

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ПАО «Азотреммаш»)»

Студент

Е.В. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Васильева Екатерина Викторовна

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ПАО «Азотреммаш»)»

Научный руководитель: Кифа Людмила Леонидовна, Доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих наук)

В настоящее время законодательством предусмотрено обязательное обучение и повышение квалификации лишь для некоторых категорий работников. Например, периодические курсы повышения квалификации должны проходить педагоги дошкольных и школьных образовательных учреждений, преподаватели вузов, медицинские работники и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Азотреммаш».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучить теоретические основы управления обучением персонала организации.
2. Провести анализ управления обучением персонала на примере организации ПАО «Азотреммаш».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Азотреммаш».

Объектом выпускной квалификационной работы является ПАО «Азотреммаш».

Предмет выпускной квалификационной работы - управление обучением персонала организации.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления обучением персонала организации.....	6
1.1 Сущность и основные понятия управления обучением персонала .....	6
1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации обучения персонала ...	15
1.3 Необходимость совершенствования и обучения персонала.....	16
2 Анализ управления обучением персонала на примере организации ПАО «Азотреммаш» .....	20
2.1 Организационно- экономическая характеристика организации .....	20
2.2 Анализ управления персоналом в ПАО «Азотреммаш».....	23
2.3 Анализ системы обучения персонала ПАО «Азотреммаш».....	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Азотреммаш».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучения персонала ..	35
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	41
Заключение .....	44
Список используемой литературы .....	47
Приложения .....	50

## Введение

В настоящее время законодательством предусмотрено обязательное обучение и повышение квалификации лишь для некоторых категорий работников. Например, периодические курсы повышения квалификации должны проходить педагоги дошкольных и школьных образовательных учреждений, преподаватели вузов, медицинские работники и другие.

Для этих специальностей существуют специально разработанные методики, установлена периодичность проведения оценки знаний и прохождения курсов и т. д. Что касается других работников, то ответственность за их уровень знаний и навыков несет руководитель предприятия, а также ответственные за это сотрудники.

В крупных компаниях создаются специальные отделы, отвечающие за профессиональное обучение и переподготовку персонала. В зависимости от специфики деятельности фирмы и ее масштабов создается своя система обучения персонала, включающая различные методики.

В конце учебы проводится оценка ее эффективности. Зачастую она организуется в форме экзамена, который может включать в себя несколько заданий. Например, тесты и отчеты. Однако проверкой знаний оценка эффективности не ограничивается.

На некоторых предприятиях после учебы проводится активный мониторинг показателей эффективности труда, при этом в расчет берутся различные показатели. Начиная от скорости и продуктивности работы, а также увеличения экономических показателей, заканчивая положительными отзывами клиентов и партнеров. Затем начинается период подготовки к аттестации, во время которого подчиненные уведомляются о предстоящем оценивании и подают все необходимые документы.

Довольно часто от работников требуется предоставить отчет о проделанной работе. Логичным завершением подготовительного этапа является сама аттестация. По ее итогам сотрудник может быть направлен на

учебу, понижен или уволен. В ходе аттестации заполняется протокол, содержащий информацию об экзаменуемом, а также весь ход опроса и результат.

Руководствуясь итогами оценивания, ответственные сотрудники принимают решение об организации учебы, а также о форме ее проведения. Составляется программа обучения персонала, а также приказ о направлении работников на учебу. Этим объясняется актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Азотреммаш».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

4. Изучить теоретические основы управления обучением персонала организации.

5. Провести анализ управления обучением персонала на примере организации ПАО «Азотреммаш».

6. Разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Азотреммаш».

Объектом выпускной квалификационной работы является ПАО «Азотреммаш».

Предмет выпускной квалификационной работы - управление обучением персонала организации.

Теоретической и методологической основой работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам повышения квалификации персонала организации.

Теоретико-методологическую основу работы составляют труды таких ученых как Аверин А.Н., Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Кибанов А. Я., Михайлина Г.И., Маслова В.М. и др.

Достижение поставленных задач осуществляется с помощью таких методов исследования как: экономико-статистический, системный, расчетно-конструктивный, монографический и др.

# 1 Теоретические основы управления обучением персонала организации

## 1.1 Сущность и основные понятия управления обучением персонала

Предприятие, которое вкладывается в обучение сотрудников, априори можно считать стабильным, успешным, инвестирующим не только в краткосрочные, но и в длительные проекты. Готовность платить за повышение квалификации персонала — это свидетельство дальновидности руководства и его деловой мудрости.

Обучение сотрудников становится жизненно необходимым, когда компания начинает предъявлять более высокие требования к их работе. Тот уровень, который был вполне адекватным еще месяц назад, сегодня уже может не отвечать текущим требованиям [14].

Одна из распространенных ошибок руководства в такой ситуации - пытаться обновить штат, не попробовав предварительно организовать процесс обучения сотрудников.

Но важно четко формулировать задачи, которые должны быть решены по средствам этой меры, то есть обозначить конкретный результат, который нужно получить по окончании подготовки.

Четкие и понятные формулировки помогают, как организовать процесс обучения сотрудников, так и помочь самим работникам понять, для чего это нужно, а значит получить мотивацию.

Поэтому, нанимая тренера в штат или для проведения однократного обучения, важно учитывать его готовность адаптировать программу под конкретные требования вашей компании. Не должно быть отвлеченных формулировок, расплывчатых цифр, примеров из других областей экономики. Все возможные ошибки также должны отрабатываться на материале компании. Это и упрощает процесс обучения сотрудников (им легче воспринимать информацию, с которой они работают ежедневно), и готовит их к неожиданностям на конкретном участке работы [22].

Персонал – это группа индивидуальностей, обладающих волей, сознанием, поведенческими особенностями. Из-за этого могут быть и отказы от обучения, и пропуски занятий по личным причинам.

Поэтому у сотрудников необходимо вызвать желание получить новые знания. Они должны понимать, что обучение сотрудников за счет компании проводится в том числе и в их собственных интересах, так как ведет к повышению квалификации и, как следствие, увеличению ценности на рынке труда [11].

Внешнее обучение - это в первую очередь академическая подготовка в учебных заведениях за пределами компании. Это может быть, как полная программа (например, получение высшего образования в заочной форме), так и краткосрочные курсы. Внешнее обучение проводится специалистами, которые не являются сотрудниками компании.

Внутреннее обучение проводят специалисты компании. Это могут быть семинары, собрания, мастер-классы и т.п. Цель такой подготовки состоит обычно в том, чтобы изучить нечто новое в работе компании, будь то новое оборудование, технологии, программное обеспечение и т.п.

В этом случае внутреннее обучение, как правило, является продолжением внешнего: когда нескольких сотрудников отправляют на курсы (семинар, мастер-класс, стажировку и т.д.) за пределами компании, а затем они делятся полученными знаниями с остальными [25].

Кроме того, к целям внутреннего обучения можно отнести углубление имеющихся знаний (например, когда менее опытного сотрудника обучает более опытный, так называемое наставничество), изменение поведенческих реакций сотрудника (семинары по деловому этикету и общению) или формирование и акцентирование внимания на общих задачах.

По окончании обучения необходимо сразу же определить его результативность. Полная картина будет видна немного позже, но все же по некоторым критериям можно оценить обучение сотрудников компании буквально в первые 2-3 дня после его завершения.

Итак, подготовку сотрудников можно считать успешной, если обучающиеся [8]:

- хотят продолжения;
- способны передать изученный материал окружающим;
- используют в работе более трети полученных знаний;
- увеличивают показатели эффективности (объемы продаж, производства и т.д.).

В процессе обучения всегда принимают участие две стороны – тренер (учитель, преподаватель, специалист, коучер и т.д.) и слушатель (ученик). Требуя от сотрудников ответственного отношения к обучению, не игнорируйте их пожелания.

Занятия должны проходить в подходящей форме и в удобное для работников время. Кроме того, в процессе обучения сотрудников обязательно должны быть учтены все их вопросы.

Например, вы внедряете новое программное обеспечение, с которым предстоит работать служащим отдела продаж. Вы уверены в его эффективности, но вам нужно донести ценность этого продукта до каждого работника. Кроме того, именно им придется столкнуться со всеми нюансами и деталями взаимодействия с новой программой.

Обучение сотрудников компании - часть стратегии ее развития. Поэтому цель обучения должна соответствовать задачам компании на перспективу. Необходимо учитывать это при составлении программ и планов [7].

Каждый сотрудник, проходящий подготовку, должен стремиться не только к личному успеху, но и к успеху компании, так как эти понятия для него должны быть неразрывно связаны.

Процесс обучения сотрудников – это прогресс в чистом виде, получение новых знаний, движение вперед. Так почему же методики преподавания нового материала должны оставаться старыми? Разумеется, от классической системы «инструктор-ученик» полностью отказываться не



нужно, тем более что в некоторых случаях она является самой эффективной (например, если необходимо обучить сотрудника работе на новом производственном оборудовании, станке и т.п.). Но там, где это возможно, стоит применять технологии дистанционного обучения - вебинары, онлайн-тренинги [12].

Это не только позволяет сотрудникам экономить время, но и приобщает их к высоким технологиям. Исследования показывают, что примерно пятая часть компаний проводит обучение только с применением электронных технологий, и столько же организаций отдает предпочтение классическому варианту. Никак не оценивая эффективность таких подходов для конкретных компаний, советуем все же придерживаться золотой середины.

Выделение потребности в обучении персонала.

По сути, на этом этапе нужно определить слабые места, «белые пятна» в знаниях, чтобы определить, чему, собственно, нужно обучать сотрудников. Сделать это не так сложно.

Во-первых, опросите самих сотрудников, что именно им не понятно, требует уточнения, более подробной информации. Во-вторых, проведите аттестацию, что сразу выявит пробелы в знаниях. И наконец, проанализируйте работу персонала: на каком этапе чаще возникают проблемы, особенно остро чувствуется нехватка профессиональных знаний.

Формат обучения персонала [27].

В идеале компания должна иметь собственный учебный центр подготовки и повышения квалификации сотрудников. Однако не каждой компании такой центр по карману, так как требует не только постоянного содержания в штате инструкторов, но и соответствующего технического обеспечения.

Однако периодические курсы и тренинги можно организовать без особых затрат, воспользовавшись информацией, имеющейся в свободном доступе в сети Интернет. Каждый курс должен включать в себя: теорию

(лекции по теме), визуальные информационные материалы (видео с комментариями специалистов, взятые из Сети, инфографику), практические задания на материале вашего предприятия, итоговый тест. Простые программы для начального обучения сотрудников можно подготовить с помощью электронных библиотек, онлайн-ресурсов по тестированию, видеоматериалов, размещенных на канале YouTube, и других бесплатных интернет-сервисов. Однако на каком-то периоде придется либо готовить собственные курсы с уникальным контентом, либо прибегать к помощи сторонних профессиональных тренеров [17].

Поиск и подготовка обучающихся тренеров (наставников).

На этом этапе компания должна решить два важных вопроса: выделить тренеров из собственного коллектива или определить потребность в наемном персонале по принципу аутсорсинга. Тренер-сотрудник может быть, как руководителем, так и одним из сотрудников отдела.

Как правило, именно эти люди могут наиболее точно определить задачи обучения и выявить актуальные вопросы. Также именно им проще выбрать формат обучения сотрудников компании: дистанционный, непосредственно на рабочих местах или с выездом за пределы предприятия.

Тренера из числа сотрудников должны отличать высокий профессионализм, стабильные показатели работы, наличие педагогических способностей (умение передать и донести до слушателя информацию в понятной форме и ответить на вопросы), лояльность компании и коммуникативные способности [6].

Внедрение внутреннего обучения и развитие персонала на первых порах не всегда проходят гладко, так как часть сотрудников просто не подходит под вышеуказанные критерии, часть не захочет «выделяться», а кто-то не уверен в собственных силах.

Но со временем, когда внутреннее обучение станет нормой, персонал начнет активно заниматься саморазвитием, повысится производительность и

эффективность работы сотрудников. Главное, как уже было сказано выше, организовать грамотную мотивацию.

Самый лучший повод для мотивации сотрудников – перспектива карьерного роста, которая включает в себя и повышение зарплаты, и более интересную и ответственную работу, и прочие бонусы. Однако в некоторых устоявшихся компаниях перспективы карьерного роста по объективным причинам просто отсутствуют. В такой ситуации сложно найти мотивы обучения, которые заинтересовали бы в первую очередь самих сотрудников.

В этом случае необходимо провести диагностику способов побуждения желаний работников с целью выявить их потребности. Для ее осуществления лучше привлечь сторонних специалистов, так как у них более объективный взгляд на положение дел, и к тому же персонал доверяет им больше, поскольку не зависит от них по службе.

Потребность в обучении чаще всего неразрывно связана с развитием организации. Это может быть и расширение географии, и модернизация производства, и повышение эффективности, и реорганизация внутри компании, и работа над новым инвестиционным проектом, и многое другое.

Поэтому при выявлении необходимости в проведении занятий важен правильный подход. Например, в следующем полугодии ваша компания собирается открыть новый филиал в соседней области. Какими знаниями должны обладать ваши менеджеры, чтобы эффективно работать в новом отделении? Во время диагностики потребности в обучении нужно опираться на информацию руководителей отделов, подразделений, а также топ-менеджеров компании и, конечно, самих сотрудников. Правильно заданный вопрос плюс тщательный анализ информации - ключ к успеху [15].

Система обучения сотрудников компании - это «долгоиграющий» проект, поэтому при ее создании нужно учитывать возможность мобильной модернизации под требования момента.

Кроме того, она должна охватывать все категории сотрудников: обычных, топ-менеджеров, кадрового резерва. И, наконец, эта методика должна быть комплексной.

Для каждой группы работников должна быть выбрана наиболее эффективная система обучения. Например, особо ценные сотрудники могут получить профессиональное или второе (третье и т.д.) высшее образование за счет компании, кадровый резерв - посещать долгосрочные курсы, а рядовые сотрудники могут периодически принимать участие в семинарах, тренингах, мастер-классах и передавать полученные знания коллегам. В последнем случае будет применена так называемая система каскадного обучения.

В систему каскадного обучения будет входить следующее [28]:

- прохождение подготовки сотрудниками компании за ее пределами;
- организация семинара компетентными сотрудниками непосредственно в компании;
- размещение раздаточных материалов в свободном доступе (в электронной библиотеке или на бумажных носителях).

Подводя итог, хочется еще раз подчеркнуть: в идеале система обучения - это хорошо отлаженный механизм, который работает на общее дело и в интересах как компании, так и ее сотрудников.

Этот механизм должен быть достаточно мобилен и легко подстраиваться под требования сегодняшнего дня. А чтобы убедиться в успешности процесса обучения сотрудников компании, необходимо серьезно подходить к оценке результатов подготовки [19].

В советские годы существовало так называемое наставничество. Это когда к новичку, только что пришедшему на завод после учебного заведения, прикреплялся опытный специалист. Особо успешным кураторам вручали грамоты и даже награждали денежными премиями. Программа преемственности во многом схожа с наставничеством, только прикрепить к «старожилу» могут любого нового сотрудника, независимо от его опыта работы.

На «акклиматизацию» в коллективе новому сотруднику требуется два-три месяца. В этот период любые трудности кажутся ему непреодолимыми, проблемы - глобальными, а задачи – нерешаемыми. Новичок быстрее вольется в коллектив и заработает в полную силу, если прикрепить его к более опытному работнику [5].

Считается, что этот способ обучения сотрудников компании не стоит работодателю ни копейки, однако многие руководители все-таки премируют кураторов. Давайте рассмотрим путь новичка в компании более подробно, чтобы знать, на какие нюансы обратить внимание в процессе его обучения.

Наблюдение. В первые дни сотрудник по большей части наблюдает, анализирует, составляет первое впечатление о коллективе и работе, которой ему впоследствии предстоит заниматься. На этом этапе его инструкторами являются практически все его коллеги, которые своим примером учат его вести переговоры с клиентами, работать с возражениями, заключать договоры, общаться по телефону. Из общей массы трудящихся он выделяет тех, кто вызывает у него наибольшее доверие, уважение, чей стиль работы ему наиболее близок и понятен. В этот период в полноценном обучении нет особой необходимости, человек сам впитывает информацию в больших объемах.

Обучение. Самый серьезный этап «акклиматизации», от которого впоследствии будет зависеть успешность деятельности новичка в компании. К этому моменту он знает лишь общие принципы работы, как построен трудовой процесс, однако детали ему еще неизвестны [20].

Например, если говорить о менеджере по продажам, то на данном этапе имеет смысл подробнее познакомить его непосредственно с реализуемым товаром. Можно попросить его показать, как он будет использовать продукцию, задать сложные вопросы и посодействовать в поиске ответов на них. В дальнейшем это поможет ему при работе с клиентами.

Практика. После завершения «теоретического курса» новичок должен закрепить свои знания на практике. Это станет своеобразной проверкой,

тестированием, своего рода экзаменом. Ему уже можно поручить более-менее серьезные операции - самостоятельное составление договора, разговор с клиентом (в качестве клиента может выступать более опытный сотрудник компании). Однако к выходу в «большое плавание» он еще не готов, нужно обсудить все ошибки, ответить на возникшие вопросы. Завершить этот этап необходимо тестированием.

Тень. Полученные теоретические знания уже проверены на практике, и теперь задача еще неопытного сотрудника - самостоятельно, без ошибок воспроизвести рабочий процесс. В этот момент к нему еще прикреплен «ветеран», который служит примером, шаблоном, образцом. Когда новичок доведет работу от начала до конца без ошибок, он готов выйти из тени и стать полноправным участником коллектива. Процесс обучения сотрудника на этом можно считать завершенным, далее ему предстоит «свободное плавание». И от того, насколько внимательно отнеслись к новичку, насколько хорошо провели обучение, будет впоследствии зависеть эффективность его работы [29].

Доказательство. По сути, это уже не обучение, а самостоятельная работа, первые шаги. Некоторые компании применяют интересную систему, которую вполне можно взять на вооружение любой фирме, независимо от размера и специфики продаваемой продукции - вовлечение клиентов в программу обучения. Суть ее в следующем: клиент ведет переговоры с новичком, оформляет заказ, подписывает договор.

Поскольку определенные риски при работе с неопытными сотрудниками все же существуют, то клиенту предлагаются бонусы или скидки. Новичок получает бесценный, так необходимый ему опыт, клиент - приятный подарок, а компания - полноценного сотрудника, готового к работе [3].

Таким образом, можно сказать о том, что обучение персонала — это один из элементов управления развитием сотрудников, одна из важнейших задач руководства компании. Развитие технологий производства и

предоставления услуг диктует новые правила для работников. Ведь они должны идти в ногу со временем, постигая новые навыки и знания. Именно поэтому на предприятиях периодически организуются различные мероприятия по повышению уровня профессиональных знаний работающих там людей.

## 1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации обучения персонала

Основным законом, который регулирует обучение сотрудников компании, является, как и следовало ожидать, Трудовой кодекс. ТК РФ дает право нанимателю самому решать нужно ли проводить обучение работников в интересах предприятия.

Причем речь идет не только о курсах, семинарах и других формах дополнительной подготовки, но и о профессиональном образовании в рамках полного курса учебных заведений.

Впрочем, в процессе участвует еще одна сторона - представительный орган работников, иначе говоря, профсоюз или иное подобное объединение, выполняющее его функции. Его мнение учитывается при разработке системы обучения сотрудников предприятия. Впрочем, как показывает практика, профсоюзы крайне редко вступают в противоборство с руководителем, если речь идет о дополнительной подготовке работников.

К слову, законодательство о труде в отдельных случаях даже предписывает работодателю проводить обучение сотрудников, но с оговоркой: «если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности» [26].

Также необходимо знать, что закон обязывает руководителя предоставить сотруднику необходимые условия для совмещения работы и учебы, сохранить за ним гарантии.

Иными словами, работодатель не имеет права отказать трудящемуся в учебном отпуске или заставлять его брать вместо него административный неоплачиваемый, а также использовать отгулы. Впрочем, компетентные работодатели об этом и так знают, и не препятствуют сотрудникам в прохождении обучения. А остальным, как говорится, закон не писан.

Для каждой современной организации персонал имеет большое значение, так как без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь поставленных перед ней целей. Именно поэтому можно сделать вывод, что организация, заинтересованная в достижении стратегических целей и основной миссии в целом, должна максимально эффективно не только использовать, но и развивать свой кадровый потенциал.

### 1.3 Необходимость совершенствования и обучения персонала

Повышение квалификации персонала организации — это непрерывный динамичный процесс, который представляет собой один из видов профессионального обучения, имеющий своей целью повышение уровня теоретических знаний, практических навыков и умений персонала.

Квалификация — это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности [10].

В качестве побуждающих причин повышения квалификации являются: стремление сохранить занимаемую должность; стремление к продвижению по карьерной лестнице; стремление к повышению заработной платы; стремление получить новые знания, навыки, опыт; стремление расширить деловые контакты; формирование у работников ценностей и установок,



поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся корпоративную культуру.

К принципам, реализация которых обеспечивает высокую эффективность повышения квалификации можно отнести [30]:

- учет исходного уровня знаний персонала, который проходит обучение;
- формирование и поддержание высокой мотивации персонала к обучению;
- осуществление обратной связи между организацией и её персоналом;
- возможность практической применимости полученных знаний;
- перенос полученных знаний в реальные рабочие условия;
- востребованность результатов обучения персонала и другие.

Стереотипно принято подразумевать под повышением квалификации обучение, организованное или в рамках рабочего места (данное обучение применяют крупные организации при условии, что работодатель организует учебный процесс от начала до конца самостоятельно), или в рамках специализированного учебного заведения (государственные или частные образовательные учреждения, как отечественные, так и зарубежные).

С повышением уровня квалификации у работников расширяется диапазон их профессиональных возможностей, но в то же время можно выделить некую особенность повышения квалификации: в связи с владением теоретическими знаниями и практическими навыками выполнения той или иной работы, обучающиеся могут критически относиться к предлагаемому для изучения материалу [9].

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается весомой ролью демократизации и построению партнерских взаимоотношений — это находит своё отражение в системном подходе к обучению в рамках повышения уровня квалификации персонала.

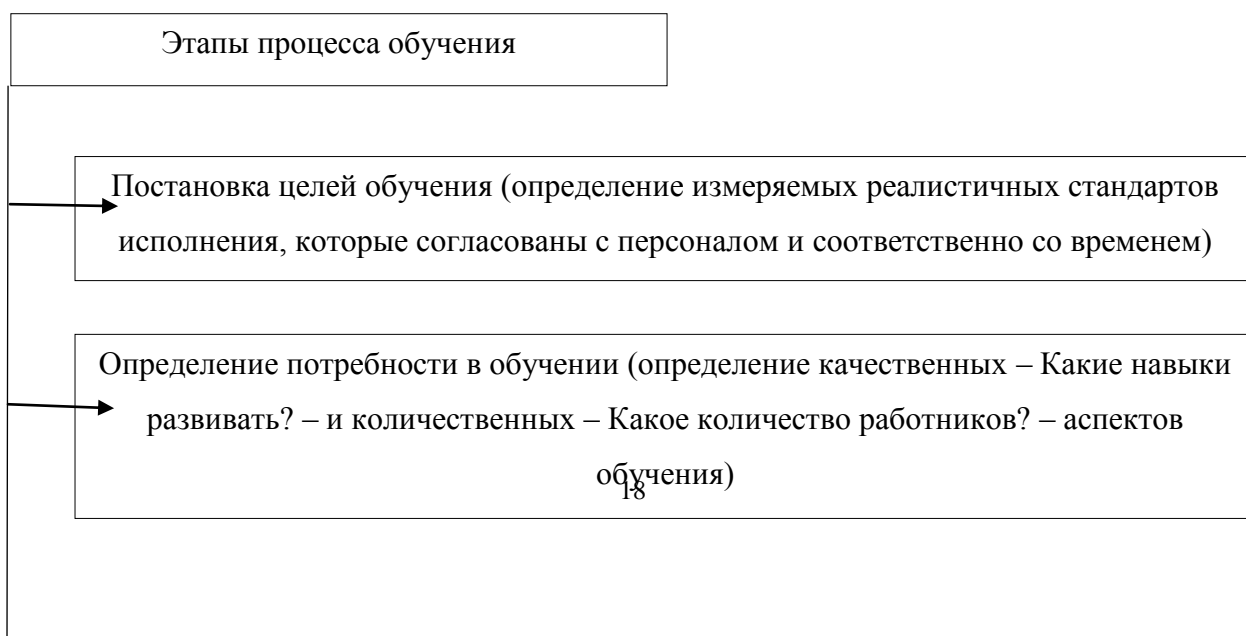
Приоритетными методами обучения являются интерактивные методы, позволяющие практически отработать полученные знания, навыки и умения.

Возрастающий поток информации требует внедрения таких методов обучения, которые способствуют передачи большого объема информации в максимально короткий срок, при этом обеспечивающих высокий уровень овладения рассматриваемого материала и его практического закрепления. Именно в этом и отражается системность повышения уровня квалификации персонала.

Повышение уровня квалификации персонала - важнейший инструмент организации, позволяющий формировать организационную, производственную, экономическую, социальную среду и повышать её кадровый потенциал.

Так отлаженная система повышения квалификации позволяет: повысить мотивацию персонала, снизить текучесть персонала, определить тенденции личного профессионально развития, расширить влияние социальной работы, повысить интерес персонала к работе в данной организации - то есть, позволяет оставаться организации быть конкурентоспособной в рыночной экономике и успешно осуществлять свою деятельность в рамках современного бизнеса.

Синергетический эффект позволит определить эффективность инвестиций в развитие персонала организации. Чтобы результативность процесса повышения квалификации персонала была высока, необходимо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Так принято поэтапно представлять процесс обучения (рисунок 1.1) [16]:



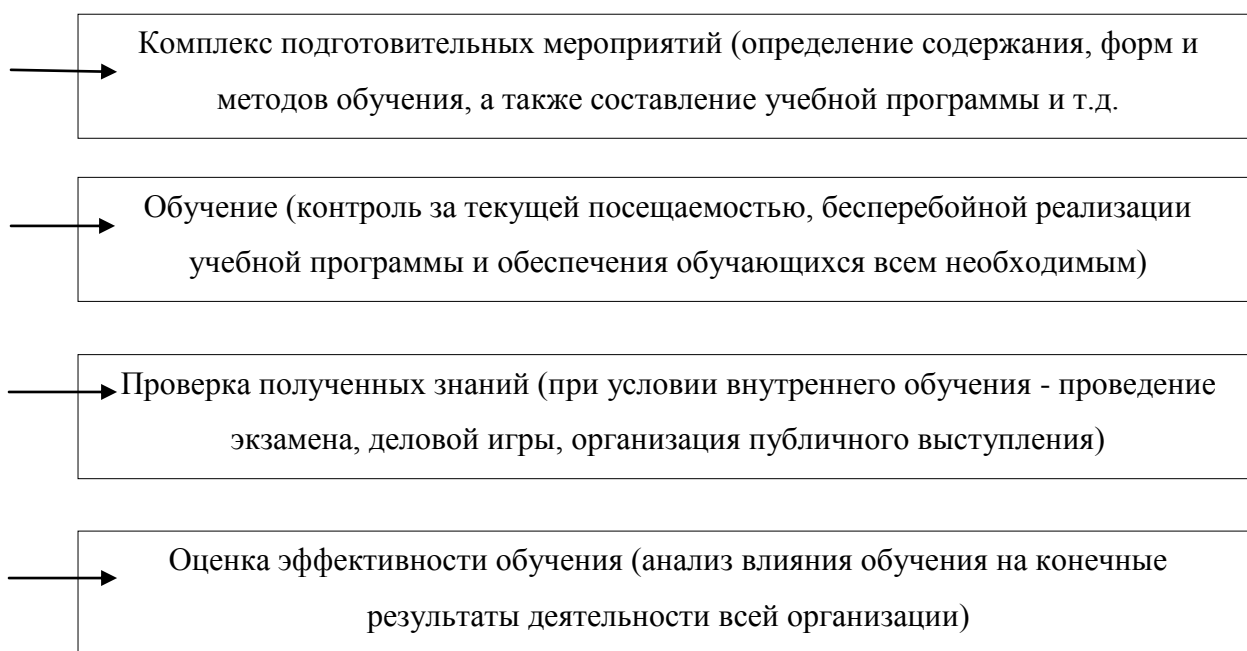


Рисунок 1.1 - Этапы процесса обучения персонала организации

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в результате процесса обучения персонала, компания приобретает следующие выгоды:

Во-первых, обучение персонала дает организации возможность успешнее решать трудности, возникающие по новым направлениям деятельности.

Во-вторых, повышается способность сотрудников приспосабливаться к постоянно меняющимся социальным и экономическим требованиям и условиям рынка труда. То есть, компания увеличивает ценность имеющихся у нее человеческих ресурсов.

В-третьих, постоянное поддерживание в кругу персонала основных ценностей и приоритетов организационной культуры, внедрять новые нормы поведения и подходов к трудовому процессу.

Ну и последнее - падение уровня текучести кадров за счет воспитания в персонале организации чувства преданности к компании.

## 2 Анализ управления обучением персонала на примере организации ПАО «Азотреммаш»

### 2.1 Организационно- экономическая характеристика организации

ПАО «Азотреммаш» является единственным в России многопрофильным предприятием по изготовлению запасных частей к оборудованию импортных крупнотоннажных агрегатов по производству минеральных удобрений и к оборудованию предприятий нефтехимии, нефтепереработки и энергетики.

В ПАО «Азотреммаш» используется линейно-функциональная организационная структура управления, которая характеризуется разделением деятельности функциональных и линейных звеньев при усилении координации их функционирования в процессе управления, представленная на рисунке 2.1.

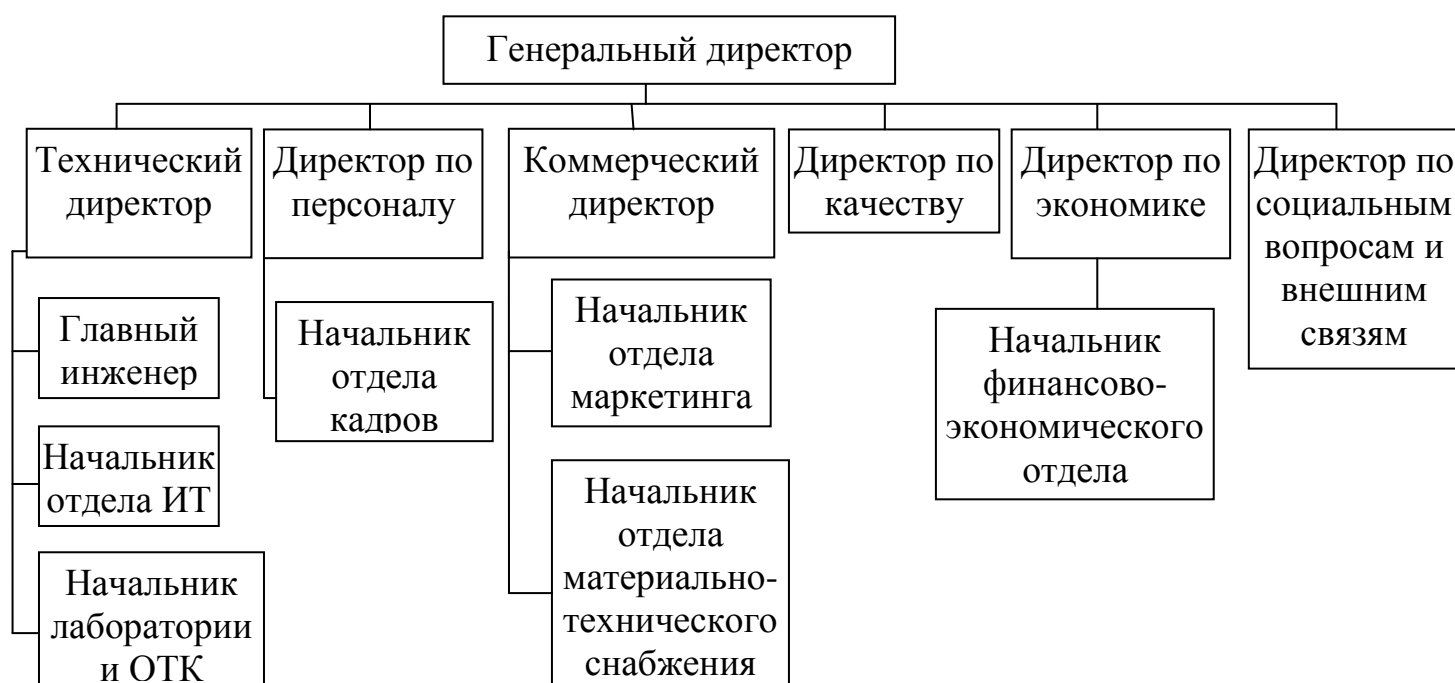


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ПАО «Азотреммаш»

Для оценки текущего состояния ПАО «Азотремаш» была рассмотрена динамика основных показателей деятельности данного предприятия за 2015 - 2017 гг. на основе данных Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах за 2017 год (Приложения А, Б).

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей деятельности ПАО «Азотремаш» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016г. / 2015г.	2017г. / 2016г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	1071407	932449	403487	-138958	-528962	87,0	43,3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	759033	687282	317286	-71751	-469996	90,5	31,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	69128	32620	-63700	-36508	-96320	47,2	195,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	38353	4561	-62893	-33792	-67454	11,9	1378,9
Среднесписочная численность, чел.	288	267	259	-21	-8	92,71	97,00
Производительность труда, тыс.руб./чел.	3720,2	3492,3	1557,9	-227,9	-1934,4	93,9	44,6
Среднемесячная заработная плата, руб.	26359,2	28785,3	32708,3	2228,1	2923,	109,2	113,6

За 2015 - 2017 гг. наблюдается снижение выручки. В 2017 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 403487 тыс. руб., что на 528962 тыс. руб. или 56,7% меньше прошлого года.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг уменьшилась на 469996 тыс. руб. (68,4%) и составила 317286 тыс. руб.

Прибыль от продаж за 2017 год сложилась в размере -63700 тыс. руб.

Основные экономические показатели влияющие на деятельность предприятия представлены на рисунке 2.1.

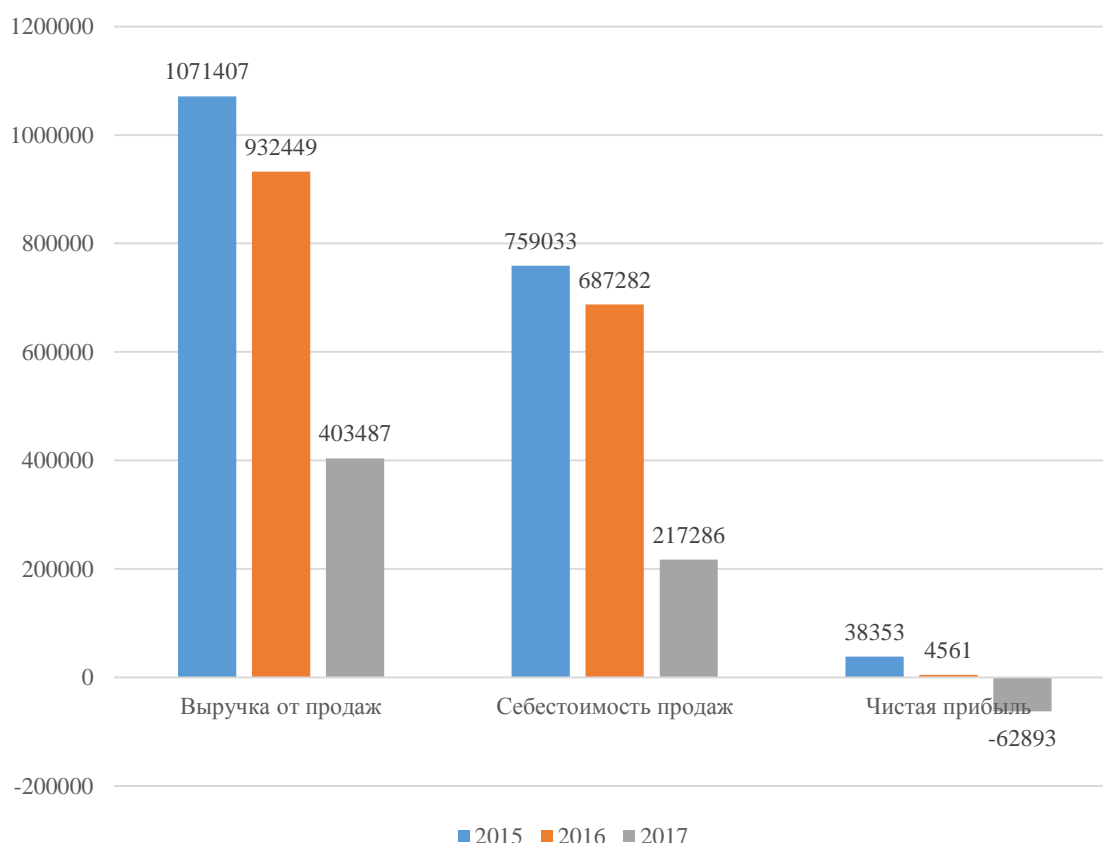


Рисунок 2.1 - Основные экономические показатели отражающие деятельность предприятия за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Чистая прибыль (убыток) ПАО «Азотреммаш» за 2017 г. составил -62893 тыс. руб., что на 67454 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2016 года.

На снижение прибыли предприятия и получения убытков оказало влияние на сокращение объемов производства.

## 2.2 Анализ управления персоналом в ПАО «Азотреммаш»

В ПАО «Азотреммаш» существует следующие группы персонала:

– руководящий персонал, который осуществляет техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом.

– специалисты и служащие работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции.

– рабочие, занятые в производственном процессе.

В таблице 2.2 представлены показатели динамики списочной численности персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг.

Таблица 2.2 - Показатели динамики списочной численности персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг.

Списочная численность	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	23	8,0	24	9,0	24	9,3
Специалисты и служащие	35	12,2	36	13,5	33	12,7
Рабочие	230	79,8	207	77,5	202	78,0
Всего	288	100	267	100	259	100

На конец 2017 года фактическая численность персонала ПАО «Азотреммаш» составляет 259 человек, в том числе:

- рабочие - 202 человека (78,0 % всех работников);
- специалисты и служащие - 33 человека (12,7 %);
- руководители - 24 человек (9,3%) (см.рис.2.2).

Таким образом, основу кадрового потенциала ПАО «Азотреммаш» за анализируемые периоды составляет категория персонала, непосредственно

связанная с производственным процессом - рабочие, что характерно для большого предприятия.

Структура персонала ПАО «Азотреммаш» является оптимальной для предприятия. Анализируемые периоды показывают снижение списочной численности персонала на 10% по сравнению с 2015 годом, на 2,9% по сравнению с 2016 годом. Снижение численности персонала связано с экономической обстановкой, и как следствие снижением объемов, оказываемых ПАО «Азотреммаш» оказываемых услуг.

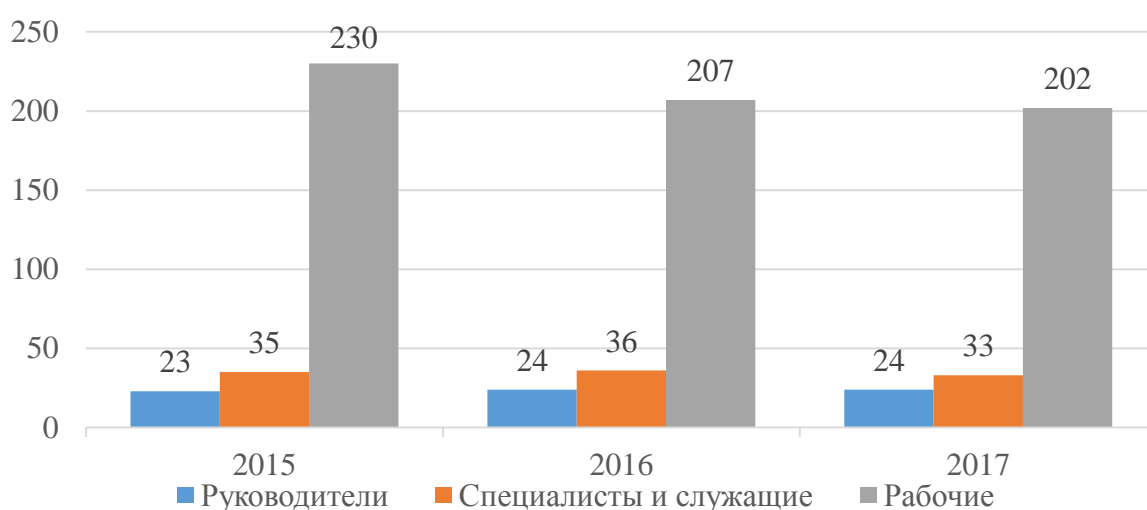


Рисунок 2.2 - Динамика персонала в ПАО «Азотреммаш» за 2015-2017 гг.

Возрастной состав персонала ПАО «Азотреммаш» представлен всеми возрастными категориями, начиная от молодых специалистов, приходящих после окончания учебных заведений и постепенно перенимающих опыт старших коллег, и заканчивая работниками пенсионного возраста, обладающих богатым опытом работы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Возрастной состав работников ПАО «Азотреммаш» за 2015 – 2017 гг.

Год	до 25 лет	от 25 до	от 35 до	от 45 лет	работающие	общая



	35 лет		45 лет		до пенсионного возраста		пенсионеры		численность			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
2015	15	5,2	35	12,2	32	11,1	160	55,5	46	16,0	288	100
2016	12	4,5	35	13,1	30	11,2	159	59,6	31	11,6	267	100
2017	10	3,9	32	12,4	30	11,6	147	56,7	40	15,4	259	100

По данным таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы.

В 2017 году численность работников в возрастной категории до 25 лет составляет 3,9% от общей численности работников общества, что на 0,6% меньше в сравнении с 2016 годом и на 1,3% меньше по сравнению с 2015 годом.

Категория работников от 25 до 35 лет в 2017 году возросла по сравнению с 2015 на 0,2%, и уменьшилась в сравнении с 2016 годом на 0,7%.

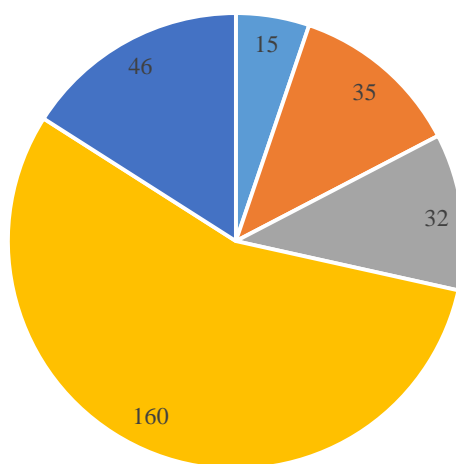
Изменение численности в этих двух возрастных категориях как результат достижения работниками организации возраста, позволяющего отнести их к другой категории.

Увеличилась численность работников в возрасте от 35 до 45 лет на 0,5% по сравнению с 2015 и на 0,4% с 2016 годом.

На 1,2% увеличилась численность работников в возрастной категории от 45 лет до пенсионного возраста в 2017 году по сравнению с 2015 годом, но стала меньше на 2,9% чем в 2016 году.

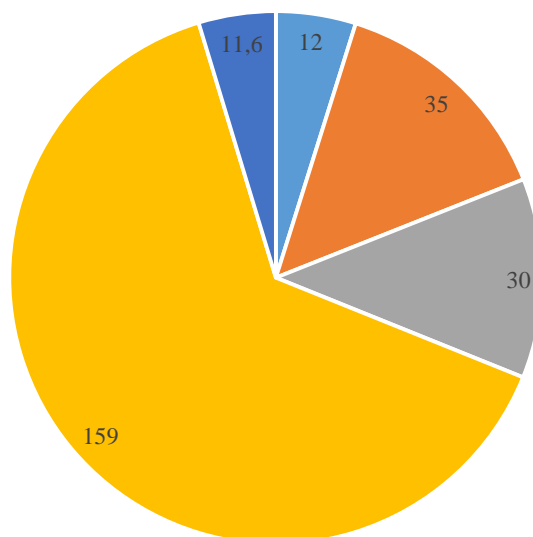
Численность работающих пенсионеров уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 0,6%, но остается больше на 3,8% чем в 2016 году.

Возрастной состав работников ПАО «Азотремаш» за 2015 - 2017 гг. представлен на рисунке 2.3.-2.5.



■ До 25 лет ■ от 25 до 35 лет ■ от 35 до 45 лет ■ от 45 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

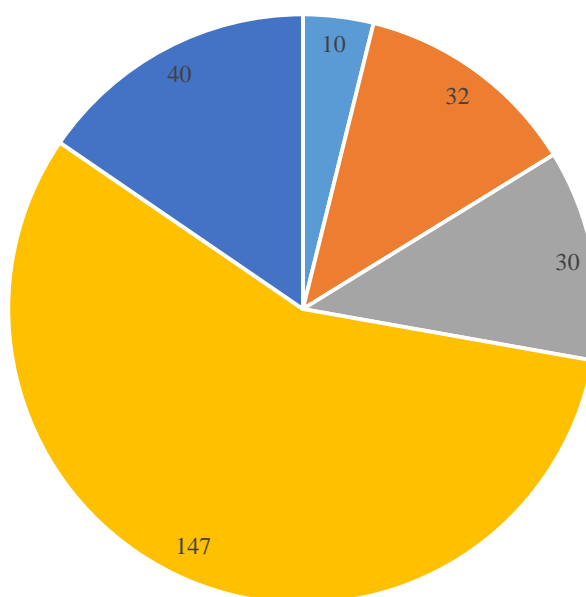
Рисунок 2.3 - Возрастной состав работников ПАО «Азотреммаш» за 2015г., чел.



■ До 25 лет ■ от 25 до 35 лет ■ от 35 до 45 лет ■ от 45 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

Рисунок 2.4 - Возрастной состав работников ПАО «Азотреммаш» за 2016г., чел.

Также был проведен анализ квалификационного состава персонала ПАО «Азотреммаш» в 2017 году (см. таблицу 2.5).



■ До 25 лет ■ от 25 до 35 лет ■ от 35 до 45 лет ■ от 45 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

Рисунок 2.5 - Возрастной состав работников ПАО «Азотреммаш» за 2017г., чел.

Таким образом, основная доля работников предприятия (56,7%) находится в возрастной категории от 45 лет до пенсионного возраста. Можно сказать, что в ПАО «Азотреммаш» прослеживается тенденция «старения» кадров. В связи с этим кадровая политика общества должна быть направлена на омоложение персонала.

Таблица 2.4 - Квалификационный состав персонала ПАО «Азотреммаш» в 2017 году

Высшее образование, в том числе						Среднее					
Кандидаты наук		Два высших		Высшее		профессиональное		Среднее		Неполное среднее	
чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	0,4	2	0,8	52	20,1	40	15,4	164	63,3	0	0

В 2017 году наибольшую долю - 63,3 % составляет персонал, со средним образованием. Все руководители и специалисты предприятия имеют высшее и среднее специальное образование.

Высшее образование имеют 20,1% работающих, при этом 91,2% руководителей и специалистов имеют высшее профессиональное образование. 78,7% работников ПАО «Азотреммаш» имеют среднее и среднее профессиональное образование, что объясняется наличием большой численности категории рабочих, которые окончили профессиональные курсы.

Излишне низкий уровень текучести, конечно, тоже не идеальный вариант. Текучка в компаниях считается вполне нормальным и объяснимым процессом, ведь люди стремятся к развитию и со временем к смене их должностных обязанностей.

В таблице 2.5 проведен анализ движения персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг.

Таблица 2.5 - Сведения о движении персонала за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	293,8	278,4	261,3
Всего принято, чел.	117	89	85
Количество уволенных работников, чел.	134	106	66
Количество работников, уволенных по собственному желанию, чел.	123	73	51
Активная текучесть персонала, %	41,9	25,9	19,1
Общая текучесть персонала, %	45,6	37,7	24,7

Среднесписочная численность всего персонала в 2017 году составила 261,3 человек, что на 17,1 чел. или 6,1% меньше чем в 2016 году и на 32,5 чел. или 11,1% меньше чем в 2015 году. Основным фактором снижения численности является увольнение работников. За 2017 год в ПАО

«Азотреммаш» принято всего 85 человек и уволено 66 человек. Сведения о движении персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг. представлены на рисунке 2.6.

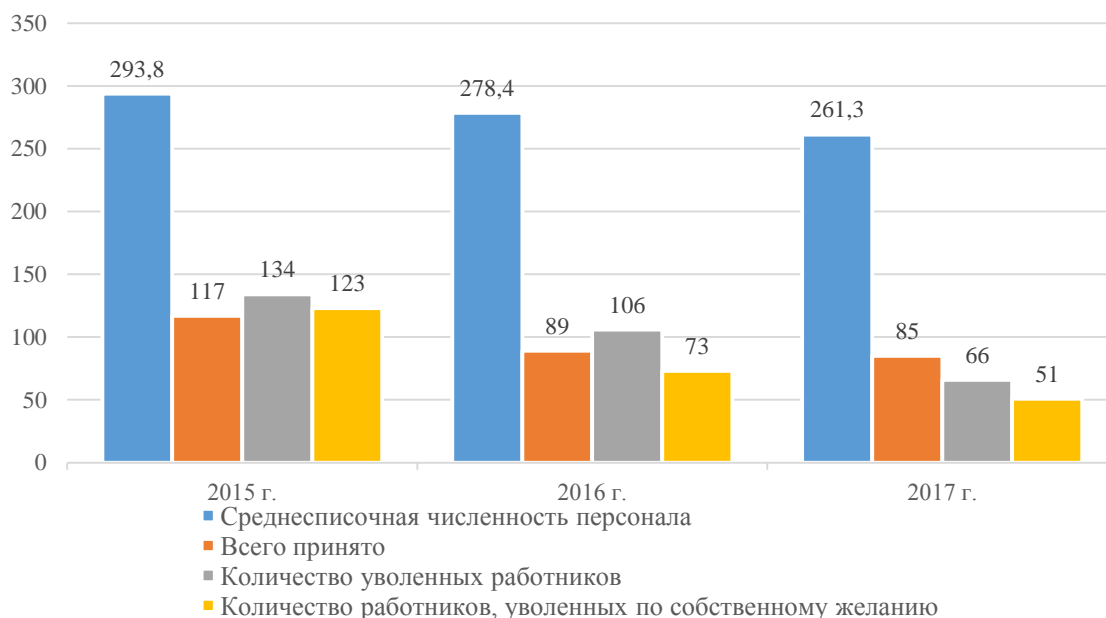


Рисунок 2.6 - Сведения о движении персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг., чел.

Таким образом, общая текучесть в 2017 году составила 24,7%, что на 13% меньше чем в 2016 году и на 20,9% меньше чем в 2015 году. Коэффициент активной текучести за 2017 год так же понизился на 6,8% по сравнению с 2016 годом и на 22,8 % по сравнению с 2015 годом.

Большую часть уволенных ПАО «Азотреммаш» составляют работники промышленно производственного персонала - рабочие.

### 2.3 Анализ системы обучения персонала ПАО «Азотреммаш»

Стратегия вознаграждения сотрудников в ПАО «Азотреммаш» реализована следующим образом: существует система планов и норм как для заключающих договора консультантов, так и для рабочих участка.

Соблюдение плана продаж или производства является обязательным условием работы каждого сотрудника, а любое перевыполнение плана выше, чем на 10% вознаграждается премиальными в размерах, соответствующих отношению перевыполненного плана к общему.

Например, при перевыполнении плана на 20%, сотруднику будет выплачено 1,2 оклада в следующем месяце.

План анализируется и корректируется ежемесячно, с учетом изменений, произошедших в кадрах, а также с учетом выполненных и перевыполненных планов за прошлый месяц.

Система штрафов. Также на предприятии работает система штрафов, которая, при нарушениях административного порядка предприятия выступает в качестве дисциплинарного регулировщика. Данная система является весьма простой: при нарушении сотрудником административного порядка на предприятии, как-то:

- опоздание более, чем на 30 минут без у.п.;
- нарушение общественного порядка;
- намеренная порча имущества компании.

Сотруднику выносится условный «выговор», как некая штрафная единица. По накоплению за один отчетный период трех таких выговоров, сотрудник лишается права получить премиальные в текущем месяце. В качестве смягчающей меры выступает возможность получить эти премиальные в следующем месяце при перевыполнении плана и отсутствии выговоров. Данную систему нельзя назвать мотивационной, но ее можно отнести к дисциплинарным.

Обучение и повышение квалификации работников. В силу политики активного найма кадров и уменьшения их текучести, на предприятии необходимо образовать квалификационную иерархию, это способствует расширению предприятия и возможности занять больший сегмент рынка в дальнейшем.

Руководство ПАО «Азотреммаш» организует специальные курсы повышения квалификации для своих сотрудников с привлечением опытных мастеров и профессоров известных учебных заведений. Попасты на такие курсы может любой сотрудник ПАО «Азотреммаш», отработавший на предприятии более полугода.

Возможность повышения квалификации и, как следствие, оклада, является хорошим мотивирующим механизмом для сотрудников предприятия.

Корпоративно-социальная политика.

Поскольку компания старается минимизировать текучесть кадров, руководством было принято решение реализовать организацию путевок в детский летний лагерь детям сотрудников, работающих на предприятии ПАО «Азотреммаш» более года.

Акция позволяет приобретать путевки по половине их стоимости за счет предприятия, что является хорошим мотивирующим механизмом в купе со стратегией вознаграждения.

А поскольку большая часть сотрудников находится в возрастной категории 36-45, данная акция пользуется спросом.

Кадровая политика предприятия состоит из следующих направлений деятельности: найм и отбор персонала, адаптация, оценка и аттестация персонала, повышение квалификации персонала, создание кадрового резерва, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

В ПАО «Азотреммаш» уделяется большое внимание развитию персонала, ведь качественная профессиональная система обучения и развития сотрудников позволяет эффективно исполнять персоналу его задачи, мотивирует его на качественную работу и поддерживает квалификацию сотрудников на уровне, который отвечает необходимым требованиям, которые определяются спецификой работы предприятия.

С учетом стратегии развития персонала ПАО «Азотреммаш» и потребности в обучении разрабатываются перспективные и текущие годовые планы обучения кадрового состава.

Чтобы осуществить это планирование необходимо проводить анализ общей потребности предприятия в кадрах определенного уровня и конкретного профиля подготовки, а также заявок структурных отделов предприятия.

В ПАО «Азотреммаш» были заключены договора на оказание образовательных услуг с учреждениями области, в рамках которых работники проходили обучение, переобучение и повышение квалификации в соответствии с требованиями, которые предъявляются к специфике работы предприятия.

В таблице 2.7 приведена динамика расходов на обучение персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг. В 2017 году число работников, прошедших обучение возросло почти в два раза, что обусловлено, в основном, периодичностью обучения (по истечении срока действия удостоверений) ответственных лиц.

Обучение прошло 49 человек, в том числе: руководящего персонала - 22 человека, специалистов и служащих - 18 человек, рабочих - 9.

Суммарные затраты на обучение персонала в 2017 году существенно не изменились по сравнению с 2015 годом, они возросли на 4,7%, и таким образом составили 149,3 тыс. руб.

Намеченный план по обучению работников на 2017 год был полностью реализован. Важным элементом системы развития персонала ПАО «Азотреммаш» является работа с кадровым резервом.

Таблица 2.7 - Динамика расходов на обучение персонала ПАО «Азотреммаш» за 2015 - 2017 гг.

Категории работников	2015		2016		2017	
	Количество	Затраты	Количество	Затраты	Количество	Затраты



	(чел.)	(тыс. руб.)	(чел.)	(тыс. руб.)	(чел.)	(тыс. руб.)
Руководители	7	59,9	8	54,23	22	39,5
Специалисты и служащие	12	117,9	13	61,9	18	82,8
Рабочие	7	41,2	4	26,4	9	27
Итого	26	219	25	142,5	49	149,3

Под социальной политикой ПАО «Азотреммаш» подразумевается совокупность мероприятий, которые направлены на объединение целей предприятия и личностных целей работников.

Для того чтобы сохранить на предприятии высококвалифицированные, ценные кадры, руководство ПАО «Азотреммаш» использует дополнительные стимулы в виде социальных благ. Основные направления социальной политики ПАО «Азотреммаш» это:

- предоставление работникам дополнительных льгот, гарантий и компенсаций на основании Коллективного договора;
- страхование работников от несчастных случаев;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- организация культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- социальная поддержка неработающих пенсионеров.

Выплаты социального характера в расчете на 1 работника в 2017 году составили 1195,9 руб., по сравнению с 2016 годом они увеличились в 5 раз.

Всего выплачено работникам ПАО «Азотреммаш» льгот, гарантий и компенсаций работникам в 2017 году 312,5 тыс. руб., что составило 0,6% от фонда оплаты труда.

Таким образом, были выявлены следующие недостатки в управлении обучения ПАО «Азотреммаш», которые рекомендуется устранить:

- тенденция «старения» кадров;
- отсутствует в штате ПАО «Азотреммаш» специалист по обучению персонала.

Необходимо разработать комплекс мероприятий для решения проблем, связанных с управлением обучения в ПАО «Азотремаш».

Следовательно, можно сказать о том, что руководители предприятий предъявляют к сотрудникам высокие требования, которые не ограничиваются компетентностью и профессионализмом.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ПАО «Азотреммаш»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучения персонала

Система управления обучением персонала в ПАО «Азотреммаш» обусловлены теми проблемами, которые были подняты в ходе анализа, представленного во второй главе.

По результатам данного анализа можно разработать план мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала на предприятии. Мероприятия по совершенствованию системы управления обучением персонала можно разделить на несколько групп.

Совершенствование процесса обучения персоналом.

Очень важно разработать политику обучения персонала в ПАО «Азотреммаш», так как отсутствие сформулированной на сегодняшний день политики обучения приводит к резкому снижению уровня мотивации сотрудников, в связи с этим обучение кажется недостаточно качественным.

Процесс обучения должен быть непрерывным и стать частью работы ПАО «Азотреммаш». Обучение должно затрагивать не только вновь пришедших работников, но и распространяться на старый персонал для повышения его квалификации. Поэтому предлагаю ввести методику «Тайный гость», предполагающую общение с сотрудниками ПАО «Азотреммаш» (лично или по телефону) «подставных клиентов». Одной из проблем в обучении персонала является отсутствие понимания возможностей карьерного роста сотрудников ПАО «Азотреммаш», что позволило бы более целеустремлённо подходить к работе. Сюда же включается проблема в отсутствие возможности повышения квалификации и получения дополнительного образования для административно-управленческого

персонала ПАО «Азотреммаш». На основании вышесказанного, предлагаю следующие мероприятия:

– прохождение бесплатных или за Donation курсов иностранного языка в разговорных клубах «Good Luck», «Tick it»;

– прохождение бесплатных курсов административно-управленческому персоналу для повышения знаний работы с программой 1С, которые содержат в себе вебинары, проходящие каждый вторник по различным темам, связанные с работой программы;

– прохождение бесплатных семинаров и вебинаров по интернету, приглашения о которых приходят на почту ПАО «Азотреммаш» для получения знаний.

Таким образом, данные мероприятия позволят повысить квалификацию сотрудников, стремящихся к карьерному росту.

Также данные мероприятия не предусматривают вложения средств, как со стороны ПАО «Азотреммаш», так и персонала, а результатом такого обучения будет являться увеличение мотивации персонала, повышение степени его удовлетворённости и улучшение имиджа ПАО «Азотреммаш». При планировании обучения сотрудников организации такого типа, как ПАО «Азотреммаш» целесообразно пользоваться методами, представленными в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Методы выявления потребности в обучении

Метод	Пояснение
Оценка информации о работниках	Информация имеется в кадровой службе (стаж, опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения)
Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)	В ходе процедуры могут обнаружиться не только сильные, но и слабые места в работе сотрудника.

Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)	В ходе процедуры могут обнаружиться не только сильные, но и слабые места в работе сотрудника.
--	---

Продолжение таблицы 3.1

Метод	Пояснение
1	2
Анализ долгосрочных и краткосрочных планов	Анализируются планы организации и отдельных подразделений.
Наблюдение за работой персонала	Выявленное в результате наблюдения за работой несоответствие стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в соответствующем обучении
Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе	Если на предприятии имеются проблемы, которые связаны с плохой работой, браком, нарушениями техники безопасности, неоправданно большими потерями времени, то эта информация может быть использована при подготовке программ обучения
Сбор и анализ Заявок предложения работников	Анализируются заявки руководителей отделов на обучение персонала.
Организация работы с кадровым резервом и планирование карьеры	В ходе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры сотрудников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности персонала разных категорий в обучении

Правильным будет рассматривать каждую ситуацию отдельно, и при необходимости вовлекать в обсуждение руководителей, генерального директора и сотрудников, направляемых обучаться (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Примеры аспектов, которые следует учитывать при выборе метода обучения и его провайдера

Сотрудник	Организация	Отдел
Соответствие тематики и качества учебной программы личностным и профессиональным целям и интересам сотрудника	Соответствие тематики и качества учебной программы целям и интересам организации	Соответствие тематики и качества учебной программы направлению деятельности отдела
Возможность обучения в другом городе, удобство времени обучения, комфортные условия при случае проживания в другом город	Возможность финансирования не только программы обучения, но и командировочных расходов	Возможность сохранения эффективности деятельности отдела при длительном отсутствии сотрудника на рабочем месте
Готовность выполнять часть рабочих функций во время обучения	Готовность освободить сотрудника от части обязанностей или от их полного объема на время обучения	
Соответствие личностных и профессиональных качеств сотрудника предприятия методике обучения и уровню сложности излагаемого материала		

В таблице 3.3 предлагается примерный перечень мероприятий по повышению квалификации персонала ПАО «Азотреммаш» на следующий год, а также сумма затрат на них.

Таблица 3.3 - Направления повышения квалификации персонала ПАО «Азотреммаш»

Мероприятия	Сумма, руб.
-------------	-------------

Повышение квалификации руководителей	60000
Обучение на профессию	65000
Прохождение тренингов и семинаров	55000
Итого	180000

Обучение требует большого внимания со стороны службы управления человеческими ресурсами, в особенности в вопросах организации обучения и увеличения бюджета по этой статье.

Именно обучение на профессию (это необходимо для подготовки работников взамен тех, кто достиг пенсионного возраста) и повышение квалификации руководителей (для развития управленческих знаний, умений и навыков руководящего состава) достаточно дорогостоящие.

Направления повышения квалификации персонала ПАО «Азотреммаш» представлены на рисунке 3.1.

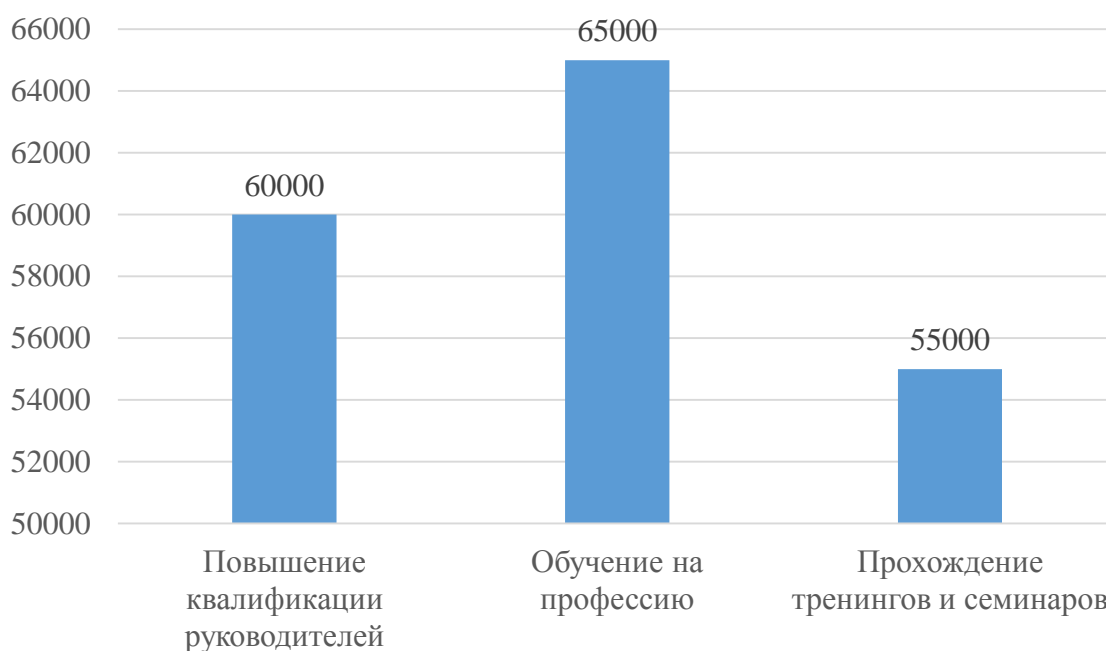


Рисунок 3.1 – Направлено средств на повышение квалификации персонала ПАО «Азотреммаш», руб.

На повышение квалификации персонала ПАО «Азотреммаш» предлагается потратить 180 тыс. руб.

В дальнейшем ожидается, что предприятие должно извлечь материальную выгоду и получить прибыль в результате повышения квалификации персонала. Цели подготовки и повышения квалификации работников должны быть определены обязательно в соответствии с общими стратегическими целями ПАО «Азотреммаш».

Если это условие не будет соблюдено, затраты на отдельные предлагаемые мероприятия по обучению персонала действительно могут оказаться неоправданными.

Совершенствование процесса организационной культуры.

В ПАО «Азотреммаш» отсутствует система внутриорганизационных коммуникаций.

Для построения данной системы предлагаю использовать следующие информационные каналы, которые позволят наладить вертикальные коммуникации, способные доносить информацию о деятельности ПАО «Азотреммаш» до всех сотрудников, а также горизонтальные коммуникации, связанные с налаживанием взаимодействия между сотрудниками:

- интернет - чат в Viber или V Kontakte должен быть ориентирован на административно-управленческий персонал, цель которого состоит в том, чтобы доносить до коллектива цели, задачи, вопросы, проблемы и стратегию развития предприятия;
- на существующем сайте ПАО «Азотреммаш» выделить специальный внутренний раздел «Для сотрудников», в котором будут размещены фото и видео материалы, связанных с хорошим настроением на работе, с материалами, настраивающими на продуктивный рабочий день, с позитивным отношением к ней, с празднованиями дней рождений, повышением квалификации, где материалы будут публиковаться самими участниками ПАО «Азотреммаш», но всё-таки редактироваться администратором группы.



### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Чтобы оценить результативность внедрения мероприятия нужно рассчитать следующие показатели: материальные потоки, время окупаемости. Расходы по мероприятию указаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расходы по мероприятию «Внедрение в штат менеджера по обучению персонала»

Расходы	Кол-во	Финансовые расходы в месяц, руб.	Финансовые расходы в год, руб.
1. Включение в штат должности - менеджер по обучению персонала	1	18500	222000
2. Приобретение программы автоматизации	1	-	8000
3. Оргтехника	1	-	20000
4. Учебно-методические пособия	1	-	8000
5. Закупка материалов для проверки и закрепления полученных знаний	1	-	3500
Итого			261500

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий, рекомендуемый срок проведения которых - один год, необходимо выполнить ряд ниже представленных действий.

Во-первых, нужно определить возможное увеличение объема выполнения работ. В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем 3% -ное увеличение показателя дополнительной выручки ПАО «Азотремаш», исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки в результате проведения различных кадровых мероприятий.

Возможное увеличение выручки ПАО «Азотреммаш» определяется по следующей формуле:

$$\Delta Д = В \times 0,03, \quad (3.1)$$

где  $\Delta Д$  - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$В$  - выручка от реализации товарной продукции в последнем отчетном периоде, тыс. руб.;

0,03 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Объем выручки в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$\Delta Д = 910734 \cdot 0,03 = 2732,2 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост доходов ПАО «Азотреммаш» в результате реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики за год составит 2732,2 тыс. руб.

Следующим шагом необходимо рассчитать общую сумму затрат, которая потребуется для осуществления предлагаемых мероприятий. Было предложено два основных мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала, на которые необходимо выделить денежные средства:

- внедрение в штат менеджера по обучению персонала;
- разработка мероприятий по повышению квалификационного уровня кадрового состава.

Общие затраты на проведение мероприятий рассчитываются по следующей формуле:

$$З = З1 + З2, \quad (3.2)$$

где  $З$  - сумма общих затрат на проведение мероприятий;

З1 - затраты на внедрение в штат менеджера по обучению персонала;

З2 - затраты на повышение квалификационного уровня персонала.

На внедрение в штат менеджера по обучению персонала предлагается выделить:  $Z_1 = 261500$  руб. = 261,5 тыс. руб.

На обучение персонала и повышение его квалификации в следующем году предлагается выделить 180 тыс. руб., т.е.  $Z_2 = 180$  тыс. руб.

$Z = 261,5 + 180 = 441,5$  тыс. руб.

В результате проведенного расчета общая сумма затрат для реализации предлагаемых мероприятий равна 441,5 тыс. руб.

Наконец, можно рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий в денежном выражении, а также в процентном соотношении.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий в денежном отношении определяется по формуле:

$$\Delta\P = \Delta\text{Д} - Z,$$

(3.3)

где  $\Delta\P$  - экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.;

$\Delta\text{Д}$  - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$Z$  - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

В результате получается следующее:

$\Delta\P = 2732,2 - 441,5 = 2290,7$  тыс. руб.

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 2290,7 тыс. руб.

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась. В ходе расчетов был получен хороший показатель экономического эффекта, т.е. внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики является целесообразным.

## Заключение

Предприятие, которое вкладывается в обучение сотрудников, априори можно считать стабильным, успешным, инвестирующим не только в краткосрочные, но и в длительные проекты. Готовность платить за повышение квалификации персонала - это свидетельство дальновидности руководства и его деловой мудрости.

Обучение сотрудников становится жизненно необходимым, когда компания начинает предъявлять более высокие требования к их работе. Тот уровень, который был вполне адекватным еще месяц назад, сегодня уже может не отвечать текущим требованиям. Одна из распространенных ошибок руководства в такой ситуации - пытаться обновить штат, не попробовав предварительно организовать процесс обучения сотрудников.

Но важно четко формулировать задачи, которые должны быть решены по средствам этой меры, то есть обозначить конкретный результат, который нужно получить по окончании подготовки.

Четкие и понятные формулировки помогают, как организовать процесс обучения сотрудников, так и помочь самим работникам понять, для чего это нужно, а значит получить мотивацию.

Поэтому, нанимая тренера в штат или для проведения однократного обучения, важно учитывать его готовность адаптировать программу под конкретные требования вашей компании.

Не должно быть отвлеченных формулировок, расплывчатых цифр, примеров из других областей экономики. Все возможные ошибки также должны отрабатываться на материале компании.

Это и упрощает процесс обучения сотрудников (им легче воспринимать информацию, с которой они работают ежедневно), и готовит их к неожиданностям на конкретном участке работы.

ПАО «Азотремаш» является единственным в России многопрофильным предприятием по изготовлению запасных частей к

оборудованию импортных крупнотоннажных агрегатов по производству минеральных удобрений и к оборудованию предприятий нефтехимии, нефтепереработки и энергетики.

Таким образом, в результате анализа системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Азотреммаш» было выявлено, что рассматриваемое предприятие имеет достаточно грамотную, четко проработанную кадровую политику. Но, тем не менее, в ходе анализа также было выявлено несколько недостатков кадровой политики предприятия, устранение которых позволит повысить эффективность его работы.

Таким образом, были выявлены следующие недостатки кадровой политики ПАО «Азотреммаш», которые рекомендуется устранить:

- тенденция «старения» кадров;
- отсутствует в штате ПАО «Азотреммаш» менеджер по обучению персонала.

Необходимо разработать комплекс мероприятий для решения проблем, связанных с обучением персонала в ПАО «Азотреммаш».

Очень важно разработать политику обучения персонала в ПАО «Азотреммаш», так как отсутствие сформулированной на сегодняшний день политики обучения приводит к резкому снижению уровня мотивации сотрудников, в связи с этим обучение кажется недостаточно качественным.

Процесс обучения должен быть непрерывным и стать частью работы ПАО «Азотреммаш». Обучение должно затрагивать не только вновь пришедших работников, но и распространяться на старый персонал для повышения его квалификации. Поэтому предлагаю ввести методику «Гайный гость», предполагающую общение с сотрудниками ПАО «Азотреммаш» (лично или по телефону) «подставных клиентов».

Одной из проблем в обучении персонала является отсутствие понимания возможностей карьерного роста сотрудников ПАО «Азотреммаш», что позволило бы более целеустремленно подходить к работе. Сюда же включается проблема в отсутствие возможности повышения

квалификации и получения дополнительного образования для административно-управленческого персонала ПАО «Азотреммаш». На основании вышесказанного, предлагаю следующие мероприятия:

– прохождение бесплатных или за Donation курсов иностранного языка в разговорных клубах «Good Luck», «Tick it»;

– прохождение бесплатных курсов административно-управленческому персоналу для повышения знаний работы с программой 1С, которые содержат в себе вебинары, проходящие каждый вторник по различным темам, связанные с работой программы;

– прохождение бесплатных семинаров и вебинаров по интернету, приглашения о которых приходят на почту ПАО «Азотреммаш» для получения знаний.

Таким образом, данные мероприятия позволят повысить квалификацию сотрудников, стремящихся к карьерному росту. Также данные мероприятия не предусматривают вложения средств, как со стороны ПАО «Азотреммаш», так и персонала, а результатом такого обучения будет являться увеличение мотивации персонала, повышение степени его удовлетворённости и улучшение имиджа ПАО «Азотреммаш».

## Список используемой литературы

- 1) Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.:ЭКСМО. 2016 – 32 с.
- 2) Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 (действующая редакция от 31.07.2017) // СПС «КонсультантПлюс».
- 3) Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебник для вузов / А.Н. Аверин. - М.: Флинта, 2018. - 420 с.
- 4) Андреева Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры : ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2017. – № 9. – С. 70–77.
- 5) Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.
- 6) Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 6. – С. 55-61.
- 7) Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Перспект», электронная версия книги, 2017. 87с.
- 8) Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2017. - № 8. - С.39-42.
- 9) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2017. - 374 с.
- 10) Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. - Томск, 2016. – 144 с.
- 11) Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. - 2017. - № 12. - С.21-28.

- 12) Ильин В. В. Сердюкова Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2016. 560 с.
- 13) Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2017. 341 с.
- 14) Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. - М. : ООО «Проспект», 2016. - 141с.
- 15) Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2016. - 308 с.
- 16) Кузнецов Ю. В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2017. - 365 с.
- 17) Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. - М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 234с.
- 18) Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 329 с.
- 19) Мировец М.О. Корпоративная культура / М.О. Мировец. - СПб.: АО «Литера плюс», 2016. - 320 с.
- 20) Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2017. - 417 с.
- 21) Печникова А.В. Документация кадров: Учеб.пособие. - М.: ЭКМОС, 2016. - 256 с.
- 22) Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 570 с.
- 23) Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2017. - 432 с.
- 24) Резникова О. С. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации // Наука без границ. - 2018. - № 3 (8). - С. 11-15.
- 25) Сергеев А. М. Организационное поведение; Академия - Москва, 2017. - 288 с.



26) Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2016. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).

27) Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2018. - №278.- С. 81–84.

28) Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.vkarp.com/> (дата обращения: 31.01.2019).

29) Журнал Управление персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 31.01.2019).

30) Журнал Кадры предприятия №3 2004 [Электронный ресурс] режим доступа: <https://dis.ru/library.ru/> (дата обращения 31.01.2019).

Приложения

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «Азотреммаш»



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	139819	160173	164067
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	3
	Отложенные налоговые активы	1180	13258	2490	2884
	Прочие внеоборотные активы	1190	2773	4212	5632
	Итого по разделу I	1100	155850	166875	172586
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Запасы	1210	210921	251077	360324
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	191	1402
	Дебиторская задолженность	1230	78497	81235	134408
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	40284	72360	93905
	Прочие оборотные активы	1260	6844	6988	31904
	Итого по разделу II	1200	336546	411851	621943
	<b>БАЛАНС</b>	1600	492396	578726	794529



ИНН 6320004630  
КПП 632401001 Стр. 2

<b>ПАССИВ</b>					
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	69	69	69
	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	( 0 )	( 0 )	( 0 )
	Переоценка в оборотных активов	1340	74213	74499	92153
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	10	10	10
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	287202	349809	327594
	Итого по разделу III	1300	361494	424387	419826
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ<sup>3</sup></b>					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1410	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	8544	9692	14805
	Оценочные обязательства	1430	595	580	560
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	9139	10272	15365
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510	0	0	0
	Кредиторская задолженность	1520	111227	132167	344917
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	10536	11900	14421
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	121763	144067	359338
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>492396</b>	<b>578726</b>	<b>794529</b>

Отчет о финансовых результатах ППАО «Азотреммаш»



ИНН 6320004630  
КПП 632401001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Показатели <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год	
1	2	3	4	5	
	Выручка <sup>2</sup>	2110	403487	932449	
	Себестоимость продаж	2120	( 317286 )	( 687282 )	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	86201	245167	
	Коммерческие расходы	2210	( 6768 )	( 7765 )	
	Управленческие расходы	2220	( 143133 )	( 204782 )	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-63700	32620	
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	
	Проценты к получению	2320	0	0	
	Проценты к уплате	2330	( 0 )	( 0 )	
	Прочие доходы	2340	7297	17960	
	Прочие расходы	2350	( 18337 )	( 36779 )	
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	-74740	13801	
	Текущий налог на прибыль	2410	( 0 )	( 13956 )	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	3032	6228	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1148	5496	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	10768	-528	
	Прочее	2460	-69	-252	
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	-62893	4561	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	
	Совокупный финансовый результат периода <sup>3</sup>	2500	-62893	4561	
	<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			