

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)

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

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «ИнжГеология»)

Студент

Д.А. Подгорнов  
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент, Т.С. Якушева  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.А. Подгорнов

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «ИнжГеология»)»

Руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании управления обучением персонала в организации

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие ООО «ИнжГеология».

Предметом исследования бакалаврской работы управления обучением персонала.

В первом разделе бакалаврской работы описываются теоретические аспекты управления обучением персонала, основные понятия, задачи и методы. А так же изучается политика обучения и развития персонала как составная часть кадровой политики.

Во втором разделе бакалаврской работы проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ИнжГеология» за 2019-2021 год. Проводится оценка управления обучением персонала организации, анализ количественных и качественных характеристик персонала.

В третьем разделе бакалаврской работы предлагаются мероприятия направленные на совершенствование управления обучения персонала. Данные мероприятия заключаются в разработке программы обучения персонала, который уже работает на предприятии некоторое количество времени. Строиться процессная модель управления обучения персонала. Проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, 14 таблиц и 11 рисунков.

## **Abstract**

Bachelor's work was performed by: D.A. Podgornov

The topic of the work: "Improving the management of personnel training of the organization (on the example of LLC "Enggeologiya")"

Supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor S.Y. Danilova.

The purpose of the bachelor's work is to improve the management of personnel training in the organization

The object of research of the bachelor's work is the enterprise LLC "Inggeologiya".

The subject of the research of the bachelor's work of personnel training management.

The first chapter of the bachelor's thesis describes the theoretical aspects of personnel training management, basic concepts, tasks and methods. As well as studying the policy of training and development of personnel as an integral part of personnel policy.

In the second chapter of the bachelor's thesis, an assessment of the organizational and economic characteristics of the enterprise LLC "Inggeologiya" for 2019-2021 is carried out. The assessment

of the organization's personnel training management, the analysis of quantitative and qualitative characteristics of personnel is carried out.

The third chapter of the bachelor's thesis offers activities aimed at improving the management of personnel training. These activities consist in the development of a training program for personnel who have already been working at the enterprise for some time. A process model of personnel training management is being built. The calculation of the economic efficiency of the proposed measures is carried out. The structure of the work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references consisting of 47 sources, 14 tables and 11 figures.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления обучением персонала.....	7
1.1 Понятие и сущность обучения персонала .....	7
1.2 Политика обучения и развития персонала как составная часть кадровой политики.....	17
2. Оценка обучения персонала в организации ООО «ИнжГеология» .....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	25
2.2 Анализ управления обучения персонала организации .....	29
3. Разработка мероприятий направленных на совершенствование управления обучением персонала предприятия ООО «ИнжГеология».....	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала .....	37
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий....	46
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	51

## Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на современных предприятиях уделяется особое внимание процессу обучения персоналу. В настоящее время в связи с развитием импорто-замещения особо остро встает вопрос о квалифицированном персонале. Несмотря на то, что специалисты имеют высшее и средне-специальное образование, возникает необходимость обучения персонала на предприятии в процессе трудовой деятельности.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании управления обучением персонала в организации.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы управления обучением персонала;
- провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ИнжГеология»;
- провести оценку управления обучения персонала на предприятии ООО «ИнжГеология»;
- разработать мероприятия направленные на совершенствование управления обучения персонала предприятия ООО «ИнжГеология»;
- расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования бакалаврской работы является предприятие ООО «ИнжГеология».

Предметом исследования бакалаврской работы является управление обучением персонала.

В первом разделе бакалаврской работы описываются теоретические аспекты управления обучением персонала, основные понятия, задачи и методы. А так же изучается политика обучения и развития персонала как составная часть кадровой политики.

Во втором разделе бакалаврской работы проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ИнжГеология» за 2019-2021 год. Проводится оценка управления обучением персонала организации, анализ количественных и качественных характеристик персонала.

В третьем разделе бакалаврской работы предлагаются мероприятия направленные на совершенствование управления обучения персонала. Данные мероприятия заключаются в разработке программы обучения персонала, который уже работает на предприятии некоторое количество времени. Строится процессная модель управления обучения персонала. Проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, 14 таблиц и 11 рисунков.

# **1 Теоретические аспекты управления обучением персонала**

## **1.1 Понятие и сущность обучения персонала**

«Обучение - это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей [1]. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000. Российский ГОСТ Р ИСО 10015-2007 "Менеджмент организации». «Руководящие указания по обучению" (аналог международного стандарта ISO 10015:1999 Quality management. Guidelines for training) содержит следующее определение: "Обучение (Training): процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований" (п. 3.2). Международные стандарты предопределяют, что под требованиями в данном случае следует понимать потребности или ожидания заказчика (потребителя) обучения персонала. Одним из очевидных требований является достижение поставленных целей» [32].

«Цели обучения персонала прежде чем определить, какие варианты целей обучения существуют, необходимо уточнить, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, как непрерывный процесс; во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие» [32].

«Обучение как непрерывный процесс - это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией и целями организации [2]. Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса» [2].

«Например: - повышение качества продукции (работ, услуг); - повышение эффективности работы; - формирование

клиентоориентированности; - рост конкурентоспособности организации и др» [4].

«Цель обучающего мероприятия (тренинга) всегда должна быть конкретной и обязательно должна быть зафиксирована в соответствующей документации. Таким документом, например, может быть техническое задание на проведение конкретной программы обучения [3]. В годовом плане обучения (обычно это большая таблица) требования должны фиксироваться в колонке под названием "Цель обучения". К сожалению, цели очень часто не определяются даже расплывчато. В результате тренер работает, преследуя такие цели, как развлечь, развеселить, понравиться слушателям» [32].

«Следствием этого является дискредитация обучающих программ. Подобное случается, когда изучаются темы "Мотивация персонала", "Командообразование", "Управление своей карьерой", "Коучинг", "Тренинг личностного роста", "Секреты успеха" и т.п. Сотрудники после обучения приходят к выводу: "Было интересно, тренер - умница, но зачем нам все это было надо?" Только при наличии конкретной цели можно по окончании тренинга определить, был ли он успешным, оправданными ли были затраты, следует ли продолжать сотрудничество с тренером [4]. Цель обучения определяет метод (формат) обучения, план занятия, используемые технические средства» [32].

«Существует несколько классификаций целей обучения. Среди тренеров популярным является выделение двух целей обучения» [32]:

– «обучение конкретным производственным и профессиональным навыкам (hard skills), уровень которых можно измерить и проверить с помощью экзамена. Примеры: умение использовать компьютерные программы, знание иностранного языка, математики, навыки вождения автомобиля, умение набирать текст на компьютере» [32];

– «обучение коммуникативным и управленческим навыкам (soft skills), то есть универсальным компетенциям, которые не поддаются количественному измерению. Примеры второй группы навыков:



уравновешенность, пунктуальность, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, волевые и интеллектуальные качества. Среди ученых популярна иерархия (таксономия) познавательных целей обучения, разработанная в 50-е гг. XX в. группой американских педагогов и психологов под руководством Б. Блума (табл. 1)» [32].

Таблица 1 – Иерархия познавательных целей обучения

Когнитивная цель	Определение	Примеры действий
Верхний уровень оценки	Обладание навыками провидения оценки различных значений исследовательских данных, художественных произведений и тп.	Осуществить оценку, выявить привести аргумент и предать значение
Уровень синтеза	Установить взаимосвязимость между элементами с целью получения новизны	Применить системный подход осуществить сбор информации, классифицировать и взаимоувязать
Уровень анализа	Проводить разбивку информации на составные части.	Осуждать, проводить оценку, применять систему и проводить ее расчет
Уровень применения	Применять новые понятия и определения	Проведение оценки, исследования и экспериментов
Уровень понимания	Способность уловить суть полученной информации и воспроизведения ее	Уточнение изменения построения.
Нижний уровень знания	Воспроизведение и запоминания фактов без понимания сути	Заполнить, воспроизвести

«Каждый уровень когнитивной пирамиды базируется на предыдущем уровне. Таксономия Блума хорошо описывает последовательность усвоения знаний школьниками, однако, как и кривая Бандуры, она мало пригодна в управлении персоналом» [40].

«В обучении взрослых хорошо себя зарекомендовала трехуровневая классификация целей (рис. 1). Она отражает возможные потребности

потребителей, а также разные уровни сложности обучающих мероприятий» [40].

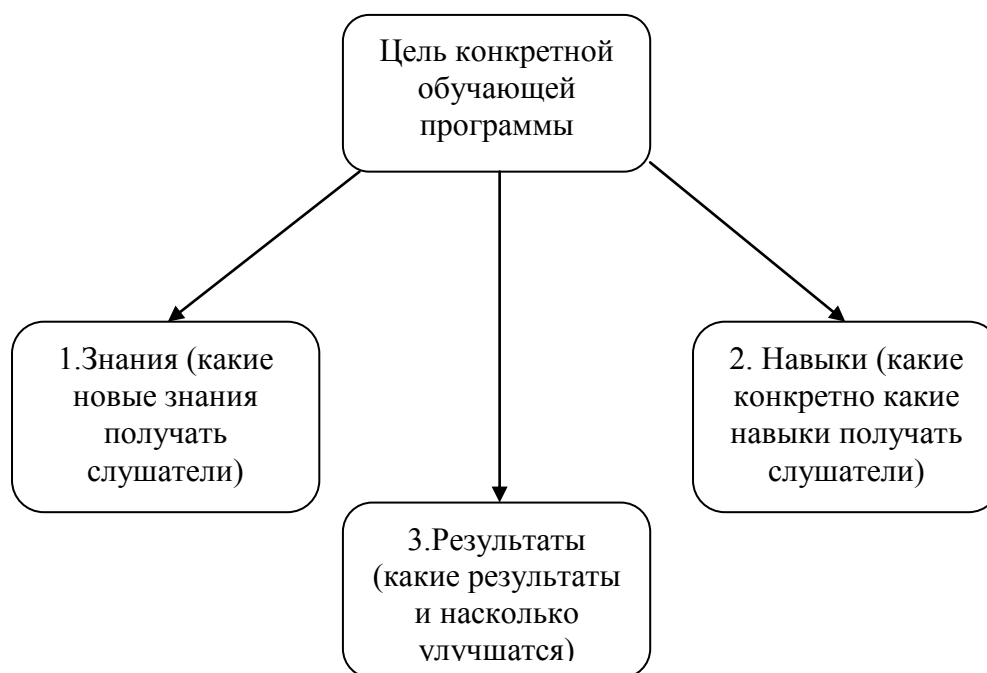


Рисунок 1 - Цели конкретной обучающей программы

«До разбора обозначенных целей необходимо разобраться с терминами, которые используются: - "знания" - теоретическая информация, необходимая для выполнения профессиональных обязанностей; - "умения" - практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей; - "навыки" - автоматизированные практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей; - "привычки" - бессознательные автоматизированные практические действия; - "результаты" - количественные показатели, характеризующие деятельность сотрудника, подразделения, организации в целом. Первый вариант постановки цели обучающей программы предполагает определение новых знаний у слушателей после обучения. Например, соответствующая цель обучения по технике безопасности может озвучиваться так: "Каждый прошедший обучение будет способен точно описать правильную процедуру подъема с пола тяжелых изделий". Обучение специалистов по вознаграждению может

иметь такую цель: "Каждый прошедший обучение сможет описать элементы системы премирования". Второй вариант постановки цели обучающей программы предполагает, что проходящие обучение приобретут новые навыки, в том числе и навыки поведения. Пример такой цели обучения по технике безопасности: "Прошедшие обучение смогут самостоятельно поднимать с пола тяжелые изделия без опасности получить травму". Соответственно, цель обучения работников ОТиЗа может быть следующей: "Прошедшие обучение смогут самостоятельно разрабатывать премиальные положения" [5]. Третий вариант постановки цели обучающей программы предполагает формулировку количественных показателей, которые будут достигнуты организацией (подразделением) благодаря обучению. Пример цели обучения по технике безопасности: "После обучения потери времени из-за нарушений техники безопасности будут сокращены на 30%". Цель обучения специалистов по вознаграждению труда может быть сформулирована так: "Все премиальные положения будут переработаны, что позволит на 50% сократить текучесть кадров из-за неудовлетворенности сотрудников системой стимулирования". Перечисленные варианты целей обучения отражают потребности потребителей процесса, то есть руководителей организаций и подразделений. Эти цели не всегда совпадают с потребностями обучаемых сотрудников и тренеров. Специалист по обучению должен знать, что у внешних тренеров часто на первом месте оказывается совсем другая цель» [32].

«Например: - гонорар; - положительный отклик аудитории; - моральное удовлетворение; - установление контакта со знаковым клиентом; - приобретение опыта выступления (саморазвитие на перспективу); - формирование положительного имиджа ("программа минимум"); - формирование профессионального бренда ("программа максимум"). У сотрудников нередко на первый план выходит одна цель - получение "корочек" [6]. Если сотрудник участвует в открытом тренинге, то может появиться цель налаживания связей в профессиональной среде, чтобы удачно

сменить место работы. Поэтому цели обучающего мероприятия должны быть сформулированы с использованием SMART-принципов и отражены в техническом задании» [15].

«Наиболее востребованными являются программы обучения навыкам продаж. В техническом задании на проведение такой программы недостаточно записать цель - "обучение взаимодействию с клиентами". Необходимо указать детализированный список навыков продаж, базирующийся на определенной модели компетенций. Такой список может включать в себя десятки пунктов ("long list"). Базовый перечень обычно ограничивается пятью - десятью навыками продаж [7]. Стандартный набор навыков ("short list") следующий: - навыки определения цели контакта на этапе подготовки; - навыки установления контакта с клиентом; - навыки формулирования "правильных" вопросов; - навыки активного слушания; - навыки проведения презентации; - навыки профилактики и нейтрализации возражений; - навыки взятия обязательств и закрытия сделки. Каждый пункт списка раскладывается на более конкретные, детализированные операционные навыки [8]. Например, более общая задача "установления контакта" может включать в себя следующие навыки: - представление компании и торгового представителя; - формулирование цели контакта; - использование открывающих диалог вопросов и утверждений; - привлечение внимания и стимулирование интереса; - получение разрешения на проведение презентации, etc. Навыковый тренинг должен быть посвящен детальной проработке каждого этапа взаимодействия с клиентом вплоть до уровня конкретных инструментов, действий, речевых формулировок» [30].

Организационные формы обучения.

«Латинское слово *forma* означает "наружный вид", "внешнее очертание". Исходя из этого, форма обучения означает внешнюю сторону организации обучения, которая связана с временем и местом обучения, с порядком его осуществления, количеством обучающихся [9]. Так, в системе высшего образования выделяют очное, очно-заочное, заочное обучение. В

практике бизнеса наблюдается значительно большее разнообразие форм обучения (табл. 2)» [1].

Таблица 2 – Классификация форм обучения по критериям

Критерии классификации	Форма обучения
Список обучающихся	Обучения в группах
	Обучение по индивидуальному графику
Время обучения	Обучение во время работы (с отрывом от производства)
	Обучения в специально отведенное время
Место проведения	Обучение на территории предприятия
	Обучение в учебных центрах в ВУЗах
	Обучение онлайн
Создатель контента по образовательной программе	Внутренний создатель контента
	Внешний создатель контента
Вид обучения	Обучение по установленной форме
	Свободное обучение

«Приведенная в табл. 2 классификация не является исчерпывающей, однако она позволяет несколько упорядочить разнообразие форм обучения, что облегчает составление плана обучения, анализ подготовки и повышения квалификации персонала [10]. Групповое обучение - это обучение, в котором принимают участие целевые группы организации и возникает эффект синергии, когда сложение отдельных элементов системы превосходит ее математическую сумму [11]. Данный феномен возникает благодаря действию групповых эффектов, из-за которых поведение, мотивация и мышление обучающегося существенно изменяются. Знание данных механизмов

позволяет использовать их в процессе обучения. Индивидуальное обучение подразумевает, что сотрудник: - либо обучается по индивидуальной программе; - либо обучается отдельно от остальных работников;- как правило, может вносить изменения в учебный процесс, участвовать в выборе метода обучения; - получает более персонифицированные новые знания и навыки; - более полно удовлетворяет свои конкретные потребности в обучении [12]. Внутреннее обучение персонала - предоставление услуг по обучению персонала силами самой организации. Оно в основном ориентировано на низовой персонал (неквалифицированные рабочие, продавцы-кассиры, операторы call-центра), специалистов и руководителей среднего звена» [32].

«Основными формами внутреннего обучения являются: - инструкторско-методические занятия; - семинары и лекции; - круглые столы и конференции; - обзоры литературы; - тренинги формирования навыков; - ротация; - коучинг; - наставничество» [32].

«Плюсы внутрифирменного обучения: - практическая направленность обучения; - учет специфики организации во всей совокупности; - небольшие расходы на обучение; - возможность контроля за ходом обучения. Однако внутрифирменное обучение имеет и свои минусы: - отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий; - отвлечение от обучения для выполнения текущих дел [13]. Внешнее обучение персонала осуществляется организациями, которые специализируются на предоставлении услуг по обучению персонала. Как правило, в таких организациях обучаются топ-менеджеры компаний и работники, которым нужны узкоспециальные знания [14]. Существует несколько форм внешнего обучения: - получение второго высшего образования; - получение дополнительного высшего образования; - переподготовка; - курсы повышения квалификации; - лекции и семинары; - конференции; - стажировки на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом» [32].

«Внешнее обучение имеет несомненные достоинства, поскольку сотрудники получают возможность: - получить новую информацию и обменяться идеями; - полностью отключиться от текущих дел; - сделать сравнительный анализ процессов [15]. Вместе с тем, у внешнего обучения есть свои минусы: - отмечается меньшая практическая направленность; - в меньшей степени или вообще не учитывается специфика организации, где работает сотрудник» [32];

«Мобильное обучение (mobile learning, или m-learning) предполагает использование, во-первых, мобильных и портативных ИТ-устройств (карманные компьютеры, мобильные телефоны, ноутбуки, планшетные ПК), во-вторых, Интернета, в-третьих, специальных обучающих программ [16]. Такое обучение обладает большим количеством достоинств: - мобильные устройства могут быть использованы в любом месте, в любое время, в том числе дома, в поездке, в гостинице; - мобильные телефоны, гаджеты и тому подобное привлекают молодых людей, которые не приемлют традиционных форм обучения; - мобильные устройства позволяют пользователям пройти обучение в нерабочее время и создают условия для совместного обучения и взаимодействия работников» [32].

«Существует еще одна актуальная классификация: формальное обучение и неформальное обучение [17]. Формальное обучение - это все то, о чем шла речь выше, то есть это обучение в колледже или вузе, на курсах переподготовки, во время стажировки, в ходе семинаров и т.п. При формальном обучении сотрудник обязательно общается с преподавателем - с наставником, тренером, тьютором и т.п. Неформальное обучение - это получение информации и формирование навыков при помощи коллег, руководителя, а также книг, журналов, Интернета (форумы, блоги, вики) и подобных источников по инициативе самого сотрудника при выполнении закрепленных за ним работ [18]. Опубликованы результаты исследований, согласно которым развитие менеджерских компетенций обусловлено на 70% использованием неформальных методов обучения и на 30% использованием

формальных методов [19]. Хотя неформальное обучение происходит по инициативе самих сотрудников, крупные компании организуют и поощряют самостоятельное развитие своего персонала» [32].

Связь обучения персонала с другими функциями управления им.

«Управление персоналом - это система, в которой все элементы взаимодействуют друг с другом. Элементы в данном случае это функции управления персоналом. В свое время связь между обучением и другими функциями хорошо разобрали М.И. Магура и М.Б. Курбатова. В данный момент выводы названных авторов нуждаются в корректировке. Это связано, в частности, с тем, что с 2015 г. действует Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом" (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н) [20]. Стандарт определил обобщенные трудовые функции специалиста по управлению персоналом следующим образом: А. Документационное обеспечение работы с персоналом. В. Деятельность по обеспечению персоналом. С. Деятельность по оценке и аттестации персонала. Д. Деятельность по развитию персонала. Е. Деятельность по организации труда и оплаты персонала. Ф. Деятельность по организации корпоративной социальной политики. Г. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Н. Стратегическое управление персоналом организации [21]. Рассмотрим, как деятельность по обучению персонала связана с некоторыми из перечисленных функций» [32].

«А. Документационное обеспечение работы с персоналом. Все свидетельства об обучении, переподготовке или о повышении квалификации сотрудника должны отражаться либо в Личной карточке работника (форма Т-2) 5 , либо в Личном деле сотрудника» [32].

«В. Деятельность по обеспечению персоналом. В ходе использования различных методов отбора персонала (собеседование, профессиональное испытание) определяются пробелы в квалификации кандидата [22]. В случае его приема на работу должны быть разработаны индивидуальные



образовательные программы с целью приобретения нужных знаний и навыков» [32].

«С. Деятельность по оценке и аттестации персонала [23]. Оценка результатов работы сотрудника за отчетный период сопровождается определением того, чему и каким образом ему необходимо обучиться. В организациях, где используется метод оценки "Performance management", план обучения готовится строго по результатам оценки персонала» [32].

«D. Деятельность по организации труда и оплаты персонала. Существует два канала связи данной функции с обучением персонала [24]. Во-первых, любое совершенствование организации труда (например, внедрение бережливого производства) требует проведения обучающих мероприятий как с рядовыми сотрудниками, так и с руководящим составом. Во-вторых, существующие в организации системы оплаты труда персонала должны побуждать его к получению новых знаний и приобретению новых навыков» [32].

## **1.2 Политика обучения и развития персонала как составная часть кадровой политики**

«Политика обучения персонала это элемент кадровой политики. Последняя трактуется в отечественной учебной и монографической литературе неоднозначно. К сожалению, многие авторы исследований фактически отождествляют кадровую политику с системой управления персоналом. Этот феномен объясняется многими причинами. Прежде всего надо отметить, что в доперестроечный период на уровне предприятий термин "политика" не использовался [25]. Вторая причина - это преобладание мифологического мышления у авторов книг по управлению персоналом. Ученые США и Западной Европы крайне редко используют термин "кадровая политика". Если же в литературе и встречается это

словосочетание, то оно трактуется как основа для построения системы управления персоналом» [42].

«Г. Десслер пишет: "Политика - руководящие принципы к действиям, которые гарантируют последовательность специфического набора обстоятельств в рамках стратегического плана компании". Рэндал С. Шулер, подчеркивая неявную двойственность понятия "кадровая политика" (политика в отношении человеческих ресурсов) и потенциальную возможность неверной трактовки этого термина, отмечает: "Термин "политика в отношении человеческих ресурсов" в том виде, в котором он используется здесь (в цитируемой нами статье. - Авт.), не означает "руководство по политике в отношении человеческих ресурсов" [42]. Поскольку "руководство по политике" может содержать описание основных ориентиров, работники часто воспринимают такое руководство как "сборник правил", предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях [26]. В данном случае политика в отношении человеческих ресурсов ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов» [41].

«Политика в отношении человеческих ресурсов может быть изложена для каждого вида деятельности в этой области, например политика в области компенсаций и обучения [27]. Воспринимая такую политику как руководство к действию, местные подразделения могут проводить соответствующую конкретную практическую работу. Таким образом, следует остерегаться упрощенного (так и хочется сказать - дилетантского) понимания кадровой политики, когда, по выражению Р. Шулера, кадровая политика воспринимается как "сборник правил", предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях [43]. Что же касается прагматического диалектического подхода к построению системы управления персоналом, то в этом случае кадровая политика должна рассматриваться как основа разработки конкретных программ и методов практической работы. Кадровая

политика может быть определена как совокупность принципов, общих ориентиров, которые лежат в основе конкретных программ и технологий управления персоналом организации» [40].

«Кадровая политика формируется как сумма политик решения конкретных кадровых проблем. В англоязычных изданиях для обозначения соответствующего документа чаще всего используется термин "Personnel Policies", что переводится на русский язык как "кадровые политики". Элементами (составными частями) кадровой политики являются: - политика подбора кадров; - политика обучения персонала; - политика оплаты труда; - политика формирования кадровых процедур; - политика социальных отношений [28]. Данный перечень не является исчерпывающим. Никто не запрещает администрации выработать, например, принципы формирования кадрового резерва или принципы обеспечения безопасности персонала [44]. Таким образом, кадровую политику схематично можно представить как сумму политик осуществления функций управления персоналом [29]. Как в России, так и за рубежом кадровая политика, которая состоит из социально благозвучных принципов управления, обычно оформляется в виде общекорпоративного документа, открытого для всеобщего ознакомления и вручаемого наряду с другими документами на бумажном носителе каждому новому работнику» [19].

«Примеры кадровой политики в отечественных и зарубежных организациях приведены в учебной литературе [30]. Иногда соответствующий документ носит название "Концепция системы управления персоналом" [45]. Основная цель подготовки кадровой политики заключается в том, что функциональные подразделения организации, линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при разработке и реализации управленческих решений по отношению к персоналу [31]. В этом смысле кадровая политика выполняет функции "технического задания". Практика решения кадровых вопросов в современных организациях с развитым менеджментом такова:

при решении конкретной частной (но часто повторяющейся) кадровой проблемы сначала формулируются принципы решения этой проблемы, а уже затем разрабатывается соответствующая технология ее решения. Письменное изложение кадровой политики решает и ряд других задач [32]. Во-первых, наемные работники получают возможность узнать принципы и правила, которыми руководствуется администрация при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом [46]. Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу [33]. Во-вторых, улучшается имидж организации как среди сотрудников, так и на внешнем рынке» [32].

«Публикуя свою кадровую политику, организация тем самым публично демонстрирует: а) уважение к потребностям работников; б) демократические отношения; в) согласие и единство администрации и наемных работников в достижении целей компании [34]. Таким образом, философия (или видение) управления дополняется более конкретной и менее декларативной информацией о системе управления персоналом, в результате чего повышается престиж организации [35]. Кадровую политику (или политики) можно отнести к локальным нормативным актам "мягкого" типа [47]. Принципы управления персоналом, разумеется, формулируются в общем виде, но они задают обязательные к исполнению» [32]:

- ограничения в управлении персоналом (например, недопущение какой-либо дискриминации);
- обязательства администрации в отношении персонала (например, обязательство учитывать уровень инфляции при индексации заработной платы).

Структура и содержание политики обучения персонала

«Не существует обязательного шаблона или требований к объему политики обучения персонала [36]. В небольших фирмах или фирмах со стихийным менеджментом кадровая политика не формализована. Такая же ситуация в молодых компаниях. Соответственно, управление персоналом в

таких организациях носит ситуационный характер. Это нормально, поскольку кадровая политика декларирует обязательства администрации, а выполнение обязательств требует расходов. Однако на этапе роста организации ее руководители не уверены в стабильности финансового положения и не спешат принять на себя ответственность за обучение и развитие персонала [37]. Совсем другое дело - крупные компании с устойчивым объемом сбыта продукции (работ, услуг). В таких организациях политика обучения персонала - это объемный документ, занимающий до десяти страниц [38]. Готовит политику служба управления персоналом. Утверждается политика генеральным директором. В процессе согласования и утверждения политики в нее могут быть внесены изменения, поскольку она определяет задачи не только для линейных и функциональных руководителей, но и для службы управления персоналом, которая на подготовительном этапе не спешит принять на себя слишком большой круг ответственностей за обучение персонала. Кадровая политика, за которую не стыдно, должна содержать несколько обязательных разделов. Общие положения [39]. В данном разделе определяют: цель политики обучения персонала, для кого она разработана, кем разработана, кто ее утвердил. Здесь же подчеркивается, что с политикой может ознакомиться любой работник компании» [32].

«Используемые термины и сокращения. Этот раздел является обязательным для любого корпоративного документа. Его назначение - одинаковая трактовка всеми заинтересованными лицами тех терминов и сокращений, которые содержатся в политике [40]. О понятиях, которым надо дать определение, дает представление табл. 11, подготовленная с использованием материалов компании, собственником которой является иностранный инвестор» [32].

«Принципы обучения. Данный раздел содержит декларации о связи обучения со стратегией организации, о том, что обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и

способствует укреплению конкурентного преимущества компании на рынке. Обязательно в этом разделе должно быть утверждение о том, что обучение проводится за счет средств компании, а также о том, что она предоставляет работникам возможности для профессионального развития и обучения в соответствии с потребностями производства и после согласования с непосредственным руководителем и держателем бюджета в бизнес-единице. Некоторые организации подчеркивают, что ценят в своих сотрудниках стремление к продвижению по службе, стремление к новым знаниям и умениям, стремление к уважению и признанию со стороны руководства и коллег, желание налаживать новые полезные контакты» [33].

«Выявление потребностей в обучении. Раздел призван показать руководителям подразделений, что направление сотрудника на обучение должно быть обосновано. Целесообразно указать, что потребность в обучении должна быть следствием анализа: - результатов собеседования и профессионального испытания при приеме на работу новых сотрудников; - результатов адаптации новых сотрудников; - результатов аттестации сотрудников; - анкетирования и интервьюирования руководителей подразделений и сотрудников; - специальной внешней рыночной, правовой, технологической обстановки; - изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании в связи с оптимизацией численности персонала, с перемещением сотрудников по горизонтали и вертикали служебной иерархии по причинам, связанным с планированием карьеры персонала или со структурными изменениями; - результатов оценки персонала по методике "performance management". Выбор провайдера услуг. Раздел призван показать, что выбор поставщика образовательных услуг осуществляется не по желанию заказчика (руководителя подразделения), а по установленному алгоритму. В частности, в этом разделе указывается, что все заявки на обучение из бизнес-единиц направляются в отдел обучения и развития. На основе постоянного мониторинга учебных заведений отдел обучения и развития рекомендует провайдера и передает заявки в подразделение по

закупкам. Подразделение по закупкам производит процедуру закупки в соответствии с действующими политиками по данному направлению» [32].

«При этом отдел обучения и развития должен бб предоставить всю информацию, связанную с провайдером, в соответствии с политикой по закупкам. Направления, формы и методы обучения персонала. Этот раздел излагается в информационно-справочном стиле. Здесь необходимо указать, в каких случаях используются те или иные формы обучения: индивидуальное обучение и обучение в группе, внешнее и внутреннее обучение. Главное в данном разделе - перечисление и краткая характеристика используемых в компании методов обучения. Например: - дистанционное обучение; - самообучение и саморазвитие; - семинары; - стажировки; - коучинг; - высшее образование (или образование, приравненное к высшему). Иногда бывает целесообразно сгруппировать методы обучения с учетом его разных организационных форм: - обучение на рабочем месте (методы обучения - демонстрация, наставничество, коучинг, планомерное приобретение опыта через ротации); - обучение вблизи рабочего места (рабочие инструктажи, техническая учеба, использование учебных пособий в аудио- и видеовариантах, дистанционное обучение); - обучение в корпоративном университете (лекции, групповые дискуссии, анализ практических ситуаций, деловые и ролевые игры, бизнес-тренинги); - обучение с отрывом от работы» [32].

«Практически все иностранные компании, работающие в Российской Федерации, включают в политику обучения и развития персонала подраздел о помощи в изучении английского языка. Бюджетирование обучения. Раздел должен показать руководителям подразделений, что, во-первых, обучение осуществляется по плану, во-вторых, обучение требует расходов, в-третьих, расходы на обучение планируются в разрезе структурных единиц компании и учебных мероприятий поквартально. Некоторые организации устанавливают всем структурным единицам компании годовой размер прямых и косвенных расходов на учебные мероприятия в сумме 3% от годового фонда оплаты

труда. Оценка результатов обучения. Раздел в общих чертах устанавливает, как будет оцениваться результат обучения. Здесь уместно 67 указать на необходимость использовать четырехуровневую модель Дональда Киркпатрика. В некоторых компаниях ограничиваются указанием субъектов оценки. Например: - оценку организации обучения, проходившего в пределах региона предприятия, производит отдел обучения; - оценку организации обучения, проходившего за пределами региона, где находится предприятие, производит обучающийся сотрудник; - оценку качества обучения с точки зрения использования и применения знаний на производстве дает непосредственный руководитель» [32]. «Реализация политики. В данном разделе указывается, что политика в области обучения персонала проводится через разработку и реализацию документов технологического характера, в числе которых: - положение о коучинге; - положение о наставничестве; - положение о дистанционном обучении; - положение о проведении бизнес-тренингов; - положение о проведении деловых и ролевых игр; - учебные планы; - бюджет обучения» [32].

Вывод по разделу 1.

«В соответствии с менеджментом качества можно утверждать, что политика обучения персонала оказывается полезной, если она: - согласуется с прогнозом и стратегией высшего руководства по перспективам организации; - позволяет понять и преследовать цели в области обучения и развития персонала во всей организации; - подтверждает приверженность высшего руководства к обучению, развитию персонала и обязательство обеспечивать адекватными ресурсами достижение целей; - помогает разъяснению этой приверженности к обучению и развитию персонала во всей организации при четком лидерстве высшего руководства; - включает в себя постоянный рост удовлетворения потребностей и ожиданий как потребителей, так и других заинтересованных сторон; - эффективно сформулирована и умело доведена до сведения всего персонала; - понятна персоналу организации; - постоянно анализируется на актуальность» [32].



## 2. Оценка обучения персонала в организации ООО «ИнжГеология»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «ИнжГеология» осуществляет свою деятельность на территории г.о Тольятти с 2018 года, основным видом деятельности данной компании является производство игрушек из пластика. Ассортимент предприятия насчитывает более 800 наименований продукции.

Основные виды продукции: настольные игры, песочный летний ассортимент, транспортный ассортимент, развивающие игрушки, спортивный инвентарь.

Свою продукцию компания ООО «ИнжГеология» реализует по всей России на платформах маркетплейс.

Организационная структура предприятия имеет линейную форму, т.е. подчинение идет напрямую руководителям организации.

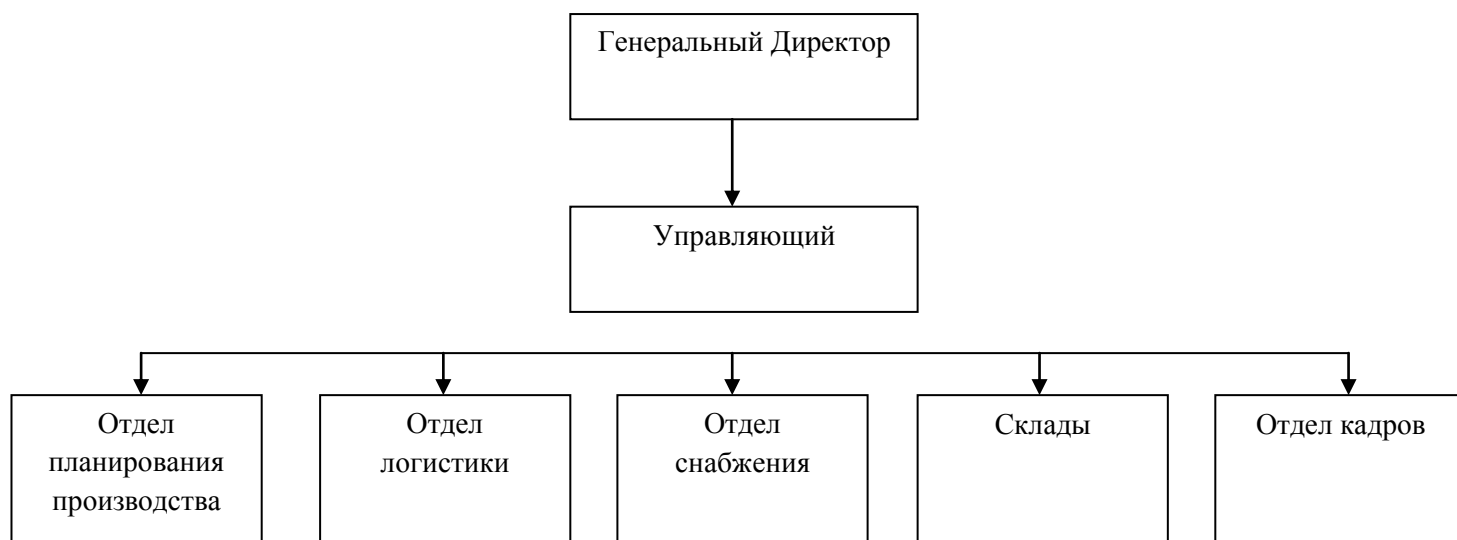


Рисунок 2 - Организационная структура предприятия ООО «ИнжГеология»

Управление предприятием осуществляет генеральный директор и управляющий. Управляющему подчиняются руководитель отдела планирования производства, руководитель отдела логистики, руководитель отдела снабжения, заведующий складом и начальник отдела кадров.

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели деятельности предприятия за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Изменение			
				2020-2019гг		2021-2020гг	
				Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %	Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	54201	109993	183708	55792	103	73715	67
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	50738	97117	148948	46379	91	51831	53
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	3463	12876	34760	9413	272	21884	170
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	29996	6275	14650	-23721	-79	8375	133
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-26533	6601	20110	33134	-125	13509	205
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс.руб.	-5307	1320	4022	6627	-125	2702	205
8. Основные средства, тыс.руб.	16037,00	32042,00	34291,00	16005	100	2249	7
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс.руб.	20595,00	20764,00	27784,00	169	1	7020	34
10. Численность ППП, чел.	110	115	120	5	5	5	4
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс.руб.	26400,00	27600,00	28800,00	1200	5	1200	4

Продолжение таблицы 3

Показатели	2019	2020	2021	Изменение			
				2020-2019гг		2021-2020гг	
				Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %	Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	492,74	956,46	1530,90	464	94	574	60
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр11/стр10)	240	240	240	0	0	0	0
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,38	3,43	5,36	0	2	2	56
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,63	5,30	6,61	3	101	1	25
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) × 100%	-0,26	0,06	0,14	0		0	
17. Рентабельность производства, %	147,96	208,30	295,95	60		88	
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	148,95	94,00	89,05	-55	-37	-5	-5

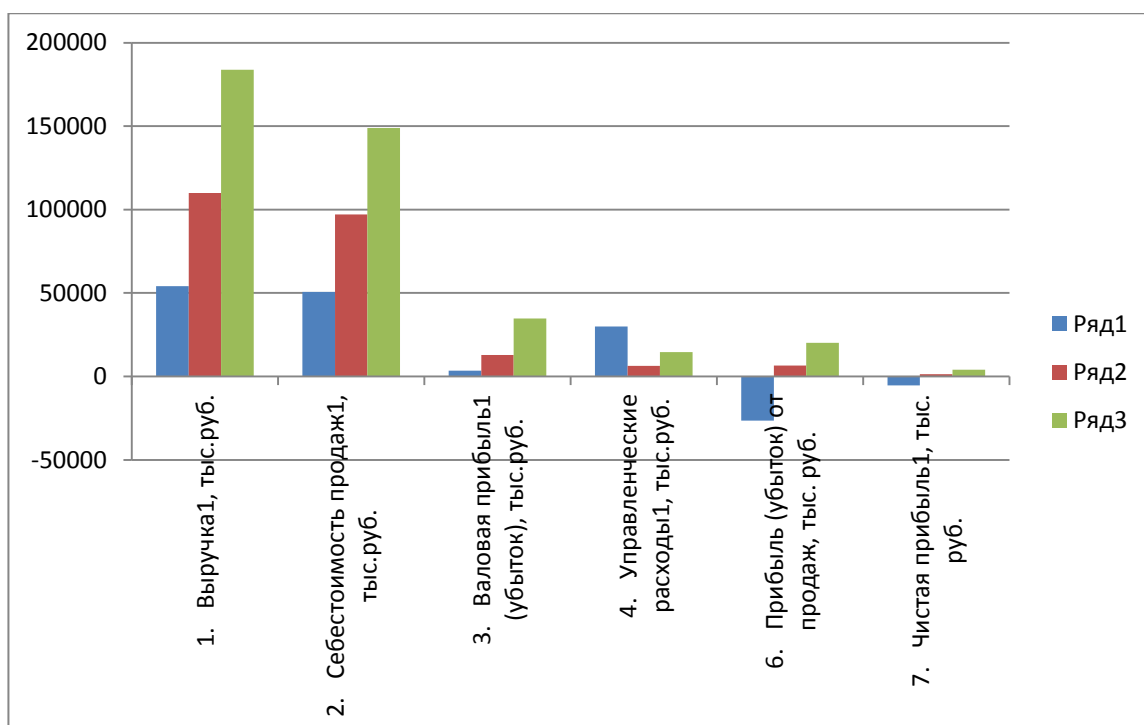


Рисунок 3 – Динамика технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО «ИнжГеология» за 2019-2021 гг.

В результате проведенного анализа организационно-экономической характеристики предприятия за 2019-2021 год, наблюдается положительная динамика основных показателей деятельности предприятия. Выручка в 2021 году, по сравнению с 2020 годом возросла на 67% и составила 183 708 т. р. Себестоимость продукции за этот же период тоже имеет тенденцию к увеличению и ее темп прироста составляет 53%.

Это связано с ростом цен на сырье и материалы для изготовления продукции и увеличения тарифов на электроэнергию. Исходя, из показателей выручки и себестоимости валовая прибыль увеличивается на 170% и составляет в 2021 году по отношению к 2020 году 34 760 т. р.

При этом следует отметить, что происходит рост управленческих расходов в 2021 году по отношению к 2020 га 133% это связано с выделением денежных средств на проект по оптимизации движения информационных потоков на предприятии. Прибыль от продаж значительно

увеличилась, несмотря на то, что произошло увеличение управленческих расходов в 2021 году на 20 110 т. р. Чистая прибыль предприятия в период с 2021 по 2020 увеличивается и составляет 4 022 т. р. что на 205% больше по сравнению с предыдущим периодом.

Численность персонала ежегодно увеличивается на 5 человек, это связано с открытием новых направлений производства продукции. В связи с увеличением численности персонала растет и фонд оплаты труда в среднем на 1 200 т. р. Происходит рост одного из основных показателей работы производства производительность труда, в 2021 году данный показатель вырастает по сравнению с 2020 годом на 574 т. р.

Рентабельность продаж в 2021 году возрастает и составляет 0,14%.

## 2.2 Анализ управления обучения персонала организации

Проведем качественный и количественный анализ персонала на предприятии ООО «ИнжГеология».

Таблица 4 - Качественный состав персонала.

Показатели	Количество человек		
	2019	2020	2021
Всего численность ППП, чел.	110	115	120
Мужчин	70	73	76
Женщин	40	42	47
С высшим образованием	20	20	20
Со средним специальным образованием	90	95	100
Руководители	3	3	7
Специалисты	17	17	13
Рабочие	90	95	100
Уволено	7	9	4
Принято	5	5	5
От 21-30 лет	30	35	36
31-45 лет	50	42	46
Старше 45 лет	30	38	38

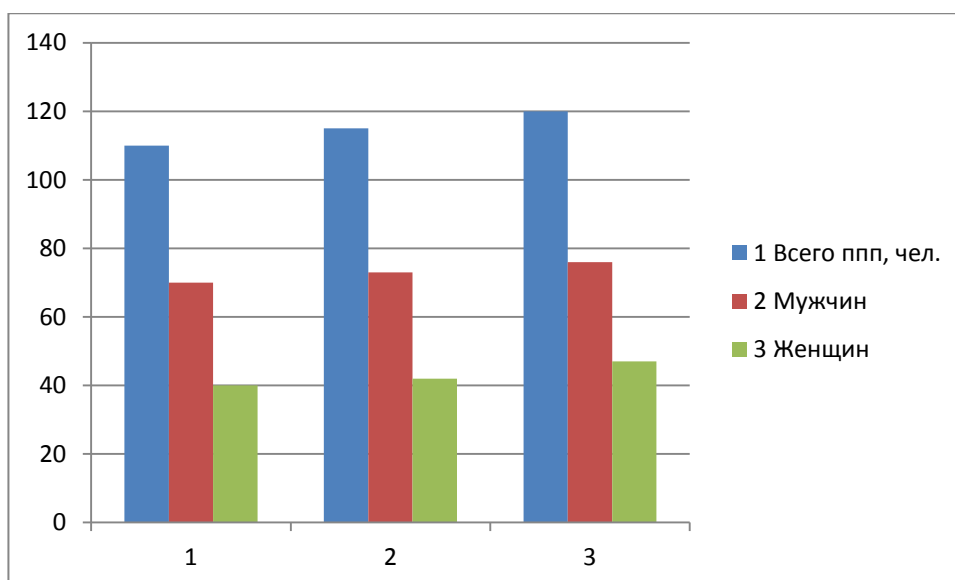


Рисунок 4 – Динамика качественного состава персонала

В таблице 4 и рисунке 4 представлен качественный состав кадров предприятия. На предприятии ООО «ИнжГеология» в 2021 году работает 120 человек, что на 5 человек больше по сравнению с 2020 годом. Из них мужчин 76 человек, а женщин 47 человек. С высшим образованием 20 человек, со средним специальным образованием 100 человек. Из них руководителей 7 человек, специалистов 13 человек, рабочих 100 человек.

Таблица 5 - Структура персонала по возрастному признаку

Возраст	2019	2020	2021
Количество человек	110	115	120
От 21-30 лет	30	35	36
31-45 лет	50	42	46
Старше 45 лет	30	38	38
От 21-30 лет, %	27,27	30,4	30,1
31-45 лет, %	45,4	36,5	38,3
Старше 45 лет, %	27,33	33,1	31,6

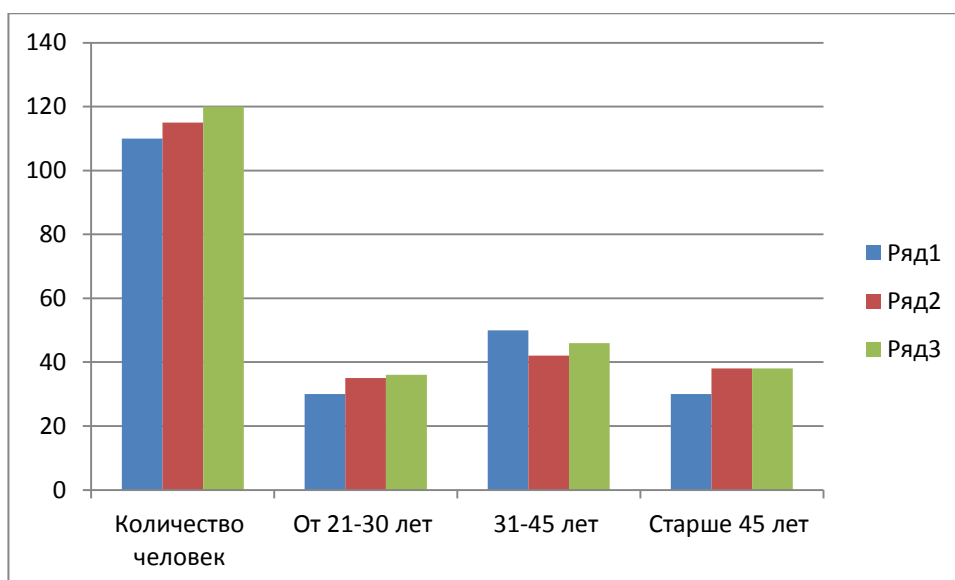


Рисунок 5 – Динамика структуры персонала по возрастному признаку

По результатам проведенного анализа в таблице 5 и рисунке 5 можно сделать вывод о том, что коллектив организации ООО «ИнжГеология» достаточно молодой. Так, в диапазоне от 21-30 лет работает 36 человек, от 31-45 лет 46 человек, старше 45 лет 38 человек.

Таблица 6 - Структура персонала по уровню образования

Образование	2019	2020	2021
С высшим образованием	20	20	20
Со средним специальным образованием	90	95	100
С высшим образованием, %	18,18	17,4	16,6
Со средним специальным образованием, %	81,82	82,6	83,4

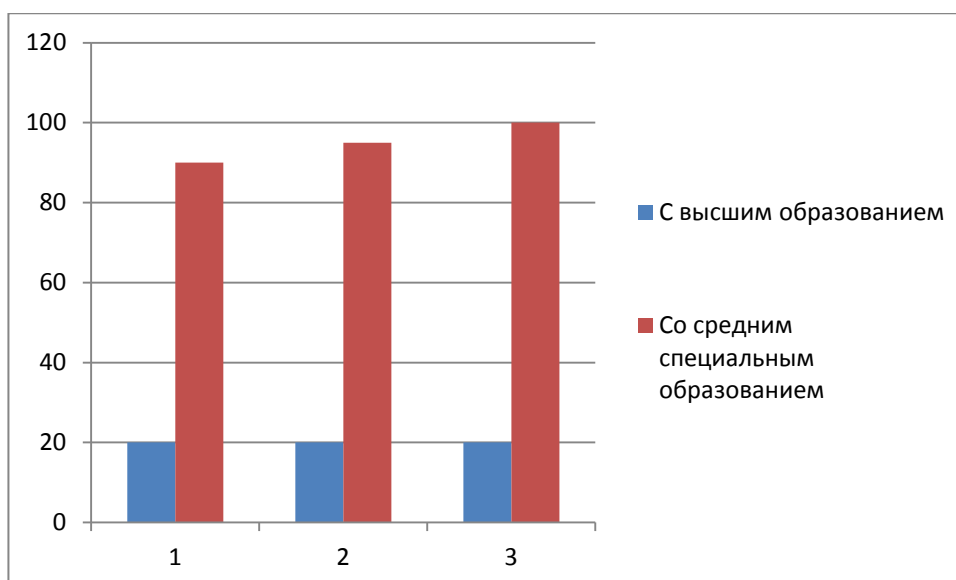


Рисунок 6 – Динамика структуры персонала по уровню образования

Согласно представленным данным, в таблице 6 и рисунке 6 видно, что от общего количества работающего персонала на предприятии 16,6% имеют высшее образование и 84,4% занимают люди со средним специальным образованием.

Таблица 7 - Структура персонала по текучести кадров

Показатель	2019	2020	2021
Численность персонала, чел	110	115	120
Уволенные, чел	7	9	4
Принятые, чел	5	5	5
Коэффициент приема, чел	4,5	4,3	4,2
Текучесть кадров,%	6,3	7,8	3,3



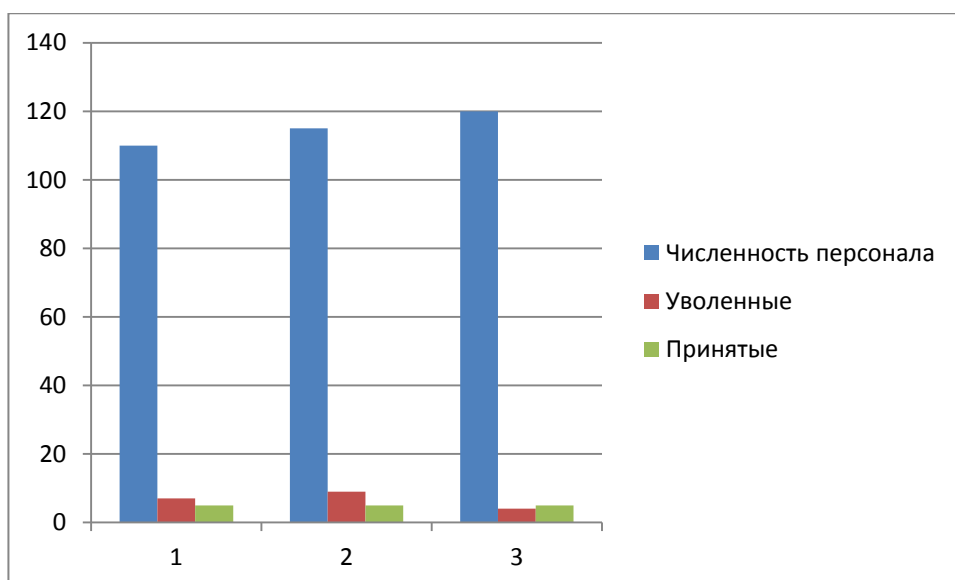


Рисунок 7 – Динамика структуры персонала по текучести кадров

В таблице 7 и рисунке 7 представлена динамика движения кадров на предприятии ООО «ИнжГеология». В период с 2020 по 2021 год уволенных было 4 человека, принятых 5 человек. Коэффициент приема кадров составляет 4,2%, а коэффициент текучести кадров составляет 3,3%, что по сравнению с 2019 годом меньше на 4,3%.

Проведем оценку обучения персонала на предприятии ООО «ИнжГеология».

В настоящее время на предприятии ООО «ИнжГеология» процесс обучения персонала направлен только на адаптацию новичков. Иными словами внимание уделяется только вновь принятым сотрудникам, с целью обучения их особенностям производства. На каждого вновь принятого сотрудника заводится «личное дело», в котором отмечаются вся деятельность данного работника. За время обучения данного сотрудника в его личное дело вносятся данные об успехах.

Вновь прибывшему сотруднику на предприятии закрепляется наставник, который проводит экскурсию по производству, рассказывает особенности изготовления продукции, технологический цикл.

Адаптация новых работников на предприятии ООО «ИнжГеология» направлена на установление взаимосвязей между сотрудниками организации.

Это происходит за счет постепенного включения новых сотрудников в процесс производства. Работник предприятия, к которому прикрепляется новичок доносит до него информацию, связанную с социальными аспектами организации, административными, экономическими и психологическими.

Процесс адаптации включает в себя знакомство нового сотрудника с требованиями, правилами, процедурами и нормами поведения в компании.

Однако в данной системе адаптации имеется ряд недостатков:

- представление в большом объеме информации в первые дни работы сотрудника;
- отсутствие должного внимания к новым работникам в коллективе.

Для того чтобы устранить данные недостатки в системе адаптации персонала необходимо помимо проведения экскурсии и рассказа о технологических процессах предприятия, проводить обучение с целью подготовки квалифицированных специалистов. Данный процесс позволит не только повысить профессионализм сотрудников компании, но и ее эффективность.

Осуществление неправильного подбора персонала, может повлиять на рост затрат компании и на общую атмосферу в ней. За процесс адаптации персонала на предприятии отвечает отдел кадров, данная функция входит в его должностные обязанности. Так же следует отметить, что адаптация новых сотрудников и мотивация уже закрепившихся не имеет достаточного отклика, так как основной инструмент повышения мотивации опытных сотрудников заключается в нематериальном стимулировании.

Нематериальное стимулирование сотрудников заключается в проведении конкурса по профмастерству, выдаче дипломов и размещение фотографии на доске почета. Материальное стимулирование заключается в

том, что выписывается премия по итогам месяца при условии повышения производительности труда.

Мотивация сотрудников компании ООО «ИнжГеология» разделяется на два типа: на внешнюю мотивацию и внутреннюю мотивацию.

Внутренняя мотивация достигается за счет личных мотивов работника, чувство достижения положительного результата и самоуважения. При этом следует отметить, что данный тип мотивации успешно реализуется, когда перед сотрудником ставятся четкие цели и задачи.

Внешняя мотивация при этом создается компанией и выражается в размерах ее дохода, карьерного роста выплачиваемой премии, а так же дополнительных выплат и поощрений.

Процесс адаптации персонала в компании осуществляется следующим образом:

- Вновь прибывшего сотрудника просят заполнить анкету, а далее на основании данной анкеты проводится собеседование. На каждого сотрудника заводится папка, в которую собирается личное дело. После трудоустройства работника в организацию и проведения с ним ознакомительных мероприятий, проводится тестирование на выявление того, что уже умеет делать сотрудник и тому чему он уже научился.

- Далее данная папка передается непосредственно руководителю, где он ставит необходимые отметки о прохождении инструктажей.

На основании проведенного тестирования и инструктажа выстраивается процесс обучения новичка на предприятии. Выстраиваемый процесс индивидуален для каждого вновь прибывшего сотрудника.

Не смотря на достаточно успешную организацию адаптации персонала, на предприятии ООО «ИнжГеология» полностью отсутствует обучение персонала, который уже достаточно давно работает в организации.

В связи с тем, что на предприятии полностью отсутствует обучение действующих сотрудников, у них пропадает интерес к работе, возникает чувство отторжения к любым нововведениям и к самореализации.

Руководство особое внимание уделяет только вновь прибывшим сотрудникам, но даже они про работав какое-то время в организации, теряют интерес, так как обучение действующего персонала не проводится.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на предприятии ООО «ИнжГеология», ежегодно происходит движение кадров, это связано тем, что работники, которые работают на предприятии определенный временной период увольняются из-за отсутствия возможности обучаться чему-то новому.

На основе проведенного анализа и выявленных недостатков, нами предлагаются мероприятия, направленные на обучение работающего персонала организации ООО «ИнжГеология».

### **3. Разработка мероприятий направленных на совершенствование управления обучением персонала предприятия ООО «ИнжГеология»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала**

На предприятии ООО «ИнжГеология», в настоящее время осуществляется процесс обучения персонала только для новичков. При этом новичков обучают исключительно тем функциям, которые входят в их основной вид работ. В связи с этим существующая система обучения персонала работает недостаточно эффективно. Так как в данный момент в ИнжГеологии отсутствует опыт обучения персонала с помощью профессиональных специалистов в данной сфере [41].

По результатам проведенной оценки организационно-экономической составляющей компании, такой метод как наставничество, позволяет решить только задачу с адаптацией персонала. Так как данный показатель оценивается через текучесть кадров и находится ближе к норме.

Основной проблемой предприятия является то, что в вести новые инструменты, методы и принципы управления производством пластиковых изделий достаточно затруднительно. Это связано с тем, что у работников предприятия отсутствует стремление и желание изучать, что-то новое.

На сегодня актуальным вопросом для предприятия ООО «ИнжГеология» является внедрение инструмента «Терминал сбора данных», для оптимизации процесса обработки заказов внутри производства.

С этой целью предприятие планирует провести обучение персонала.

Далее в таблице 8, мы представим систему обучения персонала работающего на предприятие ООО «ИнжГеология» длительное время.

Таблица 8 – Достоинства и недостатки процесса обучения персонала

Достоинства	Недостатки
Затраты на обучение	Сотрудник в роле наставника испытывает снижение рабочей эффективности
Сокращение текучести персонала	Подача информации не структурирована, не взаимосвязана и прерывисто
-	Отсутствие навыков обучения персонала у сотрудников предприятия
-	Отсутствие возможности развития технологий в области инноваций

Таблица 9 – Структура управления обучением

Цель	Обучение персонала организации с целью повышения эффективности работы производства и повышения квалификации работников
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорость обработки данных</li> <li>2. Оптимизация обработки поступающих данных</li> <li>3. Скорость передачи информации</li> <li>4. Исключение «человеческого фактора»</li> <li>5. Скорость исправления возникающих ошибок</li> </ol>
Субъекты	Отдел по планированию производства
Объект	Рабочие в производстве
Технология	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка положений по обучению и развитию персонала</li> <li>2. Отбор персонала на обучение по профессиональному соответствию</li> <li>3. Разработка программы обучения кадров</li> <li>4. Контроль за соблюдением процесса обучения</li> <li>5. Выбор квалифицированных тренеров по обучению</li> <li>6. Оценка обучения</li> </ol>
Критерии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысить качество производимой продукции</li> <li>2. Сократить затраты на производство продукции</li> <li>3. Сократить брак произведенной продукции</li> <li>4. Осуществить повышение квалификации специалистов за счет приобретения новых знаний и навыков связанных с процессом производства.</li> <li>5. Повышение производительности труда персонала</li> </ol>

Как видно из представленной структуры, в новой системе будут применяться новые технологии и инструменты, которые ранее не использовались предприятием ООО «ИнжГеология». Применение данных технологий планируется начать в рамках проекта, который реализуется в настоящее время. Новый проект направлен на разработку, внедрения и обучения персонала системе ТСД (терминалы сбора данных). Исходя из

цели, которая, была поставлена перед данным проектом, процесс проектирования, планирования и проведения обучения персонала, будет включать в себя ряд этапов представленных на рисунке 8.

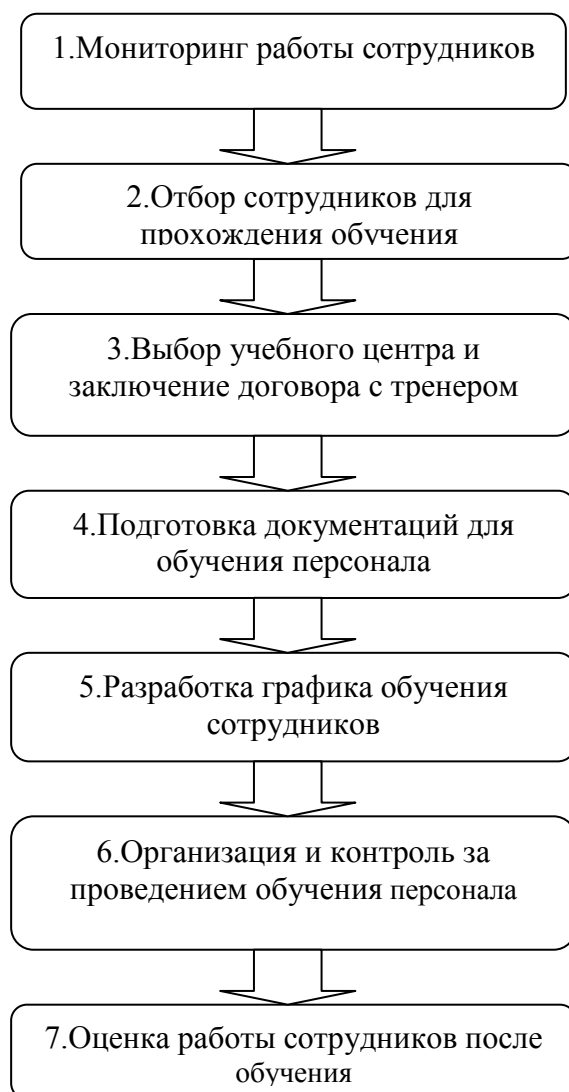


Рисунок 8 – Алгоритм проведения обучения персонала в организации ООО «ИнжГеология»

На первом этапе происходит сбор необходимой информации о сотрудниках по каждому структурному подразделению, которое будет участвовать в процессе внедрения данного проекта. В оценку информации о работниках входит: выполняемые функции данным сотрудником в конкретном подразделении; объем выполняемых работ.

Все это необходимо для того чтобы определить потенциал развития каждого сотрудника. Так же здесь оценивается качество выполнения операций и работ, количество ошибок в процессе выполнения.

Таблица 10 – Процедуры отбора персонала для обучения

Процедура	Описание
<b>Оценка работы персонала после обучения</b>	
Оценка по данным в программе 1С	Мониторинг объема выпускаемой продукции работниками
Оценка качества выполнения операций по передаче информации	Оценка количества брака готовой продукции
Характеристика персонала	Подробная характеристика с показателями КРІ сотрудника
<b>Отбор персонала для прохождения обучения</b>	
Проверка документов определенного работника	Анализ личных данных работника с целью выявления его квалификации
Проведение собеседования с сотрудником предприятия	Выяснения целей сотрудника в данной организации

На втором этапе происходит отбор персонала согласно полученным данным из первого этапа. Здесь необходимо провести собеседование с каждым сотрудником, для того чтобы определить его планы на развитие в данной сфере на данном предприятии. В таблице 11 представлена процедура выбора контрагента

Таблица 11 - Процедура выбора контрагента для проведения обучения персонала

Процедура	Описание
<b>Выбор учебного центра и заключение договора о сотрудничестве</b>	
Анализ учебных центров в городе	Поиск действующих учебных центров и компаний осуществляющих обучение по ТСД
Разработка программы для обучения персонала	Определение и согласование программы и целей обучения



Продолжение таблицы 11

Процедура	Описание
Выбор учебного центра и заключение договора о сотрудничестве	
Заключение договора	Составление и подписание договора
Разработка документации для обучения персонала	
Разработка плана обучения	Утверждение плана и согласование
Процедура	Описание
сотрудников	графика рабочего времени с графиком обучения
Создание и корректировка документов	Корректировка документов
Разработка графика обучения сотрудников	
Определение учебных групп	Определение учебных групп согласно штатному расписанию
Составление графика с учетом работы производства	Составление графика обучения и согласование с учебным центром
Организация и контроль за проведением обучение персонала	
Подготовка места для проведения обучения	Обеспечение учебного процесса всем необходимым оборудованием

Далее необходимо изучить рынок по предоставлению услуг обучения персонала в данном направлении, выбрать наиболее подходящую под критерий компанию и заключить с ней договор.

Параллельно с этим процессом разрабатывается на предприятии положение по обучению персонала и составляется график данного обучения. При этом в процессе составления графика обучения необходимо учитывать производственный процесс, с целью обеспечения непрерывного производства. Нужно провести оценку, в какой промежуток времени лучше всего проводить обучение. Для того чтобы обучение проходило эффективно необходимо формировать обучающие группы не более чем по 5 человек. Обучение должно проходить в двух частях (теоретической и практической). Для обучения необходимо выделить помещение, оборудованное всем необходимым для обеспечения качества его проведения.

На третьем этапе осуществляется оценка эффективности обучения. Данная эффективность оценивается по следующим критериям:

- оптимизация обработки поступающих данных;
- скорость передачи информации;
- исключение «человеческого фактора»;
- скорость исправления возникающих ошибок.

После этого происходит тестирование обучающихся, где оценивается как положительная составляющая обучения, так и отрицательная. На основе полученных данных делается вывод о качестве проведенного обучения и понимании того нужно ли дополнительно осуществлять операции по обучению.

Цель предприятия по внедрению данного проекта будет достигнута при условии, что выполняются следующие задачи:

- Повыситься качество производимой продукции
- Произойдет сокращение затрат на производство продукции
- Сокращение брака произведенной продукции
- Повышение квалификации специалистов за счет приобретения новых знаний и навыков, связанных с процессом производства.
- Повышение производительности труда персонала
- Увеличение доли рынка.

Рассмотрим систему мотивации, которая включает в себя следующее:

- Интерес работника к увеличению эффективности своей работы.
- Проведения обучения персонала при поддержке руководства.
- Поддержка инициативы от работников по предложениям направленным на оптимизацию процесса работы производства.



Рисунок 9 – Результаты обучение персонала организации

На основе проведенного анализа обучения, можно сделать вывод о том, что обучение сотрудников ООО «ИнжГеология» по данному проекту является эффективным и перспективным.

Далее рассмотрим риски, которые могут возникнуть в результате внедрения данного проекта. Риски представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Риски, возникающие при внедрении данного проекта

№	Риск	Вероятность	Сила влияния	Влияние
R1	Сотрудники не заинтересованы в обучении	0,8	0,9	0,72
R2	Руководство не поддерживает работу данного проекта	0,2	0,7	0,14

Продолжение таблицы 12

№	Риск	Вероятность	Сила влияния	Влияние
R3	Высокие затраты связанные с реализацией данного проекта	0,6	0,2	0,12
R4	Отсутствие инвестиций в данный проект	0,4	0,8	0,32

Далее представим схему бизнес-процесса обучения персонала по данному проекту. Здесь необходимо определить, ответственных по каждому процессу, выделить критерии эффективности и разработать регламентацию бизнес-процесса. Следующим этапом построения бизнес модели является разработка документации для реализации данного проекта. Основным этапом к внедрению новой системы обучения работников предприятия является разработка пакета внутренней документации, то есть разработка новых положений, регламентов, должностных инструкций и графика обучений.

Процессная модель обучения персонала представлена на рисунке 10.

На рисунке 10 представлена процессная модель управления обучением персонала ООО «ИнжГеология».

Суть данной модели заключается в построении эффективного управления проведения обучения на предприятии. Процесс управления включает в себя 4 основных этапа:

– Этап 1. Подготовка к обучению. Для осуществления данного этапа необходимо определить контрагента, который установит необходимое программное обеспечение и проведет обучение работников предприятия. Выделение денежных средств на проведение обучения персонала, составление договора.

– Этап 2. Организация обучения. На втором этапе осуществляется процесс организации обучения персонала, который в себя включает закупку оборудования, разработку программы обучения, составление графика обучения.

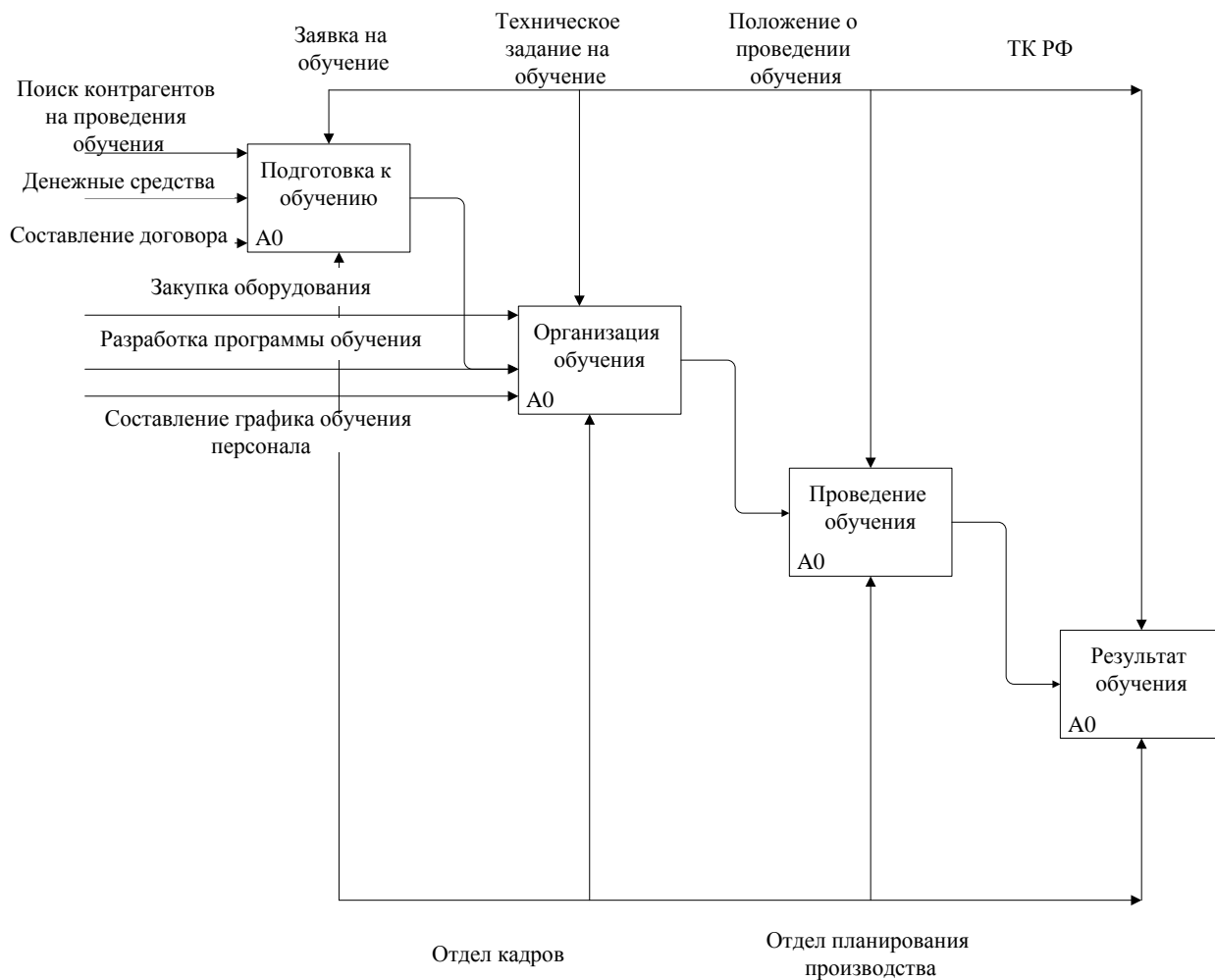


Рисунок 10 - Процессная модель управления обучением персонала организации ООО «ИнжГеология»

- Этап 3. Проведение обучения. Непосредственное проведение самого обучения.
- Этап 4. Результат обучения. Получение результатов после проведенного обучения.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Проведем расчет затрат по предложенным мероприятиям, направленным на совершенствование управления обучением персонала в организации ООО «ИнжГеология».

В таблице 13 представим затраты связанные с мероприятием по обучению персонала работающего на предприятии некоторое количество времени.

Таблица 13 – Затраты на проведение обучения персоналом

№ п/п	Показатель	Количество	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
1	Обучение	7 чел.	10 000	70 000
2	Терминал сбора данных (ТСД)	4 шт.	30 000	120 000
3	Программное обеспечение	1 шт.	250 000	250 000
4	Итого:			440 000

В таблице 13 представлены затраты на внедрения терминала сбора данных и обучения персонала. Общая сумма затрат составляет 440 т. р.

В данную сумму включается обучение 7 человек из числа рабочего персонала и одного мастера с затратами на одного человека 10 т. р. Далее закупка оборудования в виде терминала сбора данных в количестве 4 штук составляет 120 т. р, установка программного обеспечения на предприятии ООО «ИнжГеология» составляет 250 т. р.

Далее проведем расчет технико-экономических показателей после предложенных мероприятий.

Таблица 14 – Техничко-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ИнжГеология» после предложенных мероприятий

Показатели	2021	Проект	Изменение	
			проект / 2021 году	
			Абс.изм(+/-) )	Темп прироста, %
1	2	3	5	6
1. Выручка тыс.руб.	183708	192893	9185	5
2. Себестоимость продаж тыс.руб.	148948	148948	0	0
1	2	3	4	5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	34760	36498	1738	5
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	14650	15090	440	3
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.			0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	20110	21408	1298	6
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	4022	4281	260	6
8. Основные средства, тыс. руб.	34291,00	34731	440	1
9. Оборотные активы, тыс. руб.	27784,00	27784,00	0	0
10. Численность ППП, чел.	120,00	120,00	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	28800,00	28800,00	0	0
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1530,90	1607,45	77	5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	240	240	0	0
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	5,36	5,55	0	4
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	6,61	6,94	0	5
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,14	0,15	0	6
17. Рентабельность производства, %	295,95	308,56	13	4
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	89,05	88,90	0	0

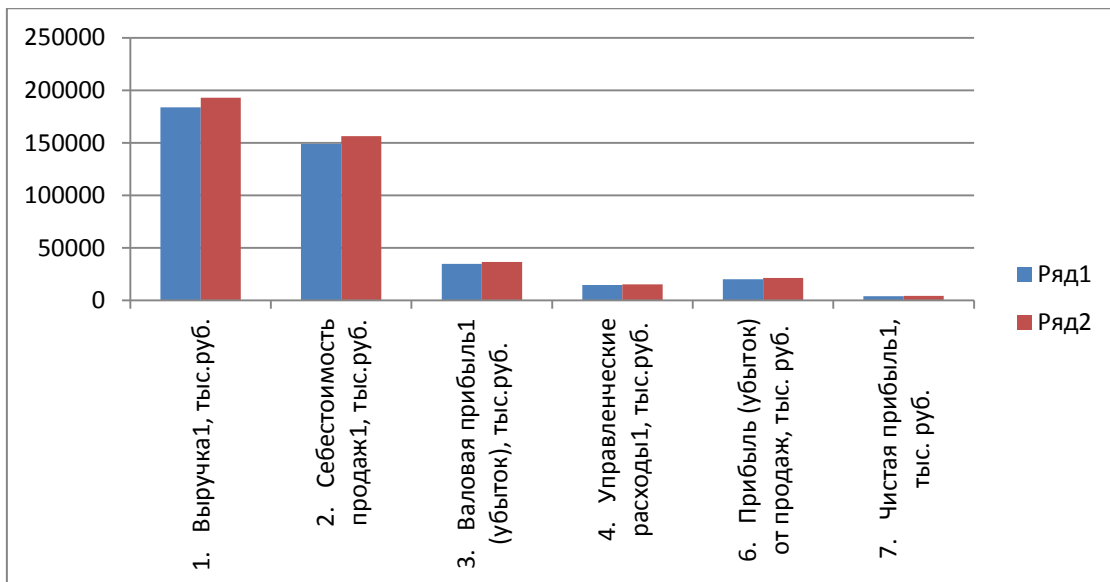


Рисунок 11 - Диаграмма технико-экономических показателей после предложенных мероприятий

По результатам расчета технико-экономических показателей представленных в таблице 14 и рисунке 11 можно сделать следующие выводы. В результате проведенных мероприятий управленческие затраты предприятия ООО «ИнжГеология» увеличились на 440 т. р. (затраты связаны с проведением обучения персонала, закупкой необходимого оборудования и установки программного обеспечения). В результате проведенного обучения, связанного с внедрением на предприятии терминала сбора данных, произошло увеличение выручки примерно на 5%, при этом себестоимость увеличилась так же на 5%, а численность персонала осталась неизменной. Это свидетельствует о том, что после проведения обучения и внедрения новых инструментов для работы, у персонала появилась заинтересованность в дальнейшей работе на данном предприятии.



## Заключение

Согласно цели бакалаврской работы в первом разделе рассматриваются теоретические основы управления обучением персонала, методы инструменты, политика и порядок разработки программы.

Во втором разделе работы проводится организационно-экономическая характеристика предприятия по основным показателям ее деятельности. В результате проведенного анализа были сделаны следующие выводы. В результате проведенного анализа организационно-экономической характеристики предприятия за 2019-2021 год, наблюдается положительная динамика в основных показателях деятельности предприятия. Выручка в 2021 году, по сравнению с 2020 годом возросла на 67% и составила 183 708 тыс. руб. Себестоимость продукции за этот же период тоже имеет тенденцию к увеличению и ее темп прироста составляет 53%.

Это связано с ростом цен на сырье и материалы для изготовления продукции и увеличение тарифов на электроэнергию. Исходя из показателей выручки и себестоимости, валовая прибыль увеличивается на 170% и составляет в 2021 году по отношению к 2020 году 34 760 тыс. руб.

При этом следует отметить, что происходит рост управленческих расходов в 2021 году по отношению к 2020 га 133% это связано с выделением денежных средств на проект по оптимизации движения информационных потоков на предприятии. Прибыль от продаж значительно увеличилась несмотря на увеличение управленческих расходов в 2021 году составляет 20 110 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия в период с 2021 по 2020 увеличивается и составляет 4 022 тыс. руб. что на 205% больше по сравнению с предыдущим периодом.

Численность персонала ежегодно увеличивается на 5 человек, это связано с открытием новых направлений производства продукции. В связи с увеличением численности персонала растет и фонд оплаты труда в среднем на 1 200 тыс. руб. Происходит рост одного из основных показателей работы

производства производительность труда. В 2021 году данный показатель вырастает по сравнению с 2020 годом на 574 тыс. руб. Рентабельность продаж в 2021 году возрастает и составляет 0,14%.

Проведена оценка управления обучения персонала в организации ООО «ИнжГеология» в результате проведенной оценки были сделаны следующие выводы. В связи с тем, что на предприятии полностью отсутствует обучение действующих сотрудников, у них пропадает интерес к работе, возникает чувство отторжения к любым нововведениям и к самореализации. Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «ИнжГеология», ежегодно происходит движение кадров, это связано тем, что работники, которые работают на предприятии определенный временной период увольняются из-за отсутствия возможности обучаться чему-то новому.

В третьем разделе бакалаврской работы, автором предлагаются мероприятия направленные на совершенствование управления обучением персонала, а именно разработана структура проведения обучения персонала в организации ООО «ИнжГеология» для сотрудников, которые уже некоторое время работают на данном предприятии. С целью удержания сотрудников и сокращения текучести кадров. Построена процессная модель управления обучением персонала. Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В результате проведенного обучения, связанного с внедрением на предприятии терминала сбора данных, произошло увеличение выручки примерно на 5%, при этом себестоимость увеличилась так же на 5%, а численность персонала осталась неизменной. Это свидетельствует о том, что после проведения обучения и внедрения новых инструментов для работы, персонал у персонала появилась заинтересованность в дальнейшей работе на данном предприятии.

Таким образом, задачи бакалаврской работы решены, цель достигнута.

## Список используемой литературы

1. Антонов О.Б. Современная организация: персонал и технологии. – Самиздат, 2016. – 97 с.
2. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента / под ред. Афанасьева В.Я, 2015. – М.: Юрайт. – 476 с.
3. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.А. Управление персоналом. М.:ЮНИТИ, 2015. - 560 с.
4. Браницкий А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке / А.Ю. Браницкий - Москва, 2016. – 432 с.
5. Булганова Л.А. Теория управления: учебное пособие. – М.: ИнфраМ, 2015. – 167 с.
6. Вавилина А.В., Кокуева А.А. Экономическое управление организацией: учебное пособие. – Саратов, 2015. – 327 с.
7. Васецкий А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента: учебное пособие. – СПб.: СЗАГМ, 2017. – 269 с.
8. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник, 2-е издание. – М.: Высшая школа, 2015. – 376 с.
9. Ганэ В.А., Соловьева С.В. Управление организацией. Теоретические основы менеджмента и предпринимательства: учебнометодический комплекс. – Минск: БНТУ, 2015. – 229 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 499 с.
11. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2016. – 864 с.
12. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М.: АСТ, 2014. – 288 с.
13. Евсева Н.С. Актуальные проблемы управления персоналом / Н.С. Евсева // Экономика и социум. - 2017. - № 1 (32). - С. 25-32.

14. Елаев А.А. Основы теории управления: учебно-методическое пособие. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2014. – 270 с.
15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86681.html> (дата обращения: 30.04.2022)
16. Ефимов В.В. Экономическое управление организацией: учебное пособие / сост. В.В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 156 с.
17. Замедлина Е.А. Теория управления. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 222 с.
18. Истомина П.В. Основы теории управления: учебное пособие. – Сыктывкар: СЛИ, 2014. – 380 с.
19. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 236 с.
20. Коврижных И.В. Оценка эффективности системы управления / И. В. Коврижных. – Барнаул: АФ СибАГС, 2016. – 286 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2016. – 445 с.
22. Ковалев В. Успешная команда? Легко! – Х.: «Бизнес Инвестор Групп», 2015. – 72 с.
23. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 81 с.
24. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. - Н. Новгород: Издательство НИСОЦ, 2017. - 192 с.
25. Ковряков Д.В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала / Д.В. Ковряков, А.Ю. Пома - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2016. - 212 с.

26. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 30.04.2022)
27. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – 3-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2016. – 360 с.
28. Максвелл Д. Мотивация решает все / Д. Максвелл – Изд.: Попурри, 2016. – 160 с.
29. Миллер Дуглас. Великолепная команда. Что нужно знать, делать и говорить для создания великолепной команды. Перевод: Е.Н. Платонова. – Спб.: ИГ «Весь», 2015. – 160 с.
30. Обучение и развитие персонала [Текст] : учеб. пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - 204 с Электронная версия [https://lms2.sseu.ru/pluginfile.php/319304/mod\\_resource/content/1/%D0%A1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%8C%D0%B5%D0%B2\\_%D0%98%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%B8%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B3%D0%BE%D1%82.pdf](https://lms2.sseu.ru/pluginfile.php/319304/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%8C%D0%B5%D0%B2_%D0%98%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%B3%D0%BE%D1%82.pdf)
31. Плешин, И.Ю. Управление персоналом /И.Ю. Плешин. - М.: Изд. Прогресс, 2017.– 485 с.
32. Померанцева Е. Модели управления персоналом. – М.: Вершина, 2017. – 256 с.
33. Сартан Г. Команда: как создать управляемый коллектив. – М.: Боргес, 2015. – 188 с.
34. Роббинз, Стивен П. Менеджмент: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 1056 с.
35. Цветков А.Н. Менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 176 с.
36. Симикиан Н.А., Перерва О.Л. Оценка эффективности управления

персоналом / Н.А. Симилян, О.Л. Перерва // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - № 4 (17). - С. 336-338.

37. Скачкова В.А. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента / В.А. Скачкова // Экономика и социум. - 2016. - № 7 (26). - С. 555-557.

38. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // «Собрание законодательства РФ».

39. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management) / R. Noe. 2016. С. 453-456.

40. Omuse F. Present Day Human Resource Management; Investing in People / F. Omuse. 2013. С. 111-113.

41. Ostrowski B. Training methods: a review and analysis / B. Ostrowski, K. Kolomitro, C. Lam // Human Resource Development Review. 2014. № 13. С. 12-34.

42. Popova-Nowak I. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective / I. Popova-Nowak, M. Cseh // Human Resource Development Review. 2015. № 14. С. 298-330.

43. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) (дата обращения 25.01.2017).

44. Gary Dessler. Human Resource Management, Global Edition [Print Replica] Kindle Edition. Print Length: 720 pages/Simultaneous Device Usage: Up to 2 simultaneous devices, per publisher limits. Publisher: Pearson; 15 edition (March 28, 2017).[Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf>

45. Monika Tomčíková, Peter Živčák, The proceedings of adaptation process in the company [Электронный ресурс]. // URL: [http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58\\_%20vol\\_8no\\_1\\_2012.pdf](http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58_%20vol_8no_1_2012.pdf) (дата обращения 10.05.2022).

46. Njegovan B.R., Kostic B. Impact of organizational socialization towards.[Электронныйресурс]. Режим доступа: // URL:<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2014/2334-96381401034R.pdf>

47. Spector, P. E., Rosen, C. C., Richardson, H. A., Williams, L. J., & Johnson, R. E. (2017). A new perspective on method variance (online first). *Journal of Management*. [Электронныйресурс]. Режим доступа: // URL:[https://www.researchgate.net/publication/304498950\\_Who\\_Strikes\\_Back\\_A\\_Daily\\_Investigation\\_of\\_When\\_and\\_Why\\_Incivility\\_Begets\\_Incivility](https://www.researchgate.net/publication/304498950_Who_Strikes_Back_A_Daily_Investigation_of_When_and_Why_Incivility_Begets_Incivility)