенности, система нематериальной мотивации и перспектив для обучения персонала. Обнаружены недоработки в системе формирования кадрового резерва. Обучение для повышения квалификации не проводится систематически, регламенты не выполняются, результаты обучения не анализируются.

Система стимулирования включает материальные и нематериальные меры. Применяются различные стимулирующие мероприятия, предоставляется материальная поддержка, выплачивается помощь в сложных ситуациях. Существует система бонусов за определенные модели поведения и премиальные выплаты по результатам аттестации. Недостатки включают непрозрачность системы стимулирующих выплат, неполное учета всех критериев при расчете заработной платы и отсутствие прогрессивной шкалы депремирования.

Кадровый состав стабилен, текучесть кадров низкая. Численность персонала выросла на 7%, количество руководящих кадров увеличилось на 20%. Снизилось число сотрудников с незаконченным высшим образованием на 10%. На предприятии с малой текучестью кадров ситуация с кадровым составом положительная, отсутствует большая текучесть кадров.

Мы предлагаем следующие мероприятия для совершенствования организации обучения персонала в АО "Апатит":

1. Разработка и внедрение программы обучения: необходимо создать структурированную программу обучения, охватывающую различные аспекты работы и профессионального развития сотрудников. Программа должна быть адаптирована к конкретным потребностям организации и должности каждого сотрудника.

2. Повышение доступности обучения: следует обеспечить доступность обучения для всех сотрудников. Это может включать в себя использование различных форматов обучения, таких как онлайн-курсы, вебинары, внутренние тренинги и семинары. Также важно предоставить возможность обучения в удобное для сотрудников время.

3. Создание системы мотивации: внедрение системы поощрения и мотивации сотрудников за успешное прохождение обучения и достижение высоких результатов. Это может включать в себя награды, поощрительные бонусы или повышение в должности.

4. Усиление роли руководителей: руководители должны активно поддерживать и поощрять обучение своих подчиненных. Они должны быть вовлечены в процесс определения потребностей в обучении и разработке планов развития для своих сотрудников.

5. Постоянное обновление программ обучения: следует регулярно обновлять программы обучения, учитывая изменения в индустрии и новые требования к компетенциям сотрудников. Это поможет поддерживать их навыки на актуальном уровне и повышать эффективность деятельности.

6. Измерение результатов обучения: необходимо разработать систему оценки результатов обучения и эффективности программ. Это позволит оценить влияние обучения на производительность и качество работы сотрудников.

7. Установление партнерских отношений: рассмотрите возможность установления партнерских отношений с внешними образовательными организациями или специалистами, которые могут предоставить дополнительные ресурсы и экспертизу в области обучения персонала.

8. Систематическое обратное связывание: организуйте систематическое обратное связывание с сотрудниками, чтобы оценить их мнение о программе обучения и предложить рекомендации для улучшения.

Внедрение этих мероприятий поможет совершенствовать систему обучения персонала в АО "Апатит" и повысит эффективность деятельности сотрудников, их удовлетворенность работой и возможность профессионального роста.

Заключение

Отношение к кадрам является ключевым фактором для повышения эффективности деятельности организации. Руководители вынуждены использовать систему управления кадровым потенциалом, чтобы создать стимул к эффективной работе высококвалифицированных специалистов, которые составляют ядро организации. Повышение профессиональных навыков и профессиональное развитие становится необходимым условием успешной работы любой организации в условиях быстро меняющегося и развивающегося рынка. Это важно для каждого высококвалифицированного специалиста.

Изучение организационной структуры показало, что ее эффективность снижается в связи с увеличением числа сотрудников, что не является рациональным в текущей экономической ситуации. График снижения продолжает резко выраженную динамику. Анализ системы управления персоналом выявил следующие недостатки: специалисты не имеют возможности полностью реализовать свой потенциал, что приводит к существенным недостаткам в работе и общем самочувствии сотрудников.

Специалист не использует возможности системы отбора в полной мере, несмотря на уровень предоставляемых услуг. Для повышения качества трудового потенциала целесообразно расширить арсенал методик. В ведении кадрового документооборота выявлены нарушения. Система адаптации работает неэффективно. Обучение в целях повышения квалификации не систематически, но требования к уровню квалификации особенно к сотрудникам ресторанов «высшей» категории высоки. Обучение является одним из ведущих направлений работы с персоналом, но организовано на непрофессиональном уровне.

В большинстве случаев регламенты просто остаются на бумаге и не выполняются на практике. Кроме того, анализ результатов обучения отсутствует. Система итоговых стимулирующих выплат очень сложна, что приводит к непрозрачности. Не все критерии учитываются при расчете

заработной платы. Прогрессирующая шкала должна быть введена в систему депримирования. Система аттестации существует только на бумаге. В результате анализа деятельности менеджера по персоналу было выявлено, что его работа недостаточно эффективна. Однако, необходимо учитывать, что объем функциональных обязанностей превышает допустимый предел, что, скорее всего, сказывается на общей эффективности деятельности.

Динамика спада заметна по всем изученным параметрам. Тем не менее, необходимо отметить, что данные показатели не критичны. Это свидетельствует о старательности специалиста. Кадровый документооборот имеет высокий процент снижения, что подтверждает необходимость добавления отдельной единицы сотрудника и разделения функционала.

В ВКР предложены направления по обучению персоналу и просчитана их эффективность.