

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 «Гельтек-Медика»)

Обучающийся

О.В. Широлапова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Широлапова Оксана Валерьевна

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «Гельтек-Медика»)»

Научный руководитель: док. экон. наук, доцент, профессор Е.Г. Пипко

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала организации.

Объект исследования – ООО «Гельтек-Медика», основным видом деятельности, которого является производство материалов, применяемых в медицинских целях.

Предмет исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу управления обучением персонала организации.

Методы исследования – анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Методологической основой проведенного исследования являются труды и исследования отечественных и зарубежных авторов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 34 источников. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования управления обучением персонала организации	7
1.1 Сущность, виды и методы управления обучением персонала.....	7
1.2 Система обучения персонала в организации	15
2 Анализ управления обучением персонала организации (на примере ООО «Гельтек-Медика»).....	24
2.1 Краткая характеристика ООО «Гельтек-Медика»	24
2.2 Анализ системы управления обучением персонала ООО «Гельтек-Медика».....	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика»	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала в организации	47
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	52
Заключение	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	61

Введение

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена важностью и значимостью изучения вопроса совершенствования управления обучением персонала конкретной организации.

Управление обучением персонала является необходимой кадровой технологией еще и потому, что того требует постоянно меняющиеся условия окружающей среды, которые вызывают необходимость в освоении новыми навыками и умениями работников организации.

Динамичное развитие происходит за счет внешних и внутренних условий функционирования организации. Так, к внешним относится политика государства в сфере экономики, налогообложение и др. К внутренним же в первую очередь можно отнести появление потребности в новых рабочих места, реорганизация организаций и др.

Именно указанные обстоятельства заставляют работодателей нацелено проводить обучения для своих работников, дабы адаптировать их к возникающим изменениям.

«В условия постоянного развития рыночной экономики и социальных процессов обучение в целом персонала приобретает особое значение, т.к. в данных условиях важно, чтобы сотрудники имели определенный уровень квалификации, набор знаний и умений в соответствии с выполняемой трудовой функцией» [22, с. 47].

«Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений осуществляются с помощью четкой, спланированной и организованной работы по развитию и обучению персонала. Также, обучение повышает уровень трудовой мотивации, приверженность персонала своей организации и включенность в ее дела.

Актуальность проблемы исследования обусловлена тем, что большинство современных предприятий стараются развиваться в

соответствии с глобальными экономическими и технологическими тенденциями, а также отсутствием достаточного количества разработок в данной сфере, отвечающих современным запросам российского общества.

Крупные компании, которые систематически обучают свой персонал, используют новые методы и технологии и достигают уровня, когда самообучение из инструмента адаптации и развития подчиненных превращается в инструмент развития организации» [12, с. 57] .

Отсюда важность исследования вопроса совершенствования управления обучением персонала организации на примере ООО «Гельтек-Медика», т.к. именно сфера производства материалов, применяемых в медицинских целях - это область динамичных процессов, которая постоянно должна совершенствоваться.

Степень проработанности проблемы. Заметный вклад в изучение настоящей проблемы внесли такие ученые как В.И. Агафонов, З.Д. Бабаев, А.С. Бажин, Т.Ю. Базаров, Н.Л. Вещунина, Л.Т. Гиляровская, А.П. Егоршин, А. А. Захватов, А.О. Зверева, А.Я. Кибанов, О.А. Петровская и др.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала организации.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- раскрыть сущность, виды и методы управления обучением персонала;
- изучить систему обучения персонала в организации;
- провести краткую характеристику ООО «Гельтек-Медика»;
- проанализировать систему управления обучением персонала ООО «Гельтек-Медика»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления обучением персонала в организации;
- провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – ООО «Гельтек-Медика», основным видом деятельности, которого является производство материалов, применяемых в медицинских целях.

Предмет исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу управления обучением персонала организации.

Методы исследования – анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Методологической основой проведенного исследования являются труды и исследования отечественных и зарубежных авторов.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», официальные статистические материалы; статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «Гельтек-Медика», локальные нормативные акты ООО «Гельтек-Медика» и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы. В введении работы обосновывается актуальность темы исследования, предмет, объект, цели и задачи исследования. В первом разделе нами изучены теоретические основы исследования управления обучением персонала организации. Во втором разделе проведен анализ системы управления обучением персонала ООО «Гельтек-Медика». Третий раздел включает в себе разработку мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика». В заключении сделаны основные выводы в рамках проводимого исследования.

1 Теоретические основы исследования управления обучением персонала организации

1.1 Сущность, виды и методы управления обучением персонала

В настоящее время организации в условиях рыночной экономики активно развиваются и участвуют в бизнес-процессах. В связи с чем, особенно важно на сегодняшний день организациям обратить внимание такой кадровой категории, без которой практически невозможно нормальное существование бизнес-единицы, как управление обучением персонала.

Управление обучением персонала является необходимой кадровой технологией еще и потому, что того требует постоянно меняющиеся условия окружающей среды, которые вызывают необходимость в освоении новыми навыками и умениями работников организации.

Динамичное развитие происходит за счет внешних и внутренних условий функционирования организации. Так, к внешним относится политика государства в сфере экономики, налогообложение и др. К внутренним же в первую очередь можно отнести появление потребности в новых рабочих места, реорганизация организаций и др.

Именно указанные обстоятельства заставляют работодателей нацелено проводить обучения для своих работников, дабы адаптировать их к возникающим изменениям.

Для анализа, проводимого в рамках настоящего исследования отметим, что обучение персонала по своей сути представляет собой процесс, систематической направленности, структурированный и результатом которого является получение работником знаний, умений и навыков. Данный процесс происходит исключительно под руководством обучающих лиц (руководитель организации, преподаватель учебного центра, наставник и др.).

В научном сообществе до сих пор нет единого мнения по поводу интерпретации понятия «обучение персонала».

Так, например, И.Б. Дуракова и Л.П. Волкова полагают, что обучение персонала – это структурный элемент всей системы обучения персонала, который представляет собой процесс передачи профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации, ранее неизвестных для них [12, с. 45].

Ученый, П. Форсиф обучение персонала определил как процесс систематического характера, целью которого является изменение знаний, рабочих навыков, а также формирование мотивации, поведения и сознания работников [22, с. 47].

Л.А. Трофимова «определяет обучение как систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников» [21, с. 39].

А.П. Егоршин «утверждает, что обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления» [13, с.8].

По мнению Джералда Коула «обучение персонала – это любая обучающая активность, которая ведет к непрерывному усвоению специфических знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. Обучение может быть направлено на выполнение какой-либо работы или специального задания» [22, с. 47].

М.Е. Дмитриев и А.М. Сережкин считают, что «обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании» [11с. 300].

Специалист в области управления персоналом А.Я. Кибанов «рассматривает обучение персонала, как основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения» [13, с. 100].

Как видим, большинство ученых основывают свою интерпретацию понятия «обучение персонала» на результате, который получает сотрудник при участии в процессе обучение, а именно знания, навыки и умения.

Управление обучением персонала, безусловно, базируется на системном подходе, которые позволяет комплексно прийти к результатам обучения. Выбор видов, методов и форм обучения персонала организации – все это происходит в рамках системного подхода и исключительно с учетом таких факторов как:

- «цели организации;
- кадровая политика;
- характеристики обучающегося персонала;
- бюджет компании на повышение квалификации персонала» [13, с. 47].

Как известно, на сегодняшний день применяются в организациях такие виды обучения сотрудников как подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Первый вид обучения персонала подразумевает под собой планомерный и комплексный процесс обучения, которые заканчивается выпуском кадров с соответствующей квалификацией и для большинства направлений профессиональной деятельности.

Стоит отметить, что конечным итогом обучения персонала становится базис специальных знаний, навыков, умений.

Что касается повышения квалификации для персонала, то здесь процесс рассчитан на кадры, имеющие определенный «багаж» знаний и умений, а обучение позволяет усовершенствовать эти знаний, дабы повысить уровень квалификации сотрудника в своей профессии.

Третий вид обучения, переподготовка кадров. Данный вид обучения персонала не похож на другие, т.к. его целью является овладение сотрудником качественно новых знаний, которые позволят ему выполнять отличающуюся ранее трудовую функцию. Стоит отметить, что в последнее время

переподготовка кадров является довольно популярным видом обучения и востребована у работодателей [14, с. 36].

Все три указанные нами виды обучения непосредственно находятся в определенной связи и зависимости друг от друга (таблица 1).

Таблица 1 - Характеристика видов обучения персонала

Виды обучения	Характеристика видов обучения
1.Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	«Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь» [22, с. 47].
1.1. Профессиональная начальная подготовка	«Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)» [24, с. 54].
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	«Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)» [10, с.30].
2.Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), в том числе:	«Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)» [16, с. 48].
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	«Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)» [3, с. 20].
2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	«Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)» [6, с. 15].
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	«Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)» [22, с. 47].

Управление обучением персонала, как уже неоднократно нами говорилось, представляет собой сложный и многогранный процесс, в рамках

которого особенно важно учитывать потребностях и особенностях индивидов. Именно благодаря такому подходу, от обучения персонала можно получить качественно высокие результаты.

Обучение персонала в организации должно быть организовано таким образом, чтобы выбор методов, форм, средств обучения оказался максимально приемлемым для такой организации и эффективным. «В случае появления необходимости применять иные виды и формы обучения персонала должна быть рассмотрена возможность и целесообразность их использования» [14, с. 78].

Организации, которые проводят обучения своих сотрудников, как правило используют следующие формы обучения (таблица 2).

Таблица 2 - Формы обучения персонала

Классификация	Формы обучения
В зависимости от вида изучения	-внешнее -внутреннее -самообучение
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	- с отрывом от производства - без отрыва от производства
В зависимости от времени обучения:	- краткосрочные - долгосрочные
В зависимости от количества обучаемых:	-индивидуальное -групповое.

Сотрудники организации для того чтобы эффективно пройти обучение и получить максимум полезных результатов, должны правильно выбрать форму обучения. Помощь в выборе формы обучения может только руководство организации. Вот почему, на сегодняшний день выбор формы обучения персонала является важной категорией в управлении обучением, которая позволяет достичь положительные результаты в ходе обучения. Именно руководство помогает организовать обучение персонала комплексно выбрав формы обучения в организации.

Еще одной важной категорией при изучении управления обучением персонала является методы обучения персонала. Для начала отметим, что под методами обучения понимается такие целенаправленные способы, которые позволяют получить знаний и умения сотрудникам организации [8, с. 45].

Методы обучения персонала делятся на пассивные и активные. К пассивным методам можно отнести семинары, лекции и др. Пассивными (традиционными) методами обучения являются: лекции, семинары, учебные видеофильмы и другие. В обучении персонала такие методы применяются повсеместно и являются наиболее популярными. Именно благодаря пассивным методам, еще их называют традиционные, происходит передача и закрепление новых знаний для персонала организации.

Несмотря на все плюсы традиционных методов в настоящее время, у них есть и недостатки. Самым главным недостатком пассивных методов обучения персонала является то, что при их применении не берется во внимание тот уровень знаний, которые имеются у обучаемых. Кроме того, пассивные методы в большинстве случаев не предполагает так называемый интерактив между обучающим и обучаемым. Учитывая данные обстоятельства это существенно затрудняет возможность оценить и определить уровень усвоения материала и объем полученных знаний.

Что касается активных методов обучения персонала, то они затрагивают как правило практическую сторону вопроса. «В настоящее время наиболее распространенными выступают следующие методы активного обучения:

- тренинг;
- программированное обучение;
- компьютерное обучение;
- групповое обсуждение;
- деловая и ролевая игра;
- ролевое моделирование;
- разбор практических ситуаций;

– «баскет-метод» [22, с. 47].

Необходимо подчеркнуть, что особенностями методов профессионального обучения является их проведение во внеаудиторных условиях. То есть, происходит обучение в рамках выполнения своей трудовой функции, исполняя профессиональные обязанности.

Назовем самые распространенные и действенные методы профессионального обучения персонала:

– Наставничество. Данный метод подразумевает выполнение трудовой функции наставника, тем самым проводя обучение без отрыва от своей основной работы. Именно в рамках наставничества возможен индивидуальный подход к обучаемому сотруднику.

– «Стажировка. Данный вид обучения нацелен на приобретение опыта работы или повышение квалификации по специальности. Стажировка предполагает обучение работника в процессе трудовой деятельности и является одной из форм дополнительного профессионального образования» [22, с. 47].

– «Ротация предполагает горизонтальные должностные перемещения с целью повышения квалификации работника, его профессионального разряда или категории. Ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе» [15, с. 130].

В современном мире, большая часть компаний организует обучение в рамках организации, дабы минимизировать затраты на обучение персонала и использовать потенциал сотрудников сразу после обучения.

В связи с чем, обучение внутри организации фактически не несет на себе серьезной финансовой нагрузки и нацелено на быстрое вникание обучающихся в сферу трудовой деятельности в организации. Практико-

ориентированный подход в рамках такого обучение позволяет извлечь максимум из процесса.

«Весь изучаемый материал становится пригодным сотруднику непосредственно для выполнения своих профессиональных обязанностей и это избавляет его от лишней информации» [9, с. 6].

«Процесс обучения предполагает освоение профессиональных компетенций, выраженных в знаниях, умениях и опыте деятельности. Кроме этого, быстрее проходит период социализации сотрудника и понимание им своей роли и правил взаимоотношений в коллективе. В настоящее время виды, формы и методы организации обучения весьма широки и разнообразны. Они открывают множество возможностей подбора индивидуальных подходов к обучению в организациях, а также созданию групповых занятий и тренингов в соответствии с целями и задачами организации.

Современные технологии обучения персонала являются экономически выгодными. Они позволяют экономить средства на командировочные расходы и обучать персонал без отрыва от производства. В связи с этим, при выборе обучающих программ необходимо учитывать различные факторы, а в первую очередь стратегические цели и задачи организации, контингент обучающихся, тактические задачи обучения и способы их проведения. Важным условием при этом выступает бюджет обучения и сроки его окупаемости» [3, с. 11].

«Многие организации пытаются внедрить систему обучения персонала не учитывают главный фактор: либо необходимо внедрять как рекомендует методология, либо не стоит тратить время и деньги на воплощение только частичных моментов, потому как эффект от мероприятий может быть получен, только при реализации в полном его объеме. Важным является необходимость понимания и учета контингента, тактических задач и критериев оценки эффективности. Это связано с тем, что ошибочно сделанный выбор какого-либо из факторов не приведет к положительному результату.

В случае, если система обучения будет организована правильно, то ее обобщенный эффект будет трудно переоценить, он предоставит предприятию

значительный толчок и потенциал выделится среди организаций-конкурентов» [32, с. 49].

Таким образом, управление обучением персонала является необходимой кадровой технологией еще и потому, что того требует постоянно меняющиеся условия окружающей среды, которые вызывают необходимость в освоении новыми навыками и умениями работников организации. Кроме того, динамичное развитие происходит за счет внешних и внутренних условий функционирования организации. Так, к внешним относится политика государства в сфере экономики, налогообложение и др. К внутренним же в первую очередь можно отнести появление потребности в новых рабочих места, реорганизация организаций и др.

Именно указанные обстоятельства заставляют работодателей нацелено проводить обучения для своих работников, дабы адаптировать их к возникающим изменениям.

1.2 Система обучения персонала в организации

В условия постоянного развития рыночной экономики и социальных процессов обучение в целом персонала приобретает особое значение, т.к. в данных условиях важно, чтобы сотрудники имели определенный уровень квалификации, набор знаний и умений в соответствии с выполняемой трудовой функцией.

В современном обществе к сотрудникам со стороны руководителя предъявляются требования довольно высокой оценки его качеств. Несколько лет назад уровень требований к персоналу был не настолько высок. Такое стремительное изменение можно объяснить непрерывно меняющимися аспектами существования общества [6, с.8]. Так, активное распространение в современной жизни технических инноваций, как в образовании, науки, так и в производстве свидетельствует о необходимости наличия соответствующих

знаний и умений у человека. Вот почему, в современном социуме особая ценность отводится высококвалифицированным специалистам.

Жизненная установка для людей, ранее получивших образование под лозунгом «образование на всю дальнейшую жизнь», в связи с такими изменениями меняется в сторону «образование через всю дальнейшую жизнь». В связи с чем, в современных условиях возникает ценность и важность обучения персонала.

«Система обучения персонала - единая, постоянно действующая совокупность мероприятий, внедренных на предприятии и направленных на исполнении его стратегических целей компании.

Необходимость сформированной системы обучения персонала в организации не поддается сомнениям. Она дает возможность создания конкурентоспособной среды в организации, которая готова и в состоянии решать производственные задачи на разнообразных интеллектуальных уровнях» [22, с. 47].

«Анализ этимологии данного понятия позволяет определить три основных вопроса, которые возникают в процессе организации обучения персонала, а именно:

- Какова цель обучения персонала?
- Какие качества необходимо развивать у персонала?
- Какие средства используются при обучении персонала?

Цель обучения персонала устанавливается исходя из направлений деятельности предприятия, с учетом ситуации на рынке, сегмента функционирования, внутренних ресурсов организации и т.п. Не каждая организация ставит своей целью обучение персонала.

Большинство организаций пытаются найти на рынке труда уже квалифицированных специалистов, чтобы не вкладывать дополнительные денежные средства в кадры. Как правило, данная ситуация является актуальной для мелких организаций, или однодневок» [9, с. 42].

«Однако, в случае если предприятие планирует продолжать свою деятельность, руководство должно понимать необходимость обучения своих кадров, так как отсутствуют полностью готовые сотрудники на рынке труда» [31, с. 255].

«Рассматривая вопросы разработки системы обучения персонала, возникает необходимость анализа особенностей деятельности предприятия, этапов его развития, факторов внешней и внутренней среды, особенностей рынка на котором оно работает, его экономической эффективности. Их учет предполагает использование наукоемких технологий и передовых инструментариев, которые актуальны для направления деятельности конкретного предприятия. Обучение персонала предприятия целесообразно проводить в несколько этапов» [2, с. 111].

Если в процессе обучения пропустить хотя бы один из этапов, качество обучения может значительно измениться или вовсе снизиться. Основные этапы обучения персонала представлены на рисунке 2:

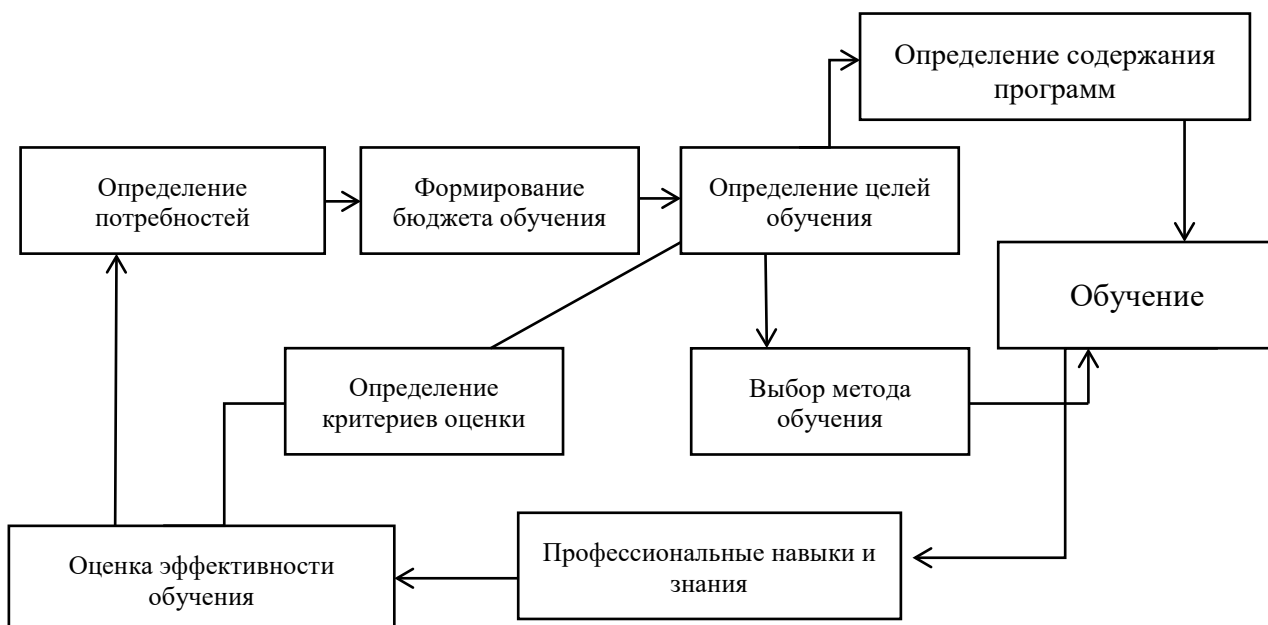


Рисунок 2 - Процесс профессионального обучения

«Процесс обучения следует начинать с определения потребности в профессиональном обучении. Потребность в обучении должна быть

согласована со стратегией развития всей компании. Ее выявление и анализ должен происходить таким образом, чтобы менеджер по обучению мог иметь четкое представление о том, какие именно навыки должны быть у сотрудников и чему их необходимо научить» [13, с. 47].

«Специалистами по управлению персоналом предполагается, что с точки зрения работодателя целями профессионального обучения считаются: организация и формирование персонала управления; овладение умением определять, понимать и решать проблемы; воспроизводство персонала; интеграция персонала; гибкое формирование персонала; адаптация; внедрение нововведений» [22, с. 47].

«С позиции наемного работника, целями профессионального образования могут выступать: поддержание на надлежащем уровне и повышение профессиональной квалификации; усвоение профессиональных знаний вне среды профессиональной деятельности; получение профессиональных знаний о контрагентах, влияющих на работу фирмы; формирование способностей в области планирования и организации производства» [10, с. 18].

«Задачами обучения персонала выступают усовершенствование имеющихся и освоение новых навыков, более сложных работ, освоение новой техники и технологии, изучение наиболее рациональных приемов на основе опыта передовых производств, достижение качественных показателей, освоение новых методов и приемов труда.

Тактические задачи обучения персонала предполагают сбалансированность различных показателей, таких как производительность труда, снижение текучести кадров, повышение квалификации сотрудников.

Многие руководители рассматривают огромный потенциал в подходе, который направлен на обучение сотрудников. Это связано с тем, что при этом в значительной степени может повышаться лояльность и производительность.

Предметом обучения могут быть:

- знания – теоретические, методические и практические, необходимые для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять свои обязанности;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
- способы общения или поведения – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность.

В компании может существовать собственный учебный центр, а также собственные квалифицированные специалисты службы персонала. В данном случае выбор провайдера проводить не приходится, а программа обучения может быть подготовлена силами внутренних специалистов» [17, с. 255].

«Следующий этап – это непосредственно этап разработки учебной программы.

Данный этап предполагает адаптацию программы обучения в соответствии со спецификой деятельности организации. Она содержит комплекс мер, связанных с уточнением того, что содержит обучающая программа, что ожидают участники, какие использовать методы обучения и подготовка учебных материалов.

Обучение может осуществляться силами привлекаемого тренера или тренинговой компании.

Однако при этом, менеджер по персоналу должен понимать и контролировать оказываемые услуги, так как ответственность за проведенное обучение все равно лежит на соответствующем отделе организации» [7, с. 241].

«При разработке подходов к обучению персонала следует использовать следующие:

- Централизация и децентрализация. При соотношении данных факторов, необходимо учитывать, как они оказывают влияние на разработку

систем обучения. Так как разные структурные системы формируют различные профессиональные и личностные компетенции сотрудников. При внедрении системного подхода к обучению сотрудников необходимо учитывать следующие факторы: размер компании; персональные суждения руководства о стратегическом уровне и о целесообразности разделения власти; степень подготовки персонала к децентрализации (квалификация, традиции, организация взаимоконтроля и самоконтроля); уровень сложности определенных видов деятельности.

– Индивидуализм и коллективизм. Данное соотношение стратегического обучения персонала будет зависеть от типа выбранной модели управления (например, японской или американской) или их удачных комбинаций.

Данный факт предполагает внесение изменений в мотивационную схему, механизм разработки и принятия управленческих решений, систему контроля результатов деятельности» [19, с. 154].

Многообразие подходов к системе обучения персонала, дает возможность руководству организации корректировать стратегию обучения персонала, внедряя различные подходы к ее осуществлению (таблица 3).

Таблица 3 - Стратегии обучения персонала

Стратегия	Характеристика
Традиционная (тейлористская) стратегия	«Предполагает применение в организации рабочей силы низкой квалификации, внедрение техники, которая позволяет сэкономить на содержании рабочей силы, построение системы вознаграждения на основе четкого контроля и высокого уровня распределения труда. Данный вариант стратегии, как правило, подвергается критике и рассматривается как консервативный. Однако при анализе конкретных производственных ситуаций становятся несомненными ее целесообразность и эффективность (особенно в отечественных условиях)» [22, с. 47].
Перспективная (интеграционная) стратегия	«Предполагает основательный подбор персонала, предложение работы на продолжительный период времени, более высокую и однородную квалификацию кадров, достаточно высокий уровень взаимозаменяемости персонала, развитие персонала, длительный срок окупаемости затрат» [32, с. 178].

«Следующий этап – реализация обучения персонала. Сотрудник службы персонала на данном этапе принимает решения по организационным вопросам. Это вопросы, которые связаны с подбором места обучения, подготовкой аудитории и оборудования, а также с взаимодействием с будущими участниками. Он обеспечивает сотрудников необходимой информацией о предстоящем обучении и мотивирует их на это.

Одним из важных этапов процесса обучения выступает оценка эффективности системы обучения персоналом.

Для мониторинга показателей обучения рекомендуется использовать следующие методы:

- социологический (анкетирование);
- экспертный, т. е. оценка со стороны экспертов на основании анкеты или выполнения контрольно-тестового задания оцениваемым сотрудником;
- расчетный (статистический), т. е. математическая обработка массива данных» [15, с. 176].

«При измерении показателей эффективности обучения необходимо установить, как воздействие обучения на уровень знаний сотрудников повлияло на итоговые финансовые показатели деятельности организации. Качество обучения сотрудников устанавливается, используя критерии результативности обучения, к которым относят:

а) удовлетворенность обученного сотрудника. устанавливается при помощи проведения анкетирования. затем проводится анализ и расчет результативности по данному критерию. кроме того, определяются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

б) усвоение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений. оценку данного критерия проводят, применяя специальную форму отчета по обучению. с ее помощью устанавливается степень развитости необходимых знаний, навыков и умений.

в) определение эффективности внесенных предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности. получив соответствующие знания, обученный сотрудник выносит на анализ руководству свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом. данные предложения в дальнейшем должны быть оценены с позиции эффективности.

г) эффективность деятельности сотрудника, который прошел обучение.

д) оценку эффективности, проводят в сопоставлении следующих показателей:

1. повышении норм выработки;
2. росте производительности труда;
3. сокращении времени на выполнение работ;
4. сокращении финансовых затрат на выполнение проектов;
5. увеличении объема продаж и т. д.

е) Удовлетворенность руководителя результатами обучения. Для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения. Данное анкетирование проводится, как правило, спустя месяц после проведения обучения персонала. Затем, после оценки полученных данных делаются выводы о качестве обучения персонала организации и производится расчет эффективности обучения» [12, с. 47].

«Важно отметить, что обучение персонала требует значительных усилий сотрудника. В связи с этим проведение процесса обучения персонала должно осуществляться с наличием заинтересованности с его стороны.

В этом и состоит важная взаимосвязь обучения и стимулирования персонала.

Она способствует формированию у человека мотивов самосовершенствования, освоения новой работы, достижения успеха, расширения контактов и т. д.

В настоящее время обучение персонала для предприятий является одним из значимых направлений повышения эффективности их деятельности.

Таким образом, обучение персонала – обязательная часть функционирования хозяйствующего субъекта. Оно предполагает проведение организованного процесса по улучшению навыков и освоению работниками новых знаний» [22, с. 47].

При этом существует возможность использования различных форм и методов, каждый из которых имеют свои достоинства и недостатки. Подбор той или иной формы или метода обучения персонала целиком зависит от целей, которые ставятся специалистами, занимающиеся оценкой результатов обучения персонала.

2 Анализ управления обучением персонала организации (на примере ООО «Гельтек-Медика»)

2.1 Краткая характеристика ООО «Гельтек-Медика»

Общество с ограниченной ответственностью «Гельтек-Медика» (сокращенное наименование – ООО «Гельтек-Медика»), находится по адресу город Москва, проезд 1-й Варшавский, дом 2, строение 8.

ООО «Гельтек-Медика» - единственная российская фирма с таким обширным ассортиментом контактных сред для медицинской аппаратуры. Организация выпускает и ультразвуковые гели различной вязкости, и электродные гели для приборов ЭКГ, ЭЭГ, РЭГ. В России только это российской предприятие делает электродную контактную адгезивную пасту для исследований электрической активности головного мозга и электродный контактный крем для электрофизиологических процедур.

Российское предприятие «Гельтек-Медика» занимается разработкой и производством медицинской и косметологической продукции. Одним из направлений деятельности компании является изготовление контактных жидкостей для ультразвуковой диагностики. Мы поставляем универсальные средства «Медиагель» фирмы «Гельтек-Медика» для ультразвукового контроля материалов.

Производственной базой для создания компании стала крупная лаборатория при НИИ медицинских полимеров. Образованное в 1994 году предприятие «Гельтек-Медика» продолжило научные исследования и предлагает высокотехнологичные решения в части создания ультразвуковых и электродных гелей. Товары данной торговой марки лидируют в своей нише на рынках СНГ и России.

Гели высокой и средней вязкости «Медиагель» производства компании «Гельтек-Медика» являются универсальными средствами для проведения ультразвуковых исследований.

Гели используются для обеспечения надёжного контакта преобразователя с поверхностью объекта контроля. Применение «Медиагеля» нейтрализует воздушный зазор, который может создавать помехи для УЗ импульса.

Средства, выпускаемые под маркой «Медиагель», рекомендованы к использованию Российской ассоциацией специалистов УЗ диагностики. Гели для УЗК водорастворимы и не токсичны, не портят датчики и легко удаляются с поверхности.

Компания «Гельтек-Медика» придаёт большое значение организации производства и контролю качества готовой продукции, поэтому успешно прошла сертификацию согласно ГОСТ ISO 9001-2011.

Стоит отметить, что компания «Гельтек-Медика» - российский производитель профессиональной косметики, средств для ухода за веками, медицинских контактных сред для ультразвуковой и функциональной диагностики, является преуспевающим российским предприятием.

Компания родилась в стенах НИИ Медполимер в 1994 году и за эти годы разработала, запатентовала и внедрила в производство серию изделий медицинского назначения на основе современных полимерных технологий. Гельтек-Медика постоянно работает над совершенствованием технологии производства применения современных полимерных материалов и их композиций в медицинских изделиях.

Основным видом деятельности ООО «Гельтек-Медика» является производство материалов, применяемых в медицинских целях (код по ОКВЭД 21.20.2).

Также, можно отметить, что на основании заключения аудитора финансовое состояние ООО «Гельтек-Медика» на 31.12.2022 значительно лучше финансового состояния половины всех средних предприятий, занимающихся видом деятельности производство материалов, применяемых в медицинских целях.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО

«Гельтек-Медика» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Гельтек-Медика»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2021 г. - 2020 г.	2022 г. - 2021 г.	2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Выручка всего, тыс. руб.	1 140 690	1 556 880	2 379 077	416 190	822 197	136,5	152,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	600 963	858 457	1 136 789	257 494	278 332	142,8	132,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	53	80	111	27	31	150,9	138,8
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	986,4	625,2	786	-361,2	160,8	63,38	125,7
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	12 138	17 205	28 151	5 067	10 946	141,7	163,6
Фондоотдача, руб. (п.1/п.5)	93,98	90,49	84,51	-3,49	-5,98	96,3	93,4
Фонд оплаты труда, тыс. руб. (п.4*п.3)*12	52 279,2	50 016	87 246	-2 263	37 230	95,7	174,4
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб. (п.2/п.1)	0,52	0,55	0,47	-0,061	-0,33	1,04	0,86
Прибыль от реализации, тыс. руб.	436 531	638 971	1 167 037	202 440	528 066	146,4	182,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	348 914	510 494	931 974	161 580	421 480	146,3	182,6
Выработка на работающего, руб./чел. (п.1/п.3)	21522	19 461	21 433	-2 061	1 972	90,4	110,1
Рентабельность продаж, % (п.10/п.1)*100	30,59	32,79	39,17	2,20	6,38	107,2	119,5

Из таблицы 4 видно, что за 2021 году выручка относительно 2020 года увеличилась на 36,5 %, а за 2022 год еще на 52,8 %. Увеличение показателя выручки связано с расширением ООО «Гельтек-Медика» ассортимента, а именно компанией произошло добавление новых позиций или товарных групп.

Также в 2022 году произошло увеличение объемов производства и была организована мотивация и обучение персонала эффективным техникам

продаж. Кроме того, в ООО «Гельтек-Медика» в 2022 году произошла корректировка рекламной стратегии компании, что также оказало положительное влияние на рост выручки в 2021 и 2022 годах.

Себестоимость продаж за 2021 год увеличилась на 42,8 %, за 2022 год еще на 32,4 %. Следует отметить, что темп роста выручки за 2022 год опережает темп роста себестоимости на 20,4 %. В результате деятельности предприятие отражает положительную динамику роста чистой прибыли на протяжении всего анализируемого периода. За 2021 год прибыль увеличилась на 46,3 %, а за 2022 год еще на 82,6%.

С ростом объёма продаж увеличилась и среднесписочная численность персонала за анализируемый период на 58 человек, на 27 человек в 2021 году и на 31 человека за 2022 год.

Несмотря, на увеличение численности персонала среднемесячная зарплата работников за 2021 год снизилась на 36,6 %, но за 2022 год увеличилась до 65,5 тыс. руб. или на 25,7 %. Фонд оплаты труда в 2022 году увеличился относительно 2021 года на 74,4 % в связи с увеличением штата.

Эффективность труда измеряется в росте динамики производительности, так за 2021 год показатель сократился на 9,6%, но за 2022 год увеличился на 10%. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов имеет динамику роста за 2021 год относительно 2020 года показатель увеличился на 41,7 %, а за 2022 год ещё на 63,6 %.

Фондоотдача свидетельствует, об эффективности использования объектов основных средств при производстве продукции, за 2022 год на 1 рубль основных фондов предприятие получает 84 копейки выручки.

Следует заметить, что на 1 рубль реализованной продукции предприятие отражает снижение затрат. За 2022 год затраты сократились на 13,7 %, т.е. на 1 рубль реализованной продукции предприятие получает 0,51 коп. затрат.

Рентабельность продаж отражает положительную динамику роста за 2021 году показатель эффективности деятельности предприятия увеличился на 7,2 %, а за 2022 год еще на 19,5 % и составляет 39,17 %.

Произведём анализ производительности труда ООО «Гельтек-Медика». Данные показатели будут свидетельствовать, об эффективности труда специалистов за три года.

Таблица 5 - Анализ производительности труда ООО «Гельтек-Медика»

Показатель	Период, год			Темп роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021	2022 г.
				г. / 2020 г.	/ 2021 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	53	80	111	150,9	138,8
В том числе специалисты, чел	30	54	87	180,0	161,1
Удельный вес рабочих в общей численности работников, %	56,60	67,50	78,38	119,3	116,1
Отработано дней одним работником за год	249	248	247	99,6	99,6
Отработано часов одним работником, ч	1 987	1 980	1 973	99,6	99,6
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	8	8	100,0	100,0
Выручка от продаж, тыс. руб.	1 140 690	1 556 880	2 379 077	136,5	152,8
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. (п.7/п.1)	21 522,45	19 461,00	21 433,13	90,4	110,1
Среднегодовая выработка специалиста, тыс. руб. (п.7/п.2)	38 023,00	28 831,11	27 345,71	75,8	94,8
Среднедневная выработка специалиста, руб. (п.9/п.4*1000)	152 702,81	116 254,48	110 711,39	76,1	95,2
Среднечасовая выработка рабочего, руб. (п.10/п.6)	19 087,85	14 531,81	13 838,92	76,1	95,2

Из таблицы 4 видно, что среднегодовая выработка на одного работника в 2021 году сократилась на 9,6 %, а в 2022 году увеличилась на 10,1 %. Среднегодовая выработка на одного специалиста в 2021 году сократилась на 24,2 %, и в 2022 году еще на 5,2 % и составляет 27 345,71 тыс. руб.

Несмотря, на увеличение роста выручки и численности специалистов производительность труда сокращается. Среднедневная выработка специалиста в 2021 году сократилась на 23,9 %, а в 2022 году ещё на 4,8 %.

Необходимо выявить причины сокращения производительности труда при росте численности работников и выручки от продаж.

В таблице 4 представлен анализ состава фонда оплаты труда ООО

«Гельтек-Медика».

Таблица 6 - Состав фонда оплаты труда ООО «Гельтек-Медика»

Показатели	Период, год			Динамика			
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютная		Темп роста, %	
				2021 г. - 2020 г.	2022 г. - 2021 г.	2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	53	80	111	27	31	150,9	138,8
служащие	4	5	6	1	1	125,0	120,0
специалисты	30	54	87	24	33	180,0	161,1
Фонд оплаты труда всего, тыс. руб., в том числе	52	50	87	-2	37	95,7	174,4
основная заработная плата, тыс. руб.	279	016	246	263	230		
	45	43	81	-1	37	95,9	185,7
	662	812	353	850	541		
выплаты компенсирующего характера, тыс. руб.	2 470	2 264	2 160	-206	-104	91,7	95,4
выплаты стимулирующего характера (премии), тыс. руб.	4 147	3 940	3 733	-207	-207	95,0	94,7
Среднемесячная заработная плата, руб.	82	52	65	-30	13	63,4	125,7
	200	100	500	100	400		

Из таблицы 5 видно, что среднемесячная заработная плата за 2021 год сократилась на 36,6 %, а за 2022 год увеличилась на 25,7 % и составляет 65 500 рублей. В связи с увеличением численности персонала, за весь анализируемый период в целом фонд оплаты труда увеличился на 66,9 %, а средняя заработная плата сократилась на 20,3 %, что расценивается как отрицательный фактор, влияющий на систему управления обучением персонала предприятия.

Основные каналы продвижения медицинской продукции – оптовые компании. Представительства ООО «Гельтек-Медика» есть, по крайней мере, в 60 регионах России и во многих странах СНГ. В этом году у предприятия расширился отдел маркетинга и PR, т.к. политика предприятия нацелена на продвижение товара и узнаваемость бренда – одна из важных задач на сегодня.

Структура ООО «Гельтек-Медика» — это состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, отделов и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект. Факторами, определяющими структуру

организации, являются: характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации предприятия.



Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Гельтек-Медика»

Все структурные подразделения ООО «Гельтек-Медика» осуществляют свою деятельность в соответствии с локальными актами организации, регламентирующими основные задачи и функции каждого подразделения.

Руководство ООО «Гельтек-Медика» осуществляет единоличный исполнительный орган в лице генерального директора. Также в составе администрации предприятия имеется главный специалист и исполнительный директор.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся начальник производства, бухгалтерия, департамент информационных технологий, отдел транспорта и доставки, склад косметической продукции и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Гельтек-Медика» осуществляет свою деятельность эффективно, результатом своей деятельности получает чистую прибыль и эффективно использует оборотные и трудовые ресурсы.

Но, на уровень всех этих показателей могут оказывать влияние, развитие кадрового потенциала, уровень эффективности принятия управленческих решений, профессионализм работников, производительность труда, развитие в области инноваций и технологий и другие внутренние и внешние факторы, т.к. предприятие является промышленным в области производства профессиональной косметики и контактных сред для ультразвуковой и функциональной диагностики и является довольно уязвимым сектором экономики.

В связи с чем, для полноценной оценки её деятельности и развития системы управления обучения персонала для увеличения прибыли необходимо проанализировать структуру использования кадрового потенциала предприятия.

2.2 Анализ системы управления обучением персонала ООО «Гельтек-Медика»

Особый интерес для нашего исследования представляет отдел кадров в Обществе с ограниченной ответственностью «Гельтек-Медика», в связи с чем, целесообразно остановиться более подробнее на его характеристике.

Структура отдела кадров представлена на рисунке 4.

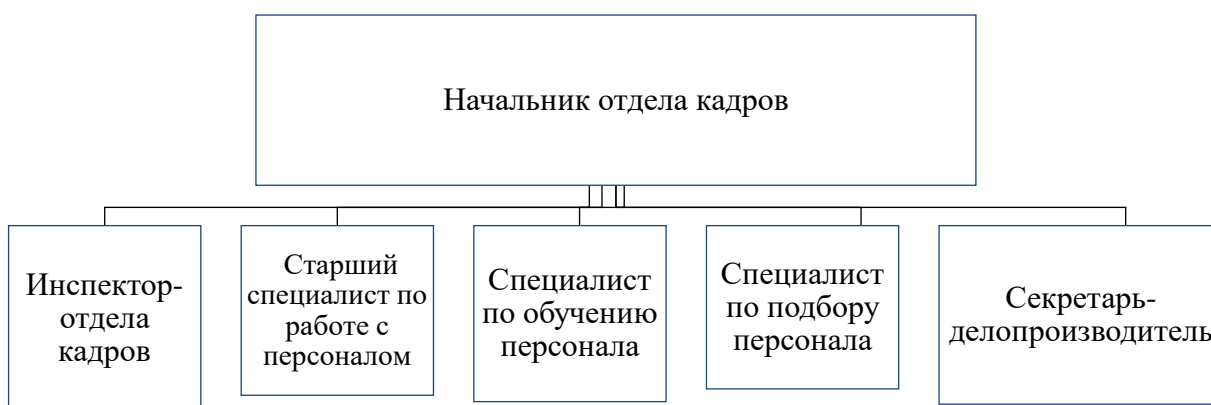


Рисунок 4 - Структура отдела кадров в ООО «Гельтек-Медика»

В соответствии с основными задачами отдел кадров ООО «Гельтек-Медика» выполняет следующие основные функции, которые изображены схематично на рисунке 5:

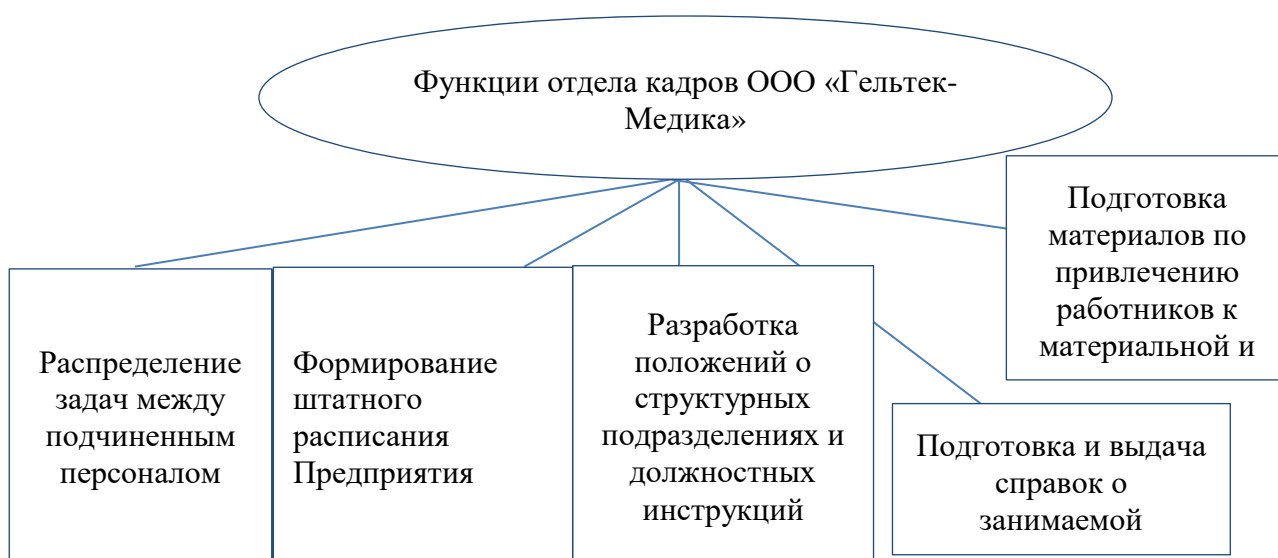


Рисунок 5 – Функции отдела кадров ООО «Гельтек-Медика»

ООО «Гельтек-Медика» - это одна из самых динамично развивающихся предприятий в России. Во главе компании ООО «Гельтек-Медика» стоят профессионалы. Персонал ООО «Гельтек-Медика» - квалифицированные сотрудники, получившие специальное обучение.

«Управление персоналом ООО «Гельтек-Медика» направлено на повышение производительности труда и качества трудовых ресурсов, рост взаимной ответственности работника и работодателя. Для этого проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации по ряду показателей, внедряются технические и организационные инновации.

Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны говорит о том, что организация заинтересована в развитие персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – в организации наблюдается приток новых сотрудников, как правило, иногородних, которых нужно постоянно обучать» [34, с. 47].

Анализ системы управления персоналом в ООО «Гельтек-Медика» был проведен в совокупности с анализом кадрового состава:

– Гендерная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика» изображена на рисунке 6.

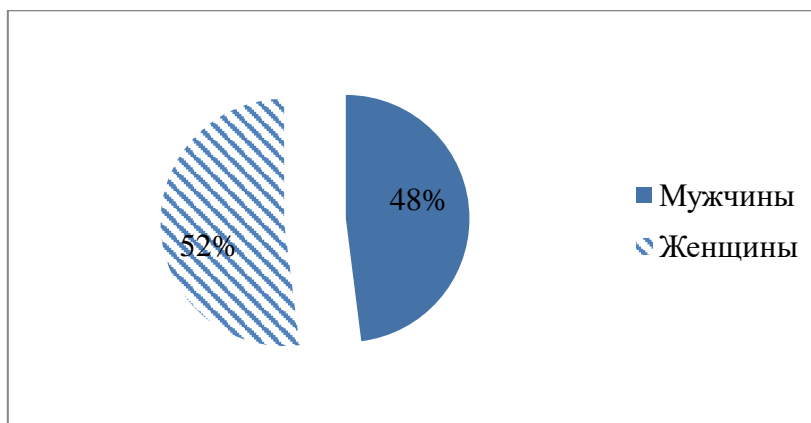


Рисунок 6 - Гендерная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика»

Гендерная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика» продемонстрировала следующие показатели: в ООО «Гельтек-Медика» работают 52% женщин и 48% мужчин. Можно сделать вывод о том, что гендерная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика» практически равномерно распределена, незначительно на 4% преобладает количество женщин в структуре персонала организации.

– Возрастная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика» изображена на рисунке 7.

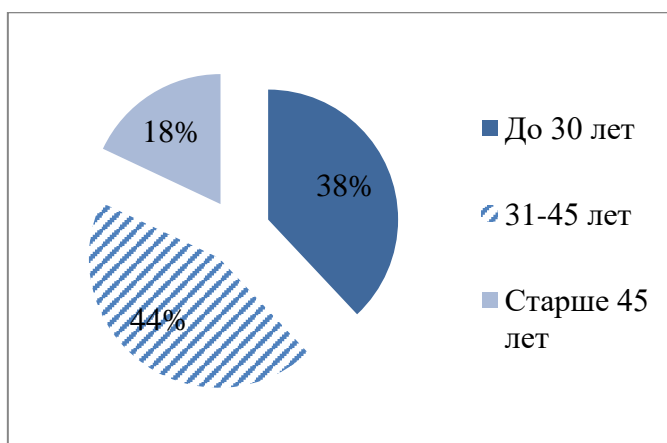


Рисунок 7 - Возрастная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика»

Показатели возрастной структуры персонала в ООО «Гельтек-Медика» распределились следующим образом:

- до 30 лет работают 38%;
- от 31 до 45 лет – 44%;
- и старше 45 лет – 18%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что среди персонала ООО «Гельтек-Медика» преобладают лица в возрасте от 31 до 45 лет и до 30 лет включительно, что свидетельствует о положительном отношении руководства к молодым кадрам и отсутствия проблем при трудоустройстве сотрудников без опыта работы. Кроме того, возрастная структура ООО «Гельтек-Медика» говорит о том, что коллектив организации достаточно молодой, сотрудники имеют достаточный опыт и квалификацию, но еще далеки от пенсионного возраста.

– Образовательная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика» указана на рисунке 8:

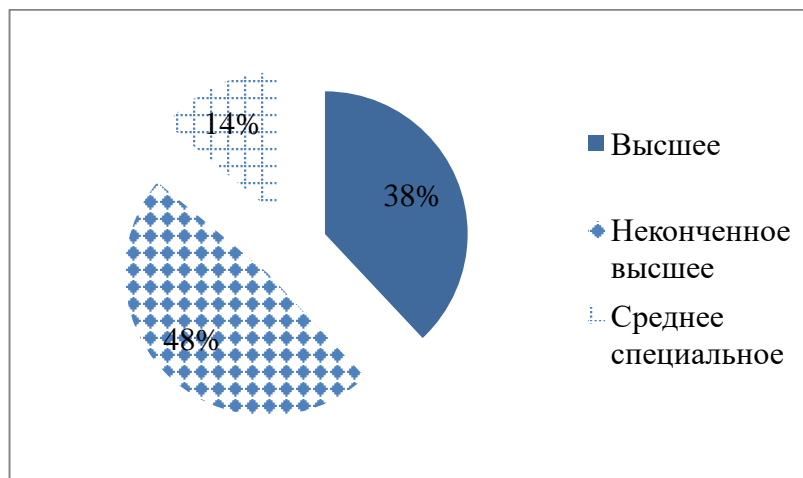


Рисунок 8 – Образовательная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика»

Образовательная структура персонала в ООО «Гельтек-Медика» представляет собой следующую картину:

- 38% имеют высшее образование;
- 48% имеют неоконченное высшее образование;
- 14% имеют среднее специальное образование.

Как мы видим, больший процент сотрудников имеют высшее и неоконченное высшее образование. Это обусловлено тем, что многие сотрудники повышают свой образовательный уровень, получая высшее образование.

– Распределение персонала в ООО «Гельтек-Медика» по стажу работы изображено на рисунке 9:

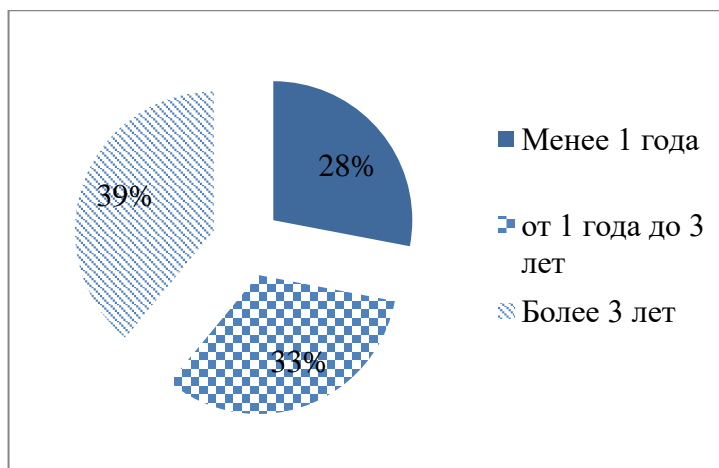


Рисунок 9 - Распределение персонала в ООО «Гельтек-Медика» по стажу работы

Распределение персонала в ООО «Гельтек-Медика» по стажу работы позволило сделать следующие выводы:

- менее 1 года работает - 28%;
- от 1 года до 3 лет - 33%;
- более 3 лет - 39%.

В ООО «Гельтек-Медика» на сегодняшний момент сократилась численность сотрудников со стажем работы на предприятии более 3 лет, что является достаточно негативной тенденцией, поскольку кадровый состав становится достаточно непостоянным. В то время как процент сотрудников со стажем работы до 1 года вырос до 28%. Причиной таких негативных изменений в структуре персонала ООО «Гельтек-Медика» послужила эпидемиологическая обстановка в стране, вызванная короновирусной инфекцией Covid-19, в результате которой работа торговых центров и магазинов была приостановлена, соответственно производство продукции снизилось.

- Распределение персонала ООО «Гельтек-Медика» по категориям отображено на рисунке 10:

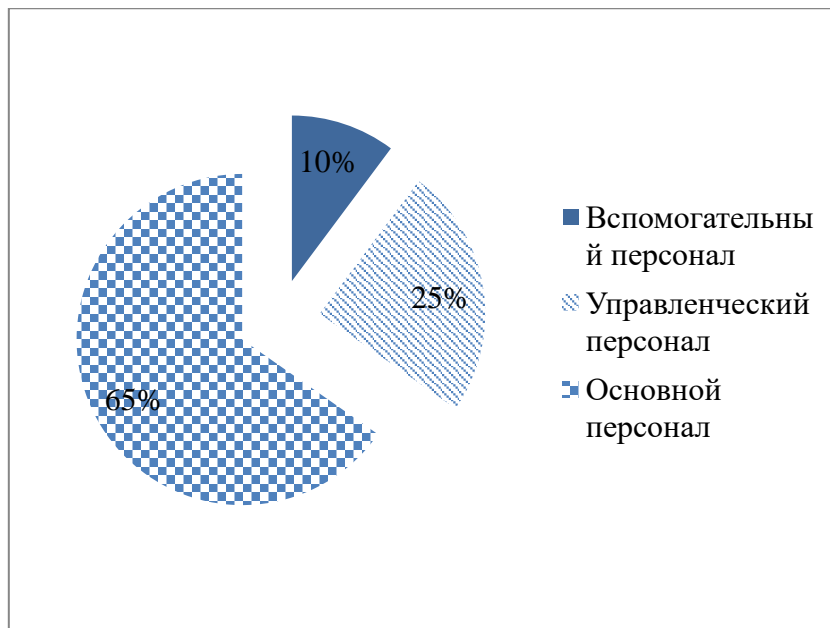


Рисунок 10 - Распределение персонала ООО «Гельтек-Медика» по категориям

Распределение персонала ООО «Гельтек-Медика» по категориям позволило сделать вывод о том, что вспомогательный персонала составляет 10%, управленческий персонала – 24% и основной персонал – 64%.

Основной персонала в структуре персонала ООО «Гельтек-Медика» по категориям имеет больший процент, что говорит о преобладании сотрудников, относящихся к данной категории должностей.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом ООО «Гельтек-Медика» необходимо выделить ее основные достоинства:

- важнейшими принципами управления персоналом в ООО «Гельтек-Медика» являются системность, информатизация, достижение поставленных целей перед организацией.

- руководители в практической деятельности руководствуются принципами управления персоналом.

- делопроизводственные функции находятся на высоком уровне, так как документация своевременно обрабатывается и передается вышестоящему руководству

Таким образом, проведя краткую характеристику ООО «Гельтек-Медика» можно заключить, что рассматриваемое нами российское

предприятие занимается разработкой и производством медицинской и косметологической продукции.

Одним из направлений деятельности компании является изготовление контактных жидкостей для ультразвуковой диагностики.

Кроме того, анализ деятельности ООО «Гельтек-Медика» показал, что это единственная российская фирма с таким обширным ассортиментом контактных сред для медицинской аппаратуры.

В России только это российской предприятие делает электродную контактную адгезивную пасту для исследований электрической активности головного мозга и электродный контактный крем для электрофизиологических процедур.

Кроме того, мы пришли к выводу, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение и мотивация персонала, оценка и аттестацию кадров, организация деятельности работников.

Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способностями общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

В ООО «Гельтек-Медика» реализуются обязательное, целевое и периодическое обучение. Обязательное обучение – обучение для обеспечения необходимого уровня профессиональной подготовки работника, соответствующего требованиям и профилю компетенций определенной должности (профессии), выполнения требований государственных и нормативных актов, регламентирующих вопросы предоставления допуска к работе.

Целевое (опережающее) обучение – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников в соответствии с возрастающими требованиями производства, совершенствованием бизнес

процессов, вводом новых производственных объектов, внедрением новой техники и технологий, а также в связи с предстоящим назначением на другую должность, изменением профиля деятельности.

Периодическое обучение – обучение персонала, осуществляемое в целях поддержания профессиональной квалификации работников, получения дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков.

Из вышеперечисленного следует, что в ООО «Гельтек-Медика» перед работниками ставят следующие цели обучения, представленные на рисунке 11.



Рисунок 11 - Цели обучения персонала в ООО «Гельтек-Медика»

В ООО «Гельтек-Медика» постановка целей обучения осуществляется непосредственными руководителями для каждого работника индивидуально.

Определение потребности в обучении в ООО «Гельтек-Медика». «Конкретные профессиональные образовательные программы для руководителей и специалистов, формы и сроки обучения определяются начальником отдела кадров, по согласованию с работником и его непосредственным руководителем, исходя из потребности организации.

В ООО «Гельтек-Медика» реализуется такой вид обучения как самообразование – самостоятельное обучение, являющееся результатом личной инициативы и действий работника, направленных на повышение образовательного уровня и профессиональных знаний посредством самостоятельного изучения предмета, теоретических основ специальности» [33, с. 147].

«В ООО «Гельтек-Медика» существует два вида определения потребности:

- По инициативе руководителя и организации
- По собственному желанию.

Серьезной проблемой является то, что в ООО «Гельтек-Медика» предстоящее обучение не обсуждается с непосредственным начальником, что осложняет учебный процесс, так как не все работники понимают, с какой целью их отправляют на переподготовку или повышение квалификации.

В ООО «Гельтек-Медика» используются традиционные и активные методы обучения персонала. К традиционным методам относятся: лекции, семинары, лабораторные работы, самостоятельное обучение. К активным методам: тренинги, мастер – классы, деловые игры, разбор конкретных практических ситуаций. Программы профессионального обучения осваиваются в следующих формах: очной (с отрывом от работы), очно-заочной (вечерней – с частичным отрывом от работы) и заочной формах (без отрыва от работы), в форме самообразования и экстерната.

В ООО «Гельтек-Медика» в большей мере реализуются активные методы обучения с отрывом от производства, то есть очная форма обучения» [30, с. 258]. В ООО «Гельтек-Медика» нами был проведен опрос среди 20 сотрудников организации. Опрос сотрудников организации проводился на тему «Анализ системы обучения персонала ООО «Гельтек-Медика». - на вопрос «Удовлетворены ли вы процессом обучения» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунке 12).

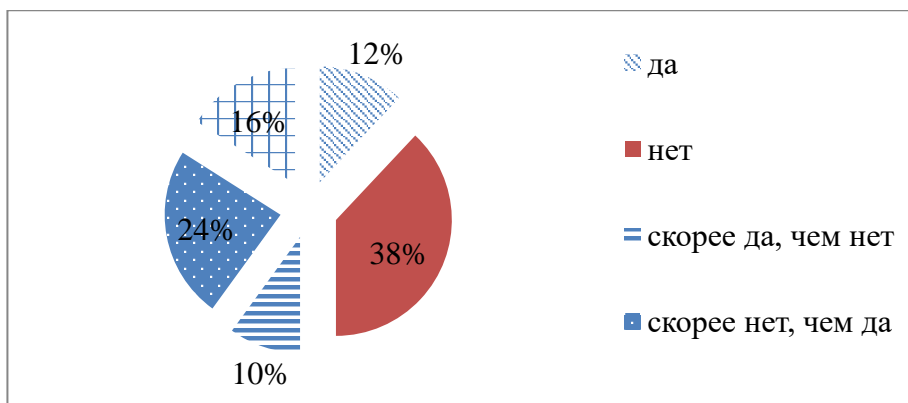


Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Удовлетворены ли вы процессом обучения?» (в процентах от числа опрошенных, n=60)

Ответы на данный вопрос показали, что 62% респондентов не удовлетворены процессом обучения в ООО «Гельтек-Медика».

Данные обстоятельства свидетельствует о желании сотрудников проходить повышение квалификации, совершенствовать свои навыки и получать новые знания.

Это необходимо для того чтобы качественно выполнять трудовую функцию в организации.

На вопрос «Какие бы методы обучения Вы бы исключили из действующей системы обучения» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 13).

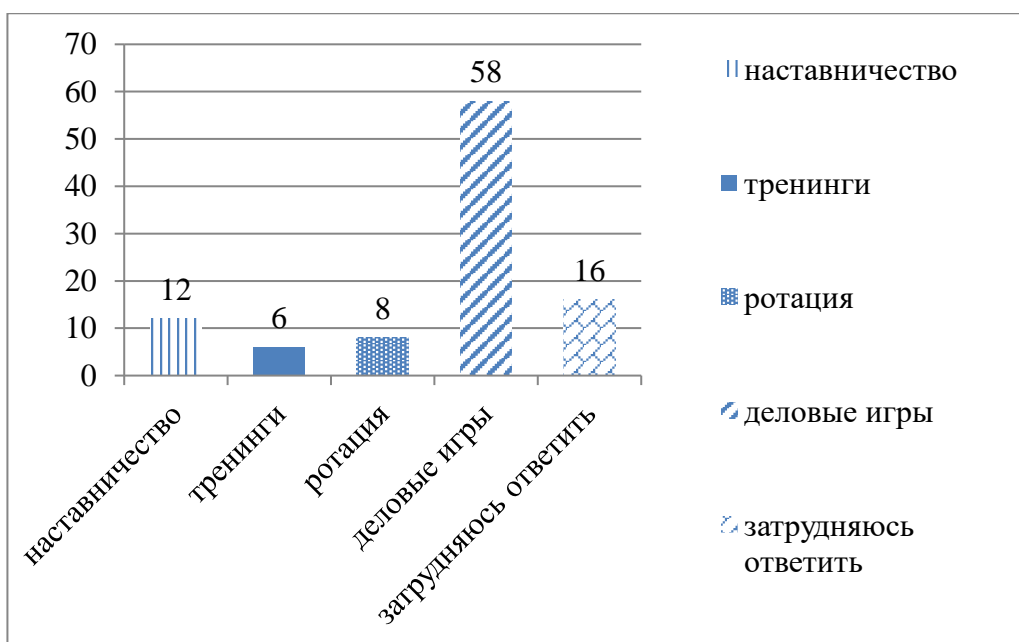


Рисунок 13- Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие методы обучения Вы бы исключили из действующей системы обучения» (в процентах от числа опрошенных, n=60)

Ответы на данный вопрос показали, что большинство респондентов 58% исключили бы такой метод обучения как деловые игры, ввиду малоэффективности данного метода обучения.

На вопрос «Используете ли Вы в полной мере знания, которые получаете во время обучения» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 14).

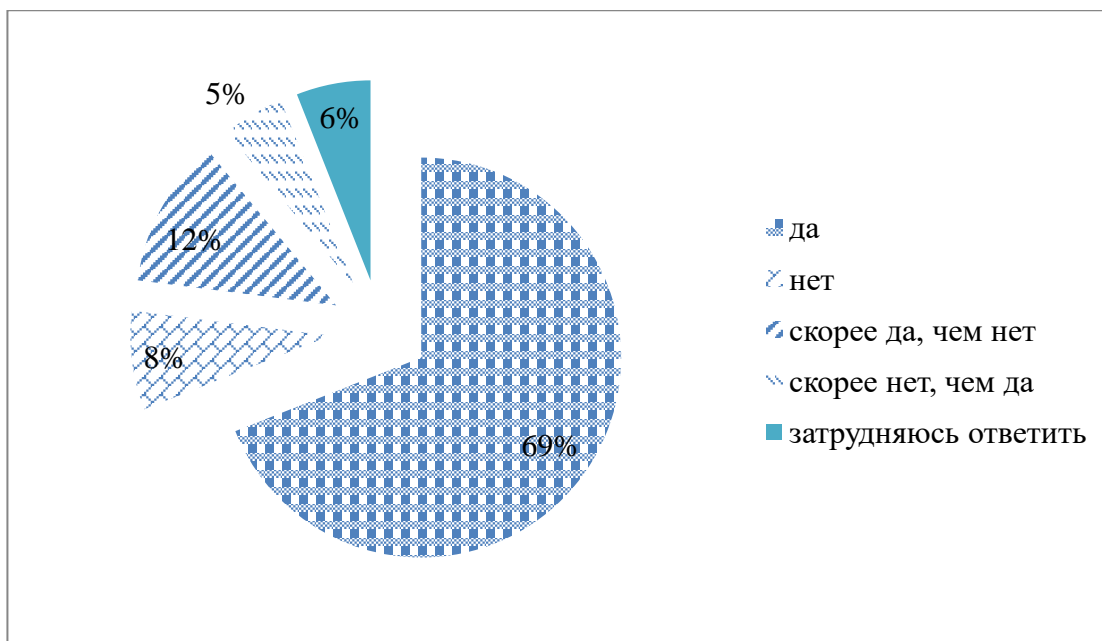


Рисунок 14 - Распределение ответов респондентов на вопрос «Используете ли Вы в полной мере знания, которые получаете во время обучения» (в процентах от числа опрошенных, n=60)

Респонденты на данный вопрос ответили преимущественно положительно, 69% работников ООО «Гельтек-Медика» используют в полной мере знания, которые получают во время обучения, что свидетельствует о положительном влиянии обучения на выполнение трудовой функции сотрудников ООО «Гельтек-Медика»

На вопрос «Как Вы считаете, вы можете обойтись без постоянного повышения уровня квалификации» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 15).

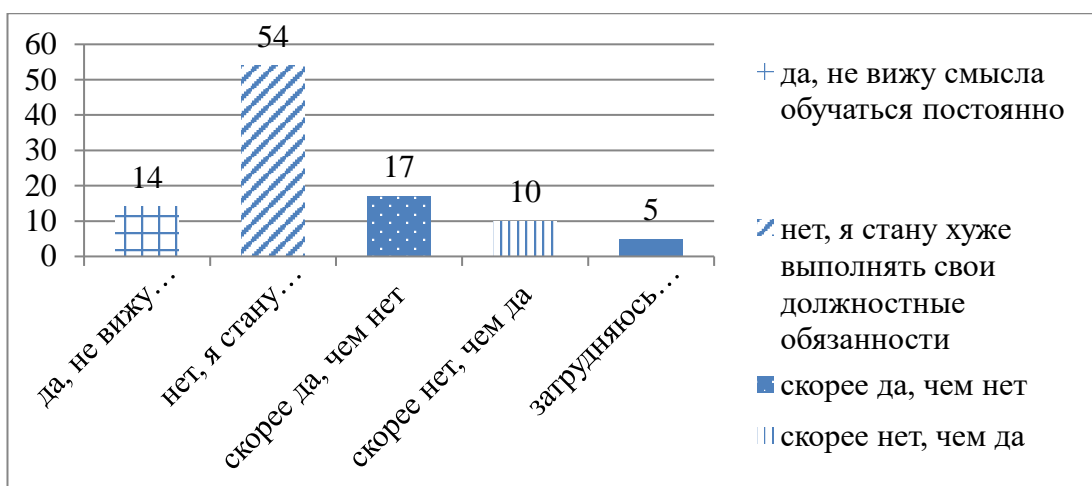


Рисунок 15 - Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы считаете, вы можете обойтись без постоянного повышения уровня квалификации» (в процентах от числа опрошенных, n=60)

Полученные результаты показали, что респонденты на данный вопрос ответили преимущественно отрицательно, ответы распределились следующим образом: 54% респондентов считают, что без постоянного повышения уровня квалификации они станут хуже выполнять свои должностные обязанности. Данный аспект подтверждает актуальность и необходимость обучения персонала в ООО «Гельтек-Медика».

- на вопрос «Воспринимаете ли Вы обучение как средство достижение успеха» ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 16).

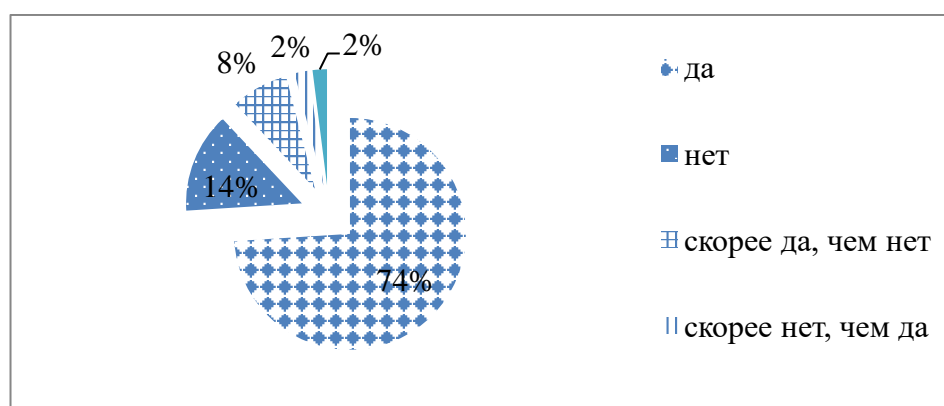


Рисунок 16 - Распределение ответов респондентов на вопрос «Воспринимаете ли Вы обучение как средство достижение успеха» (в процентах от числа опрошенных, n=60)

Респонденты на данный вопрос ответили положительно, около 74% анкетированных считают, что обучение является средством достижения успеха, и только 14% так не считают. Ответы на данный вопрос подтверждают эффективность и значимость обучения для сотрудников ООО «Гельтек-Медика».

На основании анализа системы управления обучения персонала в ООО «Гельтек-Медика» и проведенного опроса сотрудников организации на тему «Анализ системы управления обучения персонала ООО «Гельтек-Медика» позволил выявить следующие проблемы:

– Недостаточное количество практико-ориентированных методов обучения, а именно в ООО «Гельтек-Медика» отсутствует эффективный инструмент формирования профессиональных компетенций и личностно-деятельностной подготовки специалистов. Можно заключить, что в ООО «Гельтек-Медика» нет комплексного подхода к системе управления обучением персонала, оказывающего систематизирующее воздействие на процесс обучения и позволяющего комплексно реализовать задачи теоретико-практической подготовки, творческого развития и воспитания специалиста, приобретения работниками навыков эффективной профессиональной работы.

Таким образом, отсутствие практико-ориентированности и диалога мешают сотрудникам приобрести необходимый минимум профессиональных умений и навыков, опыт организаторской работы, систему теоретических знаний, профессиональную мобильность и компетентность.

– В системе обучения отсутствует оценка полученных знаний, что не дает возможности сотрудникам получить четкое представление, что именно ожидает от них компания, какие условия требуется выполнить, чтобы получать повышенное вознаграждение или продвигаться по карьерной лестнице. Таким образом, в ООО «Гельтек-Медика» отсутствуют оценочные мероприятия, что лишает систему обучения персонала хорошего

стимулирующего фактора, усиливающего вовлеченность персонала в решение задач, стоящих перед компанией.

– Недостаток средств на обучение, поэтому нет возможности обучить всех специалистов также является существенным недостатком в системе управления обучения персонала ООО «Гельтек-Медика». По нашему мнению, компания сомневается в эффективности обучения, пытаясь, всё время соотносить затраченные средства с полученным эффектом.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления обучением персонала в организации

Для руководителя любого предприятия для успешной реализации деятельности важно быть внимательным к высказываниям подчиненных по поводу урегулирования рабочих вопросов в том числе вопросов касающихся совершенствования системы управления обучением персонала в организации.

В случае, если руководитель организации игнорирует комментарии сотрудников, то со временем могут возникнуть серьезные проблемы, что в итоге приведет не только к снижению заинтересованности работников в рабочем процессе, но даже к их уходу из компании, в следствии чего на предприятии можно будет отметить текучесть кадров, снижение производительности труда, а также уменьшение эффективности производства, что в конечном итоге приведет к проявлению плохого имиджа предприятия.

Чтобы разработать действенную систему управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика» мы опирались на следующие принципы:

- результативность;
- прозрачность;
- управляемость ожиданиями сотрудника;
- конкурентоспособность;
- честность.

Проведя анализ управления обучением персонала ООО «Гельтек-Медика» предложены следующие пути совершенствования:

Увеличение количества практико-ориентированных методов обучения в ООО «Гельтек-Медика» с целью создания эффективного инструмента формирования профессиональных компетенций и личностно-деятельностной подготовки специалистов, а именно:

- обучение без отрыва от производства;
- ротация;
- наставничество.

«Обучение без отрыва от производства должно осуществляться в обычной рабочей обстановке: обучаемый должен использовать настоящие рабочие инструменты и оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник, что говорит о минимальных потерях по выработке.

Преимущества такого обучения заключается в следующем:

- Менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение вне рабочего места, так как оно происходит в обычной рабочей обстановке.
- Возможность сохранения за персоналом своих служебных обязанностей;
- Обучаемый полностью погружен в рабочую атмосферу и впоследствии его адаптация пройдет быстрее и успешнее;
- Главное направление — это приобретение практического опыта.

Так же следует ввести новые методы обучения персонала на рабочем месте» [22, с. 47].

«Один из них — это ротация, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых умений и навыков.

Достоинствами ротации можно отметить следующее:

- Оказывается, положительное воздействие на мотивацию, за счет смены поля деятельности;
- Помогает сотруднику найти свое место в организации;
- Помощь в преодолении стресса, вызываемый постоянной однообразной рабочей деятельностью;

- Ускорение в продвижение высококвалифицированных специалистов;
- Расширение кругозора и социальных контактов на рабочем месте;
- Возникновение новых идей и подходов к решениям различных проблем;
- Оптимизация кадровой расстановки.

Ротация должна действовать на основе двух документов: программы ротации персонала и её положения.

Внедрение программы о системе ротации состоит из следующих этапов:

- Подготовка документального оснащения процесса ротации: разработка и внедрение локальных нормативных актов по регулированию порядка проведения ротации.
- Составление плана по внедрению ротации: выбор периодичности и вида ротации;
- Построение процедур информирования сотрудников по вопросам ротации;
- Документационная и административная подготовка наставников;
- Построение коммуникаций в процессе ротации;
- 6. Анализ результата системы ротации, подведение итогов.

Разработкой и внедрением системы ротации должны заниматься «специалист по обучению персонала и руководители подразделений» [6, с. 15].

«Следующий метод обучения персонала на рабочем месте, который следует ввести это наставничество - передача знаний, умений и навыков опытным работником молодым специалистам. Этот метод имеет такие преимущества как:

- Позволяет снизить конфликты в коллективе, создает доверительную атмосферу;

- Позволяет передавать знания и нормы поведения, принятые в организации;
- Раскрыть потенциал обучаемого;
- Препятствует текучести кадров.

Такой метод обучения как наставничество следует ввести по следующей схеме:

- Разработка проекта, плана по системе наставничества;
- Выбор наставников и разработка индивидуальных планов;
- Проведение обучения при помощи системы наставничества;
- Анализ результатов обучения, оценка наставников и обученных сотрудников.

Ответственные по внедрению данного метода обучения являются специалист по обучению персонала и руководители подразделений» [29, с. 17].

В ООО «Гельтек-Медика» предлагается внедрить в систему обучения автоматизированную оценку методом тестирования на основе задач (также известные как тесты на основе навыков или оценка эффективности) для оценки пройденного обучения.

Проводить такие тесты необходимо сразу после проведения обучения.

Ответственным сотрудником назначить специалиста по обучению ООО «Гельтек-Медика».

«Основными задачами внедрения автоматизированного тестирования являются повышение качества тестирования и экономия времени, затрачиваемого на тестирование. Под повышением качества здесь подразумевается и то, что с помощью автоматизированного тестирования можно охватить больший набор тестов, и/или тесты, которые невозможно осуществить вручную, и то, что автоматическое выполнение тестов позволяет свести к минимуму влияние человеческого фактора на результаты тестирования.

Под экономией времени подразумевается то, что на выполнение автоматизированных тестов обычно уходит значительно меньше времени, чем на выполнение аналогичных тестов вручную» [32, с. 38].

Проблему охвата основного персонала пройти обучение необходимо решить внедрением программ электронного обучения.

С проведением электронного обучения снижаются:

- «стоимость обучения (отсутствуют расходы, связанные с командировками, питанием, учебными материалами, арендой помещений для учебы и тому подобное);

- временные издержки, что обусловлено доступностью обучающих курсов, свободным доступом с любого оборудованного компьютера; возможностью одновременного обучения больших групп сотрудников, возможностью остановки и возобновления процесса учебы в любой момент;

- организационные издержки (отпадает потребность в дополнительном согласовании, при изменении срока обучения нет необходимости бронировать места проживания, организовывать питание, заказывать пропуска, контролировать посещаемость, ведь большинство этих процедур автоматизированы)» [12, с. 47].

Для того чтобы запустить в компании проект по внедрению электронных программ в систему обучения необходимо сформировать рабочую группу под руководством начальника отдела кадров. В составе команды должен входить специалист по обучению персонала, программист и системный администратор.

В ходе проекта необходимо выстроить эффективную систему управления обучением персонала, отвечающую всем современным требованиям, к тому же не требующую непомерных финансовых инвестиций.

На реализацию проекта необходимо отвести временной отрезок от полугода до восьми месяцев.

В ходе реализации обновленного проекта обучения персонала ООО «Гельтек-Медика» необходимо внедрить единый для головного офиса и региональных представительств интернет-портал на основе Microsoft Office Share Point.

В данном портале должна функционировать система электронного документооборота, хранения рабочей информации, деловой оценки (аттестации) методом «360 градусов», инструменты библиотек и базы знаний.

Таким образом, при помощи портала обеспечивается прозрачность учебных процессов. Все данные сохраняет электронная память системы, и по первому требованию результаты обучения могут быть предоставлены как самому сотруднику, так и его руководителю, сотруднику департамента по работе с персоналом, а также лицам, ответственным за процесс электронного обучения персонала.

На основании изложенного можно прийти к выводу, что для устранения выявленных недостатков в системе управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика» важен комплексный подход и многоплановость в использовании программных продуктов.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В общем смысле перемены в системе управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика» приведут к положительным эффектам. «Таким как: всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации; повышение содержательности труда; развитие индивидуальных способностей; повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала» [28, с. 29].

При увеличении количества практико-ориентированных методов обучения (обучение без отрывов от производства, ротация, наставничество) в ООО «Гельтек-Медика» с целью создания эффективного инструмента

формирования профессиональных компетенций и личностно-профессиональной подготовки специалистов социальная эффективность улучшится за счет того, что:

- организация уменьшит потерю по выработке, так как обучающийся не уходит со своего рабочего места.
- затрат будет меньше, в связи с тем, что денежные затраты будут только на одного преподавателя, а не на сотрудников, проходящих обучение.
- учебный процесс будет состоять из практической деятельности, что является более эффективным для данной организации.

Экономическую эффективность можно рассчитать по следующим показателям. Затраты на обучение одного сотрудника в другом городе равны 46 500 р., по данным за 2022 год.

«В данные затраты входят плата за проживание (15500 р.), суточные (500 р.), проезд (8000 р.) и сам процесс обучения (22 500р.).

Если на обучение поедет пять сотрудников, то весь данный процесс будет равен 232 500 р. А если пригласить преподавателя для обучения без отрыва от производства, то затраты будут иные: при условии, что учебный процесс займет, три дня, а 1 час работы преподавателя равен 600 рублей, то за три дня обучения, при пятичасовом рабочем дне выйдет 9 000р., так же проживание 15 500 р. и проезд 8 000 р.

В итоге затраты на вызов преподавателя будут равны 32 500 р. Для организации это будет намного эффективнее и удобнее.

Следующее предлагаемое мероприятие — это внедрение новых методов обучения персонала – ротация и наставничество» [22, с. 47].

Эффективность наставничества будет заключаться в следующем: повысится эффективность и сократятся сроки адаптации новых сотрудников; снизятся затраты на обучение персонала, за счет прикрепления наставника за стажером из своих сотрудников; снизятся вероятности ошибок нового сотрудника.

Экономическая эффективность наставничества будет заключаться в том, что наставнику прилагается надбавка в виде 15% от его заработной платы.

За закрепление более одного стажера, за одним наставником, дополнительные выплаты будут равны 25% за каждого обучающегося сотрудника.

На поиск и набор нового преподавательского состава потребуется время до 2 месяцев.

Специалист по отбору и найму персонала, в среднем по рынку труда, зарабатывает 35 000 рублей. Размещение объявления о вакансии на собственном сайте организации бесплатны. Следовательно, за 2 месяца отбора и найма преподавателей, затраты будут в размере 70 000 рублей .

«К преимуществам автоматизированного тестирования можно отнести: сокращение времени на исполнение тестов по сравнению с ручным тестированием; возможность проведения тестов, которые нельзя провести без использования средств автоматизации; повышение независимости экспертизы (исключается человеческий фактор); возможность проводить тестирование вне рабочих часов тестирующего» [22, с. 47]. На следующем этапе производим прогноз роста выручки по проекту мероприятий на 2023 год.

Таблица 7 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	111	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	111	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	2 379 077	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	2521821	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	786	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив

Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	11366	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	2973	По проекту

С помощью данных приведенных в таблице 6 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 4175,6 т. р. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для ООО «Гельтек-Медика» будет эффективным.

Таблица 8 -Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (3.1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; P – прогнозное увеличение выручки; ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 111 \times \left(1 + \frac{6}{100}\right) - 111 = 6,66$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3.2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \frac{6,66}{111 - 6,66} \times 100 = 6,38$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3.3)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч-условная экономия численности.</p>	$\begin{aligned} \text{Эз/п} &= 786 \times 6,66 \\ &= 5234,76 \end{aligned}$

Продолжение таблицы 7

4	Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$Эс/о = Эз/п \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ H-%отчисления по социальным выплатам.	$Эс/о = 5234,76 \times 0,3 = 1570,42$
5	Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$Эу/л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.5)$ У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$Эу/л = \left(\frac{11366}{2379} - \frac{11366}{2453} \right) \times 2453 = 343,42$
6	Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эу/г = Эз/п + Эс/о + Эу/л \quad (3.6)$	$Эу/г = 5234,76 + 1570,42 + 343,42 = 7148,6$
7	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эг = Эу/г - E_n \times Зед, \quad (3.7)$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.	$Эг = 7148,6 - 2973 = 4175,6$

Для реализации последнего мероприятия по совершенствованию системы управления обучением персонала в организации по внедрению электронного обучения необходимо сформировать рабочую группу под руководством начальника отдела кадров. В составе команды должен входить специалист по обучению персонала, программист и системный администратор.

При внедрении интернет-портала возникают следующие затраты:

- стоимость программного обеспечения;
- затраты на покупку и обслуживание аппаратного обеспечения;
- стоимость настройки интернет портала.

Для начала стоит отметить, что затраты на покупку и обслуживание аппаратного обеспечения и стоимость настройки интернет портала будут равны 0, т.к. в штате ООО «Гельтек-Медика» присутствует системный администратор, который в рамках своих обязанностей, может осуществить необходимые мероприятия.

Остается лишь одна затратная стоимость – это стоимость программного обеспечения Microsoft Office Share Point.

«Кроме того, с внедрением Microsoft Office Share Point снижаются:

- стоимость обучения (отсутствуют расходы, связанные с командировками, питанием, учебными материалами, арендой помещений для учебы и тому подобное);

- временные издержки, что обусловлено доступностью обучающих курсов, свободным доступом с любого оборудованного компьютера; возможностью одновременного обучения больших групп сотрудников, возможностью остановки и возобновления процесса учебы в любой момент;

- организационные издержки (отпадает потребность в дополнительном согласовании, при изменении срока обучения нет необходимости бронировать места проживания, организовывать питание, заказывать пропуска, контролировать посещаемость, ведь большинство этих процедур автоматизированы)» [22, с. 47].

С точки зрения всех видов затрат, дополнительное расширение обучения на базе интернет-портала является наиболее приемлемой и целесообразной. Чтобы расширение системы было успешным, в его основе должен быть правильный выбор программного обеспечения, соответствующий конкретным требованиям.

Таким образом, перемены в системе управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика» приведут к таким положительным эффектам как: всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации; повышение содержательности труда; развитие индивидуальных способностей; повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала; обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой; овладение социокультурными нормами организации.

Заключение

Исследование, проведенное в рамках настоящей выпускной квалификационной работы, позволило сделать следующие выводы.

Управление обучением персонала является необходимой кадровой технологией еще и потому, что того требует постоянно меняющиеся условия окружающей среды, которые вызывают необходимость в освоении новыми навыками и умениями работников организации.

Динамичное развитие происходит за счет внешних и внутренних условий функционирования организации. Так, к внешним относится политика государства в сфере экономики, налогообложение и др. К внутренним же в первую очередь можно отнести появление потребности в новых рабочих места, реорганизация организаций и др.

Именно указанные обстоятельства заставляют работодателей нацелено проводить обучения для своих работников, дабы адаптировать их к возникающим изменениям.

Обучение персонала – обязательная часть функционирования хозяйствующего субъекта. Оно предполагает проведение организованного процесса по улучшению навыков и освоению работниками новых знаний.

При этом существует возможность использования различных форм и методов, каждый из которых имеют свои достоинства и недостатки. Подбор той или иной формы или метода обучения персонала целиком зависит от целей, которые ставятся специалистами, занимающиеся оценкой результатов обучения персонала.

Исследования совершенствования управления обучением персонала организации нами было проведено на примере ООО «Гельтек-Медика».

ООО «Гельтек-Медика» осуществляет свою деятельность эффективно, результатом своей деятельности получает чистую прибыль и эффективно использует оборотные и трудовые ресурсы.

Но, на уровень всех этих показателей могут оказывать влияние, развитие

кадрового потенциала, уровень эффективности принятия управленческих решений, профессионализм работников, производительность труда, развитие в области инноваций и технологий и другие внутренние и внешние факторы, т.к. предприятие является промышленным в области производства профессиональной косметики и контактных сред для ультразвуковой и функциональной диагностики и является довольно уязвимым сектором экономики.

В связи с чем, для полноценной оценки её деятельности и развития системы управления обучения персонала для увеличения прибыли необходимо проанализировать структуру использования кадрового потенциала предприятия.

На основании анализа системы управления обучения персонала в ООО «Гельтек-Медика» и проведенного опроса сотрудников организации на тему «Анализ системы управления обучения персонала ООО «Гельтек-Медика» (приложение 1) позволил выявить следующие проблемы:

- Малое количество практико-ориентированных методов обучения, а именно в ООО «Гельтек-Медика» отсутствует эффективный инструмент формирования профессиональных компетенций и личностно-деятельностной подготовки специалистов.

- В системе обучения отсутствует оценка полученных знаний, что не дает возможности сотрудникам получить четкое представление, что именно ожидает от них компания, какие условия требуется выполнить, чтобы получать повышенное вознаграждение или продвигаться по карьерной лестнице.

- Недостаток средств на обучение, поэтому нет возможности обучить всех специалистов также является существенным недостатком в системе управления обучения персонала ООО «Гельтек-Медика».

Проведя организационно-экономическую характеристику предприятия предложены следующие пути повышения экономической эффективности деятельности предприятия:

– Обучение без отрыва от производства должно осуществляться в обычной рабочей обстановке: обучаемый должен использовать настоящие рабочие инструменты и оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник, что говорит о минимальных потерях по выработке.

– В ООО «Гельтек-Медика» предлагается внедрить в систему обучения автоматизированную оценку методом тестирования на основе задач (также известные как тесты на основе навыков или оценка эффективности) для оценки пройденного обучения. Проводить такие тесты необходимо сразу после проведения обучения. Ответственным сотрудником назначить специалиста по обучению ООО «Гельтек-Медика».

– Проблему охвата основного персонала пройти обучение необходимо решить внедрением программ электронного обучения.

Для того чтобы запустить в компании проект по внедрению электронных программ в систему обучения необходимо сформировать рабочую группу под руководством начальника отдела кадров. В ходе проекта необходимо выстроить эффективную систему управления обучением персонала, отвечающую всем современным требованиям, к тому же не требующую непомерных финансовых инвестиций.

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 4175,6 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для ООО «Гельтек-Медика» будет эффективным.

На основании изложенного можно прийти к выводу, что для устранения выявленных недостатков в системе управления обучением персонала в ООО «Гельтек-Медика» важен комплексный подход и многоплановость в использовании программных продуктов.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Агарков А. П. Экономика и управление на предприятии : Учебник для бакалавров. М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 458 с.
2. Арджирис К. Организационное научение: пер. с англ. К. Арджирис. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 563 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 824 с.
4. Аскарова В. В Обучение персонала как оно есть // Отдел кадров коммерческой организации. 2019. № 7. С. 34-35.
5. Бабаев З.Д., Терехова, В.А., Шеина, Т.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. Изд.: Финансы и статистика, 2018. 452с.
6. Бажин А.С Анализ социального капитала развивающихся организаций // Менеджмент сегодня. 2021. № 3. С. 256- 264.
7. Бажин А.С. Анализ методов развития персонала в практике менеджмента зарубежных стран // Science Time. 2019. № 3. С. 53-58.
8. Бажин А.С. Исследование способностей профессиональных команд к самообучению в зависимости от их ролевого состава // Экономика и социум. 2020. № 4-1. С. 571-574.
9. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2019. 382 с.
10. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда. Учебник. М.: «Экзамен», 2019. 389 с.
11. Берсин Д. Модернизация корпоративного обучения. - Юрайт, 2019. - 382 с.

12. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 348 с.
13. Володина, Н. Адаптация персонала. Москва: Эксмо, 2019. 240 с.
14. Вахрушева И. Адаптация и обучение персонала в торговой сети (на примере сети «Радеж»). М.: HR-Life, 2019. 299 с.
15. Глухенькая Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы // Профессиональное образование. 2021. №1. С. 42-45.
16. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом. М.: Академия естествознания, 2019. 201 с.
17. Дмитриев М. Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. 2021. № 15. С. 300-305.
18. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебник. Москва : ИНФРА – М, 2020. 301 с.
19. Зададаев С. А. Эффективность тестирования при оценивании результатов обучения // Молодой ученый. 2021. № 19 (361). С. 287-289.
20. Илюнина А. А. Тестирование как эффективное средство оценивания результатов обучения в области русского языка как иностранного // Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции. Пензенский государственный университет. Межотраслевой научно-информационный центр. 2021. С. 28–32.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2020. 198 с.
22. Кречетников, К. Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике российских предприятий // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2015. № 7. С. 78-82.
23. Кудрявцева Е.И. Эффективные технологии обучения персонала для подготовки и проведения крупномасштабных мероприятий // Современные технологии обучения персонала для сферы обслуживания крупномасштабных мероприятий. 2017. С. 176-180.

24. Ряковский С.А. Обучение и развитие персонала на этапе стабилизации // Справочник кадровика. 2019. №7. С. 18-22.
25. Скаженик Е. Специфика обучения взрослых // Справочник кадровика. 2019. № 4. С. 11-14.
26. Солодов Н.Д. Обучение вне рабочего места // Проблемы современной науки и образования. 2020. № 9 (39). С. 31-35.
27. Стрельников А.В. Формы корпоративного обучения как элемента системы непрерывного обучения персонала // Сервис в России и за рубежом. 2021. № 2 (21). С. 104-110.
28. Сысолятин А.В. Оценка эффективности обучения персонала // Проблемы современной науки и образования. 2020. № 9 (39). С. 41-44.
29. Трофимова Л.А. Управление знаниями: учебное пособие. СПб.: СПбГУЭФ, 2019. 108 с.
30. Ульянова И. В. Использование тестовых заданий в процессе оценивания знаний студентов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. 2022. № 1 (21). С. 153–158.
31. Чурина К. В. Тестирование как форма контроля результатов обучения // Молодой ученый. 2019. № 9 (89). С. 1214–1217.
32. Форсиф П. Развитие и обучение персонала: Повысьте работоспособность коллектива. Добейтесь лучших результатов от сотрудников. Мотивируйте персонал на успех. СПб.: Нева, 2020. 187 с.
33. Шиповалова М. Базовые меры системы мотивации персонала. URL - [http:// m.hrdirector.ru/article/12922-red-motivatsiya-torgovogo-personala/](http://m.hrdirector.ru/article/12922-red-motivatsiya-torgovogo-personala/) (дата обращения: 18.04.2023).
34. Щербакова Е. Ю. Обучение персонала в розничной торговле / Е.Ю. Щербакова. URL - <http://imspm.spb.ru/articles/271588.php/>(дата обращения: 18.04.2023).
35. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C.

Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.

36. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. – 2021. – Vol. 20, no. 3. – P. 178–183.

37. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.

38. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019. №100. c.93–104.

39. Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020". Singapore : Springer, 2021. P. 349–366.