

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 92071311
Васильевой Марии Юрьевны

Научный руководитель
доктор эконом. Наук, профессор
Третьякова Л.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Место и роль обучения персонала в системе управления предприятием	6
1.2. Подходы и технологии формирования системы обучения персонала	14
1.3. Методы и показатели оценки эффективности обучения персонала .	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОБУХОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» ..	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Обуховский мясокомбинат»	36
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации	43
2.3. Оценка системы обучения персонала	52
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОБУХОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»	58
3.1. Проектное решение по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат»	58
3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одной из актуальных тем современности, в сфере управления, стала тема обучения персонала. На каком бы этапе развития не была та или иная организация, вопрос об обучении сотрудников будет открыт всегда.

Грамотно обученные сотрудники, в первую очередь, представляют собой весомое конкурентное преимущество, ведь только образованные и идущие со временем люди могут вести предприятие к процветанию и развитию.

Каждый руководитель тех или иных организаций, понимает, что сфера обучения не проста в своем исполнении. Это связано с тем, что существует различие между профессиональным образованием и потребностями и целями современных организаций. Это означает, что знания, полученные сотрудниками в начале своего карьерного пути, устаревают, а это значит, что необходимо провести дополнительное обучение, которое будет удовлетворять потребностям организации и усовершенствует знания, навыки и умения сотрудников.

Достижение стратегических целей является приоритетным для всех организаций, а этого не достичь без обучения кадров, так как помимо знаний, сотрудники изучают все более новое технологическое оборудование, программы и так далее.

В современном динамичном мире, проблема любой организации в квалифицированных сотрудниках, может быть решена с помощью грамотного планирования и организации процесса обучения кадров. Это важно еще и потому, что система обучения персонала предполагает мотивирование сотрудников на выполнение задач, которые стоят перед организацией.

Построение системы обучения – трудоемкий и затратный процесс. Однако каждый управляющий организации обязан понимать, что успешное развитие его фирмы невозможно без непрерывного процесса обучения кадров.

Степень научной разработанности темы. Вопросами формирования системы обучения персонала изучали такие авторы, как Алябьева Т.А., Гостева О. В., Киреев В.С., Магура М.К., Мазоватова К.С., Рулевский В. И., Скворцов В.Н., Сорока В. А., Хлопова Т. В., Шмаков А.Г., и другие. Среди зарубежных авторов необходимо особо выделить таких как: С. Гошал, Г. Десслер, Дж.Б. Куинн, М. Портер, Р.Райт, Уилкинсон., А.Чандлер, А. В нашей работе используются труды ученых в сфере управления персоналом – Ахметова С.Г., Богатырёва М. Р., Галимова Л. Ф., Киреев В.С., Лазарева Л. Ю., Магура М.К., Стебеньева Т. В., Тимербулатова А. Р., и других авторов, а также журналы по изучению и организации обучения персоналом.

Объектом исследования является ООО «Обуховский мясокомбинат».

Предметом исследования выступает система обучения персоналом в ООО «Обуховский мясокомбинат».

Целью дипломной работы является разработка направления по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Определить место и роль обучения персонала в системе управления предприятием;
- 2) Рассмотреть методы оценки системы обучения персонала;
- 3) Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Обуховский мясокомбинат»;
- 4) Провести анализ системы обучения персонала в организации;
- 5) Оценить существующую систему обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат»;
- 6) Разработать направления по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат»;
- 7) Обосновать эффективность разработанных мероприятий.

Практическая значимость проекта заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области обучения персонала на примере ООО «Обуховский мясокомбинат».
2. Определены методы решения проблем в области обучения персонала на примере ООО «Обуховский мясокомбинат».
3. Разработан проект совершенствования системы обучения персонала на примере ООО «Обуховский мясокомбинат».

Информационную базу исследования составляют законы Российской Федерации по вопросам государственного управления корпоративной культурой, нормативно-правовые источники по вышеперечисленным вопросам, учебная литература, научные труды, статьи, годовая отчетность организации по вышеперечисленным вопросам за 2013 - 2015 годы, плановые и первичные документы.

Основными **методами исследования** в дипломном проекте являются: анализ научной литературы, экономико-статистический и расчетно-аналитический.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Место и роль обучения персонала в системе управления организацией

В современном мире, самым непростым объектом управления, является персонал. Это связано с тем, что люди способны скептически производить оценку предъявляемых к ним критериям, а также самостоятельно принимать решения относительно этих критерий и требований.

Кроме того каждый человек из всей общей массы персонала, имеет собственные цели и интересы, которые далеко не всегда совпадают с нуждами и целями организации, в которой они работают. Не всегда можно предугадать реакцию кадров на то или иное решение руководства – это тоже одна из причин сложности управления персоналом. Но управление персоналом, это многогранное понятие, включающее не только способы управления, но и способы обучения персонала, ведь в современном мире квалифицированный персонал – половина успеха любой организации.

Компания, которая обладает высококвалифицированными работниками, с креативным мышлением, имеет большее преимущество перед другими фирмами, как в стабильное время, так и во время экономического кризиса. Высококвалифицированный работник способен не только проанализировать необходимую информацию, поставить цель и выбрать пути для ее достижения, но и добиться данной цели, используя минимальное количество ресурсов с этим, большее внимание приобретает понятие обучение персонала [16].

Таким образом, можно дать определение обучению персонала. Обучение персонала современной организации – это целенаправленное формирование и развитие персонала в определенной отрасли, посредством овладения профессиональными умениями, навыками и способностями, которые в

дальнейшем помогут работнику поменять подход к выполнению своей работы в более современную интерпретацию, тем самым получив возможность более четко и конкретно ставить перед собой задачи и пути их выполнения для достижения общих целей всей организации. В наш век современных технологий, обучение становится особенно важным. Оно представляет собой непрерывный процесс, который измеряется практически всей продолжительностью жизни человека. Обучение очень тесно связано с таким понятием как развитие и влияет не просто на умения людей, но и на их интеллектуальные возможности. Это является неотъемлемым фактором успешности и процветания любых предприятий. Любой человек может повышать уровень своего образования и тем самым становиться более успешным и востребованным сотрудником.

Как известно, внутренняя и внешняя среда предприятий никогда не стоит на месте. Постоянно идет процесс изменения, приспособления и совершенствования. То есть персонал должен тоже идти в ногу со временем и тем самым, повышать эффективность работы организации [60]. В свою очередь, эффективность прямым образом воздействует на конкурентоспособность. Всем известно, что конкурентоспособность предприятия в значительной мере зависит от квалификации персонала. В первую очередь, это грамотность в осуществлении своей профессиональной деятельности, способность расстановки задач и целей, а также компетентность.

Как мы видим, роль обучения персонала очень обширна, но и это еще не все. Нельзя забывать о такой категории успешности предприятия, как стабильность. Именно стабильность, а вместе с ней и устойчивость предприятия тесно связаны с обучением кадров. Казалось бы, такое понятное и простое для всех понятное понятие как обучение, охватывает немалый спектр влияния. Финансовая сторона деятельности фирм также зависит от обучения кадров. Низкий профессионализм персонала и не современность его знаний может стать источником очень серьезных негативных последствий. К таким

последствиям относятся: увеличение денежных расходов, увеличение частоты стрессовых ситуаций в компании, уменьшение защищенности условий труда, низкое качество предоставляемого товара или услуги. Обучение персонала это мощный инструмент, которым обязан пользоваться каждый предприниматель, иначе, сотрудники его организации не смогут выполнять нормы и задачи, которые от них требует руководство. Обучение всегда означает знакомство с чем-то новым, а это значит, что все новые умения и знания необходимо сопоставлять с целью, миссией и другими важными аспектами предприятия, в котором работает сотрудник. То есть он, будто снова вступает на свою должность впервые, так как уже смотрит на свою работу глазами более опытного и более знающего сотрудника. Формирование системы обучения не простой процесс, который требует подготовки. Подготовка зависит от количества кадров нуждающихся в обучении, от финансовых возможностей предприятия ее потребностей. Необходимо не только обучить персонал, но и узнать, насколько эффективны были методы его обучения, как они отразились на работе персонала. Все это влияет на последующий процесс обучения [22].

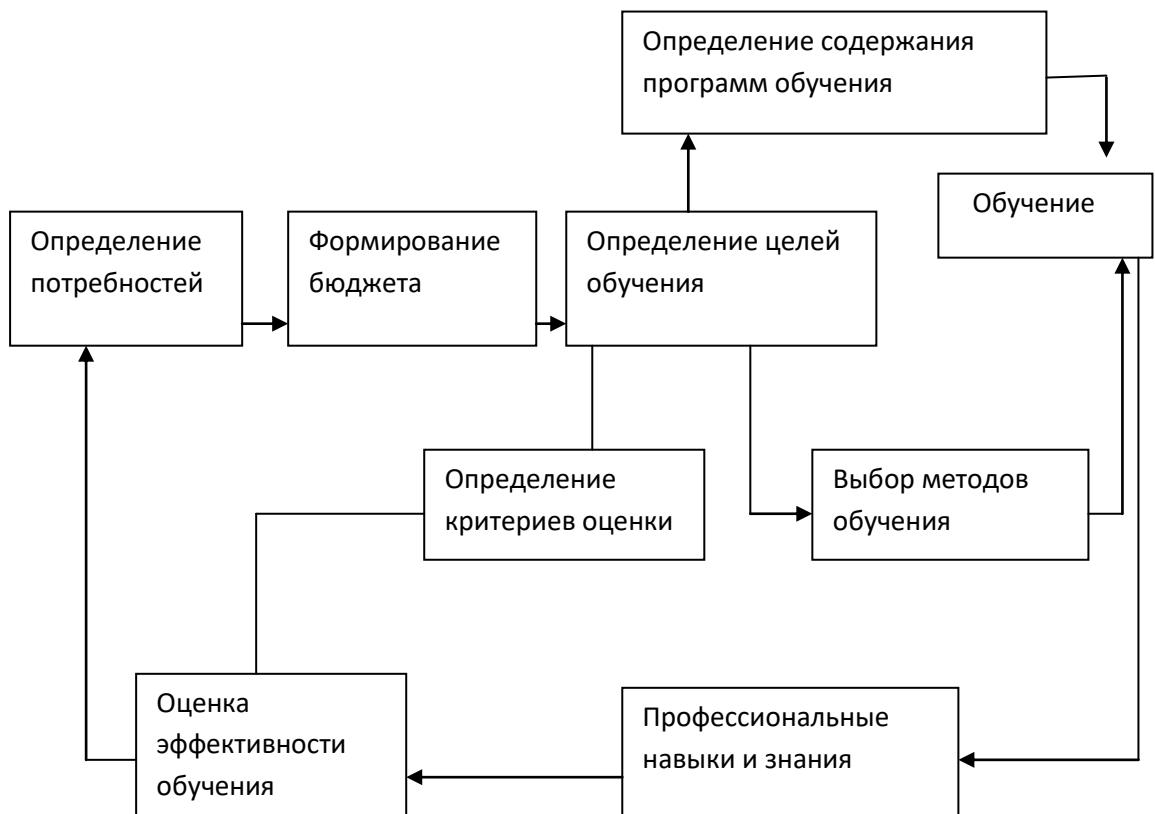


Рис.1.1 Этапы процесса подготовки к обучению и обучения персонала

Постоянное обучение персонала становится особо актуальным в условиях глобализации и интернационализации экономических отношений, интеграции российских предприятий в мировой и европейское социально-экономическое пространство [37].

В конкурентной борьбе на рынке «на рынке без границ», в который превращается современный мир, лидируют те, кто имеет рассчитанные на долгосрочную перспективу программы непрерывного образования [37].

Из всего вышесказанного видно насколько велики ожидания от обучения кадров. На основе ожиданий, формируются цели, которые возлагаются на процесс обучения кадров. Каждая организация формирует свои цели, но существуют такие, которые присущи любой организации. Без них работа внутри коллектива, внутри механизма самой организации просто невозможна.

Таблица 1.1

Основные цели обучения персонала

Цели	Пояснение
1	2
Поддержание профессионального уровня работников и повышение уровня производительности.	Любому сотруднику для выполнения своих обязанностей необходимо иметь запас профессиональных навыков. Наличие разового базового обучения, не гарантирует пожизненно-актуальные знания. Поэтому обучаться необходимо постоянно, с определенной периодичностью. Ведь увядание актуальности знаний и навыков процесс стремительный и постоянный. Новые знания помогут упрощать и делать работу более продуктивной.
Знакомство сотрудников с новыми технологиями.	Знакомство с технологиями электроники, а также с новыми технологиями управления.

1	2
Иметь возможность замещения сотрудников, создание слаженной команды.	В данном случае, замещение происходит в виду отпуска или других случаев отсутствия сотрудника на своем рабочем месте в течение долгого времени.
Подготовить кадры к повышению или перемещению по службе.	В любой компании существует определенный контингент сотрудников, имеющих все профессиональные данные для перспективы повышения в должности или перемещения по службе. В этом случае также необходимо обучать персонал. Если упустить эту возможность, то перспективные сотрудники покинут данную организацию.
Повышение мотивации работников и сокращение потерь.	Сотрудники, которые будут определены для обучения, будут знать, что они необходимы организации, а значит, это повысит их мотивацию не только к обучению, но и к работе в целом. Позитивный настрой будет сохраняться и далее, если руководство будет напрямую и косвенно обращать свое внимание к обучающимся сотрудникам.

Однако на цели нужно смотреть с двух сторон. Так для работодателя и работника цели будут иметь разную формулировку и суть.

Цель проведения учебного процесса, с точки зрения работодателя:

- организация и формирование управления персоналом;
- решение возникших кадровых проблем;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;

- внедрение нововведений и адаптация к ним.

Со стороны работника цели непрерывного образования будут сформулированы следующим образом:

- повышение профессиональной квалификации;
- приобретение новых знаний, при помощи которых будет возможно оставаться на соответствующем уровне [20].

Так, мы в очередной раз убедились, что обучение занимает одно из главных мест в системе управления организацией и в целом в нашей жизни.

Однако, как и любой важный процесс в функционировании организации, обучение имеет свои принципы, на которых базируется любое обучение персонала.

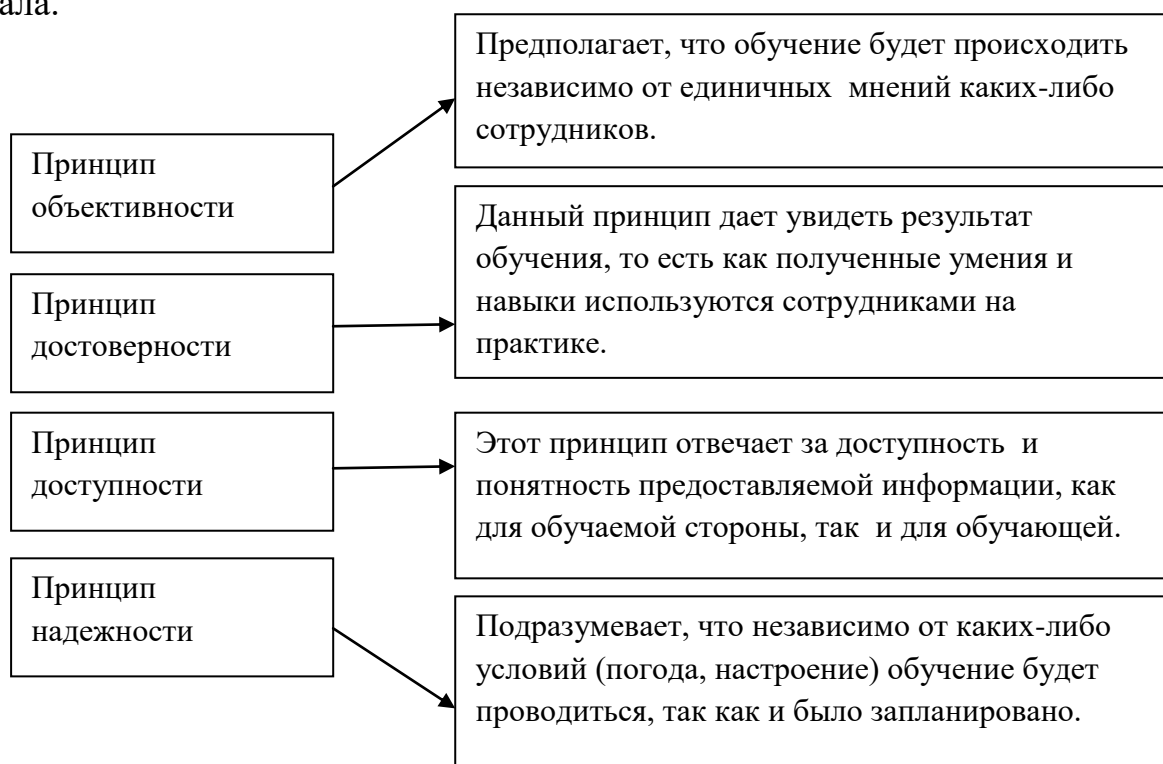


Рис. 1.2 Принципы обучения персонала

Принципы – это основополагающие правила, по которым строятся подготовка к обучению, сам процесс обучения и оценка результатов обучения. Принципы необходимы как установка к действию, для того чтобы точно идти по заданному курсу и четко знать, чему нужно обучать персонал, а чему нет.

Такая всеобъемлющая категория как обучение, не может не иметь своих функций. Процесс обучения имеет основные функции. Руководства предприятий и их подразделения по обучению персонала сами составляют функции обучения, которые наилучшим образом отражают конечные цели, которые должны быть достигнуты по окончании процесса обучения персонала.

Однако предложенные функции, являются незаменимыми и основными:

1. Образовательная функция. Данная функция направлена на достижение усвоения материала обучения, а также умений, навыков и знаний всеми сотрудниками, проходящими обучение. Эта функция определяет чему будет обучен персонал. При чем в данной функции происходит слияние двух сторон обучения – учебный процесс и самообразование. Последнее высоко ценится руководством организаций. Сотрудники, которые практикуют самообразование, всегда будут в почете. Это еще раз доказывает, что процесс обучения очень ценен в системе управления персоналом.

2. Следующая функция – развивающая. Эта функция направлена раскрытие и улучшение потенциальных возможностей человека. Именно здесь дается толчок для открытия новых умений сотрудника. Обучающийся в концепции данной функции становится не объектом воздействия на него обучающего, а как самоизменяющийся и саморазвивающийся объект. Человек сам способен понять и раскрыть свои умения.

3. Воспитательная функция. Само название этой функции дает понять, что она направлена на развитие личных качеств у человека. Здесь от человека не требуется освоение новых методик, умений и навыков. Здесь человек работает над своим характером и воспитывает в себе те качества, которые наилучшим образом могут сказаться на его работе и на его развитие в целом. Эта функция широко распространена в тех организациях, которые имеют недостаточно теплый психологический климат и организации, имеющие проблемы психологического характера в коллективе. Такой предмет обучения, как способы общения и поведения широко освещаются за счет данной функции.

4. Обучение как средство формирования корпоративной культуры. Корпоративная культура – это ряд правил, моделей поведения и стиль, которые организация приобрела в процессе своей деятельности за счет изменения внешних и внутренних факторов. Без корпоративной культуры не может быть сплоченного коллектива. За счет функции формирования, обучение может решить данную проблему.

5. Мотивационная функция. Данная функция перекликается с одной из основных целей обучения – мотивирующей. Мотивация всегда была двигателем прогресса, как в мировой истории, так и на любом современном предприятии. Грамотный менеджер и руководитель всегда знают, как мотивировать своих сотрудников на более плодотворную работу. Именно этому посвящена данная функция.

6. Подготовка и развитие внешнего резерва предприятия. Некоторые крупные предприятия могут себе позволить готовить специалистов уже на стадии вузовского обучения. Это означает, что предприятие само создает направления подготовки обучения в вузах и других учебных заведениях, на те специальности, которые необходимы на этом предприятии.

Но не стоит забывать, что перед системой обучения персонала постоянно ставятся все новые и новые задачи. Это определено тем, что в постоянно меняющемся мире, существует необходимость проведения модернизации организаций, а также изменение предъявляемых требований к потенциальным сотрудникам предприятий. Однако это связано еще с тем, что каждому предприятию необходим индивидуальный подход, как к организации процесса обучения, так и в целом [9].

Необходимость обновления знаний, главным образом, обусловлена меняющейся внешней средой. Поэтому обучаться нужно как технологиям, так и способам управления.

Таким образом, персонал является самым непростым объектом управления. Для того чтобы грамотно осуществлять его обучение необходимо

знать принципы обучения, а также уметь ставить цели, которые нужно достичь в ходе обучения. Это необходимо в первую очередь, так как помогает решать задачи той или иной компании в целом. Обучение персонала в современном мире имеет множество разных функций. Чтобы с помощью них решать проблемы и задачи в компании, необходимо грамотно изучить сферу обучения персонала.

1.2. Подходы и технологии формирования системы обучения персонала

Каждый предприниматель и руководитель стремительно и благополучно развивающейся организации точно знает, что по мере ее совершенствования и увеличения, появляется необходимость в высококлассных сотрудниках, знающих современные тенденции в той или иной сфере. Другими словами, любой руководитель понимает, что невозможно обойтись без обучения персонала дополнительными навыками и умениями.

Для того чтобы грамотно построить систему обучения сотрудников, необходимо знать кого, чему, где и в каком порядке необходимо научить, а также какие задачи компании нужно решить с помощью обучения кадров [17].

Начиная создавать систему обучения необходимо ответить на ряд вопросов:

- кого нужно обучать?
- чему обучать, если сотрудники относятся к разным категориям?
- кого необходимо нанять для обучения сотрудников?
- как будет проходить обучение?
- сколько денежных средств необходимо затратить на обучение сотрудников?
- каким образом будет производиться оценка результатов обучения?
- где проводить обучение?

Для ответа на эти и другие вопросы существуют различные подходы, виды и методики обучения. В наше время существует довольно большое

количество способов обучить персонал, а это значит, что каждая компания может подобрать себе именно тот, который подходит именно ей. Система обучения должна основываться на методологии и быть научно обоснованной, ведь нельзя ссылаться лишь на интуицию руководства. Также очень большую роль в формировании системы имеет опыт организации.

Существуют основные этапы формирования системы обучения персонала. Они отражают главные аспекты обучения.



Рис. 1.3 Основные этапы обучения персонала

Первый этап намечает цели обучения. Все поставленные цели и задачи непосредственно связаны со стратегией самой компании. Все выбранные направления действий, в конечном итоге, будут влиять на результаты компании и на ее успехи.

Второй этап носит характер детализации, то есть уточнения ряда вопросов. Этим занимаются структурные подразделения. Именно они предоставляют информацию о количестве работников, нуждающихся в обучении. Также не менее важная информация о качественных потребностях

обучения сотрудников. Таким образом, становится более ясна картина дальнейших действий в создании системы обучения кадров.

В третьем этапе составляется необходимое количество заявок, в соответствии с количеством сотрудников. На этом же этапе идет разработка точного плана, по которому будет строиться все обучение.

Следующим этапом становится выбор методов и форм обучения. В соответствии с корпоративной политикой компании, количеством обучающихся и целей обучения происходит выборка видов обучения, а также ее приспособление к конкретному предприятию.

Далее необходимо определить какие денежные затраты требует обучение. Выбираются рациональные и подходящие учебные заведения. Всегда выбираются те заведения, которые устраивают компанию, как качеством предоставляемых услуг, так и ценовой политикой.

Шестой этап связан с разработкой программ обучения. В данном этапе создаются программы обучения в самой компании. Это довольно частая практика в крупных компаниях, когда существует свой специалист по разработке потребностей в обучении и формированию программ на их основе.

Существуют свои способы определения потребностей в обучении организации. Как раз ими и пользуется специалист, работающий в ней. В основном на предприятиях не пользуются одним методом выявления потребностей, а используют несколько.

Таблица 1.2

Методы определения потребностей обучения

Метод	Суть метода
1	2
Аттестация	Это самый популярный и используемый метод. Однако данный метод, может помочь определить не только слабые стороны работника, но и сильные.
Наблюдение	Оно анализируется в соответствии с должностными инструкциями работников, так как в них прописаны их обязанности и права.

1	2
Изучение заявок	Руководители структурных подразделений также могут выдвигать своих подчиненных на позиции нуждающихся в обучении. Это могут быть плановые обучения или же обучения в качестве поощрения.
Работа с кадровым резервом и планирование	Невозможно обойтись без планирования. Оно бывает долгосрочным и краткосрочным. Именно поэтому необходимо учитывать и по необходимости пополнять кадровый резерв предприятия. Поэтому этот метод также помогает получать информацию о потребности в обучении персонала.
Изучение основной информации	В данном случае имеется ввиду изучение кадровой информации о сотруднике, то есть его опыт, стаж, а также информация о последних прохождениях обучения.
Предложения сотрудников	В данном случае сбор информации происходит за счет организации анонимных опросов и анкетирований.
Анализ имеющихся проблем	Происходит определение главных проблем, мешающих компании продвигаться дальше.

В таблице рассмотрены способы нахождения потребностей в обучении. Как видно, информацию можно получить не только путем анализа и наблюдений, а также с помощью взаимодействия с самими работниками предприятия.

Последний этап заключается в создании и подготовке документации утверждающей, описывающей процесс обучения, а также права и обязанности как обучающейся, так и обучаемой стороны. Самым простым документов в данном случае становится приказ о направлении работника на обучение, а к более сложным относятся бухгалтерская отчетность и договор об оказании услуг в обучении кадров с обучающей организацией.

Успех обучения на 80% процентов зависит от ее подготовки на 20% - от желания и способностей обучающихся. Как же заставить сотрудников учиться для решения задач организации? К разряду стандартных факторов, которые

могут мотивировать сотрудников, относятся: стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности; желание получить повышение или занять другую должность; заинтересованность в повышении заработной платы; интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками, желание установить контакты с другими участниками обучения; стремление понять пути решения существующих злободневных проблем собственной деятельности и прочее [18].

Определение вектора обучения зависит от множества факторов. К таким относят: тип производства предприятия, ее финансовых возможностей, а также экономической грамотности руководства. Сформированная система обучения на предприятии должна учитывать не только интересы самого предприятия, но и интересы сотрудника, которому предстоит пройти обучение.

Иногда на предприятиях складывается ситуация, когда персонал не хочет обучаться. Бывает трудно найти подходы к увеличению заинтересованности работников в этой области. В таком случае, еще до введения системы обучения, важно правильно мотивировать работников на получение новых умений и навыков. Необходимо повысить значимость процесса обучения в глазах сотрудников [44].

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности компании в условиях современной рыночной экономики необходимы профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала. Более высокая, чем у конкурентов, готовность персонала к обучению служит надежным фактором эффективной деятельности компании на рынке [20].

Методы обучения персонала – приемы овладения навыками, знаниями и умениями.

Существуют:

1. Обучение на рабочем месте.

Такое обучение предполагает выполнение конкретной задачи, то есть определенной работы, посредством которой работник и будет обучаться.

Каждый работник любого предприятия, с большей или меньше стороны, всегда сталкивается с таким обучением. Это происходит, как и в начале своего карьерного пути на определенном предприятии, так и на всем рабочем пути. Несмотря на кажущуюся простоту этого метода, при неграмотном его использовании, можно добиться больших потерь для компании [27].

2. Обучение вне рабочего места.

Здесь имеется в виду проведение деловых игр, чтение лекций, проведение лекций и семинаров и так деле.

К современным методам обучения персонала относят: дистанционное обучение; модульное обучение; наставничество; обучение действием; метод Shadowing; обучение в рабочих группах.

Применение телекоммуникаций – это признак дистанционного обучения персоналом. Это достаточно удобно, поскольку, это позволяет обучать людей на расстоянии.

Обычно, дистанционное обучение начинается с прохождением предварительного тестирования по выбранной тематике. Так проверяется уровень знаний работника на данный момент. Следующим шагом становится прохождением первого урока. Этот урок считается пробным.

Когда определенное количество уроков уже было проведено, человек должен написать контрольную работу. Обычно она предлагается в виде теста. Если человек справляется с ним, то он приступает к изучению следующей темы. Если же нет, то ему предоставляются упражнения на закрепление пройденной темы.

Как мы видим, такой метод подразумевает индивидуальный подход к обучающимся. Техническая укомплектованность – главное условие для применения данного метода. А со стороны работника должны быть стремление к изучению и мотивация к обучению.

Модульное обучение происходит из понятия «модуль». В данном случае модуль – это часть чего-то целого, фрагмент или частица какой-либо

конструкции, системы или концепции [35].

Обычно, в тренинге чаще всего используют модули. Выглядят они как завершающее все занятие действие. Однако это действие направлено на достижение конкретной цели, например, совершенствование какого-либо умения. Так как модуль – это часть, то здесь всегда понятно и конкретно распределены цели и задачи, а также степени изучения материала.

Бесспорным преимуществом данного метода, является его активность, а точнее активное участие людей. За счет этого все необходимое изучается и запоминается учащимися. В этом методе используются модули теоретических звеньев и практических блоков.

Одним из самых действенных и успешных подходов является наставничество. Этот метод также как и предыдущие предполагает обучение без отрыва от рабочего места. Опытный работник назначается наставником к новому сотруднику и передает ему свои знания и опыт. Очень много мелких нюансов передается в процессе данного обучения [6].

Такой метод способен в кратчайшие сроки ввести в курс дела нового сотрудника и постепенно передать ему навыки и умения необходимые для работы на конкретном предприятии. Однако этот метод, предполагает ряд нюансов.

Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, повышение качества и производительности эффективности труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма [38].

Сам наставник, зачастую, должен пройти длительное обучение. Это предполагает не малые затраты со стороны предприятия. Также наставник должен быть незаменимым и лучшим специалистом в своей сфере занятости. И, конечно, этот человек должен быть общительным с окружающими, для лучшего контакта с учеником.

Однако этот метод, имеет ряд положительных моментов: наставник четко знает, какой результат должен быть достигнут; четкая и правильная ориентация целей; непрерывное наблюдение и оценка обучающегося, и его успехами; опытный сотрудник всегда основывает обучение на профессиональной поддержке; обратная связь; установление измерения качественных и количественных показателей.

«Action learning» - «обучение действием». Эта методика стала одной из перспективных. Метод обучения действием чаще относят к самообучающимся организациям. Это направление хорошо подходит для решения организационных проблем, изучать динамику организационных изменений.

Осуществляет данную методику на предприятии группа менеджеров, которые решает каждый свою реальную задачу. Постоянно происходит оценка ситуаций, проработка и анализ действий, а также осуществление этих действий с постоянным контролем.

Это циклический подход и каждый из таких подходов занимает по времени от трех до двенадцати месяцев. Участников, обычно, не более шести. Периодичность определяется в соответствии с нуждами организации. Как минимум встречи могут быть три раза в неделю [11].

Метод Shadowing редко используется в российских компаниях. Чаще его можно встретить на западе. Заключается он в том, что молодого сотрудника, который выбран в качестве кандидата на высокую должность, ставят рядом с руководителем, занимающим эту должность. Не менее двух дней сотрудник наблюдает за работой своего начальника, примечая аспекты его работы. Далее проводится беседа, в ходе которой сотрудник сам объясняет каких знаний или умений ему не хватает для повышения на интересующую его должность.

В ходе этого процесса определяется чему необходимо научиться сотруднику и в течение, какого времени он может овладеть нужными знаниями и навыками.

Этот способ прост и экономичен в использовании. Его используют

компании, в которых затруднено перемещение должностей.

Следующий метод – это групповой метод. Суть заключается в том, что группа (не более 9 человек, любого уровня по должности), в которой выбрали ответственного, решает одну задачу. Задачу нужно решить за определенное количество времени. Ответственный фиксирует окончательное решение всей группы. Все остальные должны составить очередность действий для успешного решения задания.

Однако в решении должны определяться не просто общие аспекты, а еще и время за которое будет реализована каждая ступень алгоритма.

Плюсы этого метода заключаются не только в экономности, но и в психологическом аспекте, а именно в сплоченности и развитие умения работы в команде. Также этот подход помогает работникам учиться принимать решения и повышает мотивацию к труду. Работники понимают, что они могут влиять на ситуацию, а не просто выполнять свои должностные функции [25].

Творчески потенциал персонала лучше всего раскрывается в ходе использования данного подхода. Каждый участник учиться самостоятельно, искать решение, а не за счет кого-то. После проведения ряда таких занятий заметно снижается тревожность работников в ходе принятия главного решения.

Можно выделить наиболее используемые методы обучения в России и зарубежом. Судя по данным таблицы, видно, что самым используемым способом как в нашей стране, так и за границей является модульное обучение.

Таблица 1.3

Методы обучения в России и зарубежом

Метод	Российские компании	Западные компании
1. Модульное обучение	83%	81%
2. Дистанционное обучение	37%	54%
3. Наставничество	78%	72%
4. Рабочие группы	60%	65%
5. Обучение методом shadowing	1%	71%
6. Обучение методом secondment	1%	65%
7. Обучение действием	56%	70%

Наряду с описанными методами, существует также и иная классификация методов обучения, в которой присутствуют понятия активного и пассивного обучения.

Пассивное обучение чаще называют традиционным, так как оно включает в себя лекции, семинары и видеофильмы по данной тематике. Очевидный плюс данного подхода – это доступность и понятность. Из недостатков можно выделить: нет обратной связи (которая помогает оценить степень усвояемости материала), все мероприятия традиционного подхода не учитывают разный уровень знаний обучающихся [53].

Активные подходы как раз наоборот, обращаются больше к практической стороне обучения. А именно к усвоению слушателями навыков, знаний и умений.

К блоку активных методов можно отнести: групповые обсуждения, тренинги, ролевые игры, занятия-дискуссии по определенным проблемам, деловые игры и так далее. Все более популярным методом становится ролевой подход, который помогает детально инсценировать и разобрать любую ситуацию.

Таблица 1.4

Методы обучения

Методы обучения вне рабочего места		Методы обучения на рабочем месте
Традиционные методы обучения	Активные методы обучения	
Лекции и доклады, семинары, учебные видео и аудио материалы.	Тренинги, работа над проектом, деловые и ролевые игры, обсуждения.	Обучение в процессе работы, наставничество, стажировки.

Лекции – один из первых и древних методов обучения. Это универсальный подход, при котором излагается более половины учебного материала слушателям. Лекционный метод позволяет в короткие сроки провести обучение персонала, передать ему большое количество информации, при этом сделать необходимые акценты и сформировать новые идеи и

направления обучения. Однако большинство слушателей ведут пассивное участие в лекциях, а именно не вступают в обсуждения по поводу той или иной темы. Именно поэтому, важно правильно строить план лекций.

Самостоятельное обучение посредством аудио и видео файлом является самым простым на данный момент. Такое обучение также предполагает занятия с определенными компьютерными программами и учебниками. В наше время они доступны каждому. Но большинству людей нужен наставник, так как сами они не всегда могут объективно оценить свои успехи и усвояемость материала [39].

Семинары, в отличие от лекций, требуют большей активности от слушателей. Это совместное решение проблем, поиск новых концептуальных идей, а также сплочение участников. Самые популярные виды семинаров – стратегические семинары и мозговой штурм.

Деловые и ролевые игры взаимодействуют не только со своими участниками, но и с моделью реальной ситуации, отражающей действительность в конкретной организации. Данные методы дают волю творческому воображению, интуиции, мышлению. В такой игровой форме происходит более быстрое усвоение информации и получение новых знаний, а также практических навыков. Еще одним плюсом является то, что участники учатся работать в команде, взаимодействовать друг с другом и брать ответственность за принятые решения.

Тренинги – это еще один эффективный метод обучения. Тренинги предполагают выполнение практических упражнений, помогающих усваивать новые знания и приобретать полезные умения. Существует огромное количество тренингов на самые разные темы: личностный рост, управление конфликтами, развитие коммуникативных навыков, развитие лидерских способностей. Исходя из названия, можно понять какой тренинг необходимо провести в организации [14].

Часто встречаются тренинги, которые используют видео и аудиоаппаратуру. То есть используется сразу два метода.

Работа над проектом по-другому называется групповым методом, который был описан выше. Главная задача этого метода – достижение слаженной и эффективной работы специалистов из разных структурных подразделений. Однако данный подход может быть применен и в одном подразделении.

Каждый из блоков методов обучения (обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места) имеют свои недостатки и свои преимущества. О некоторых из них нельзя сказать однозначно, так как иногда, даже недостатки могут обратиться в преимущества. В приведенной ниже таблице, даны плюсы и минусы таких подходов к обучению. Каждый из них отмечен плюсом и (или) минусом.

Таблица 1.5

Плюсы и минусы подходов

На рабочем месте	Вне рабочего места
1	2
+ могут быть использованы реальные технологические оборудования, которые есть на конкретном предприятии, а также методы выполнения работ.	- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией.
+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.	+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы.
+ Участники встречаются только с работниками одной организации.	+ Участники могут обмениваться информацией делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.
+/- Участники могут быть отозваны в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы.	+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным

1	2
- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.	- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена.
+ Могут быть экономически выгодными, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.	+ Может быть более экономически выгодным, если организация имеет большое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении. + Квалифицированный обучающий персонал может быть не в самой организации, а за ее пределами.
- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.	+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.
+ Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.	- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

Необходимо отметить, что наилучшего эффекта можно ожидать от использования нескольких методов в комплексе [39].

Таким образом, обучение персонала имеет достаточное количество методов. Это позволяет фирмам и компаниям, самим выбирать какая методика или подход приемлемы для них. Однако, не маловажную играет планирование обучения, которое включает в себя становление этапов обучения. Без планирования не может быть и обучения, так как именно на этапе планирования осуществляется рассмотрение плюсов и минусов разных подходов к обучению, а также и сами методы.

1.3. Методы и показатели оценки эффективности обучения персонала

Для того чтобы узнать принесла ли пользу организации система обучения персонала, существуют методы оценки эффективности данной системы. Оценка - самый главный этап в процессе формирования квалифицированного и грамотного персонала на предприятии [5].

Однако нужно узнать, не только если ли польза от нововведений, но и какова она, в количественных и качественных показателях. Это нужно для того, чтобы отслеживать работу персонала и совершенствование ее посредством обучения, что, конечно, необходимо для достижения предприятием своих намеченных целей.

Также оценка необходима, чтобы сравнить, какая система обучения наиболее эффективна, какая из них наиболее точно подходит для данной организации и не противоречит ее специфике.

Система оценки, дает возможность непрерывного совершенствования системы обучения посредством измерения эффективности работы самих сотрудников, всех в целом и каждого в частности (если это нужно организации). Качество обучения всегда должно оставаться высоким, а именно это и позволяют оценить методы оценки обучения и работы персонала.

Также суть оценки состоит не только в том, чтобы что-то добавлять в существующую систему обучения, но и чтобы убирать все то, что мешает развитию персонала в процессе обучения. Ведь не все учебные программы являются универсальными и общепризнанными.

Существуют две главные причины для необходимости оценки эффективности учебного процесса. Во-первых, это нужно для того, чтобы убедиться, что изменения произошли именно благодаря обучению персонала, а не за счет других внешних и внутренних факторов.

А во-вторых, организация должна понимать насколько система удовлетворяет или не удовлетворяет выполнению ее общих целей, были они достигнуты или нет [23].

Всего в процессе оценки существуют 4 этапа, если это возможно для организации.

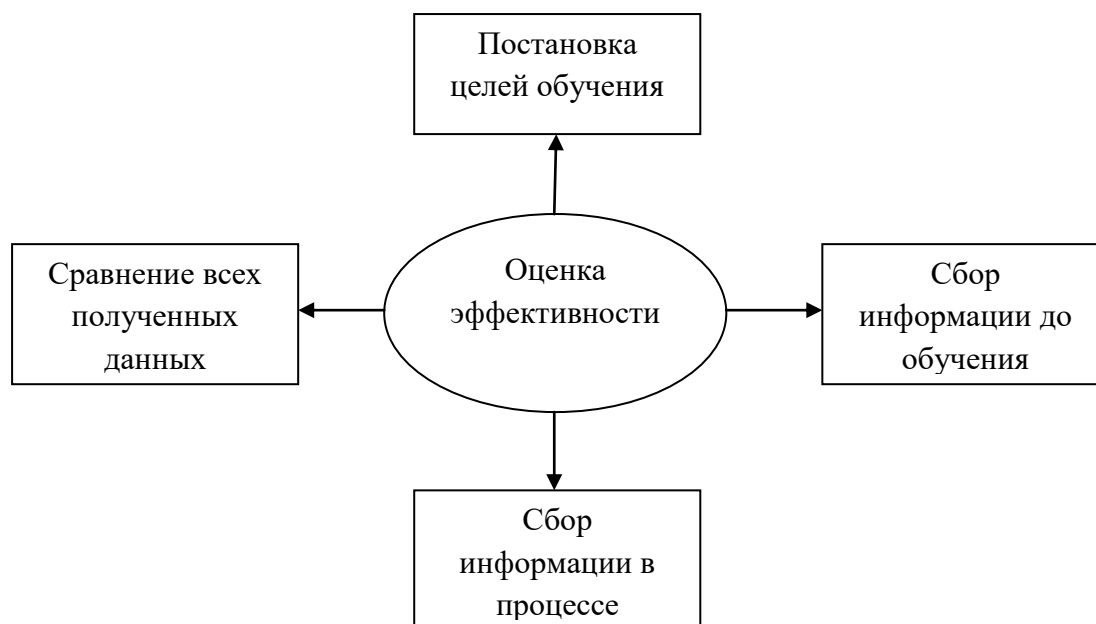


Рис.1.4 Этапы оценки эффективности обучения

Первый этап заключается в определении целей и задач обучения. То есть организация вступает на первый этап, уже зная, что процесс обучения, существующий на данный момент, не удовлетворяет всем условиям функционирования организации, ее целям и задачам. Возможно, это было ошибочное направление изначально, а возможно по ходу развития организации, появилась необходимость перестроить систему обучения, но при этом оставив ее эффективной в рамках данной организации.

Цели обучения задают стандарты и критерии оценки эффективности учебного материала и программ.

Второй этап начинается сбор данных. Здесь имеется в виду информация о уровне знаний, умений и навыков работников, а также особенности их работы. В каждой организации информация различна и производится сбор по своим

критериям (тем которые нужны организации, по которым она ведет учет), но в целом это: количественные показатели работы (уровень производительности, наличие жалоб или претензий); качественные показатели (удовлетворенность работников компании, качество товаров и услуг и так далее); характеристика профессиональных знаний и рабочих навыков.

Третий этап также включает сбор информации, однако, уже в процессе обучения и после него. Происходит это по тем же критериям, что и до начала обучения. Все это нужно для того, чтобы отследить динамику изменений в процессе обучения.

Заключительным, четвертым этапом становится анализ и сравнение всех имеющихся данных. То есть на данном этапе выявляется достижение или не достижение целей обучения.

Например, если целью обучения было изначально освоение новшеств в технологическом плане, что позволило бы сделать работу сотрудников проще и качественнее, а конечным результат показал, что освоение было не полным или осталось на том же уровне, то организация должна обратить внимание на программу обучения. Возможно, ее стоит отменить, а возможно просто скорректировать некоторые моменты.

Некоторые организации используют в своей практике такой метод. Происходит оценка обучившихся и не обучавшихся сотрудников (с учетом их должностей и работ), а далее идет их сравнение.

Довольно часто случается ситуация, когда невозможно оценить эффективность после обучения, так как должно пройти определенное количество времени. Это время определяется самой организацией. Обычно минимальный период составляет один календарный месяц.

Используя традиционные методы обучения, оценка эффективности мероприятий происходит следующим образом: учащиеся заполняют анкеты и участвуют в опросах, тестах, а также проходят профессиональное интервью после обучения. За это им начисляются баллы.

Еще в такую оценку входит измерение удовлетворенности учащихся, а именно участники обучения ставят преподавателям оценку в баллах. Кроме того к оценке традиционными методами относятся наблюдение, статистический анализ, самоотчет.

Однако в настоящее время существует множество методик оценки не относящихся к традиционным: методика Дональда Киркпатрика, методика Джека Филипса, методика бипараметрической оценки и многие другие.

Для первичной оценки обучения используют методику Киркпатрика. Данный метод дает возможность оценивать реальный эффект обучения, тем самым позволяя руководителям структурных подразделений выявлять направления в обучении с самых первых этапов. Также методика позволяет сравнить и выбрать наиболее эффективную модель обучения [23].

Киркпатрик разделил свой метод на четыре уровня. Каждый новый уровень становится сложнее предыдущего и нуждается в большем времени для его обработки и выполнения.

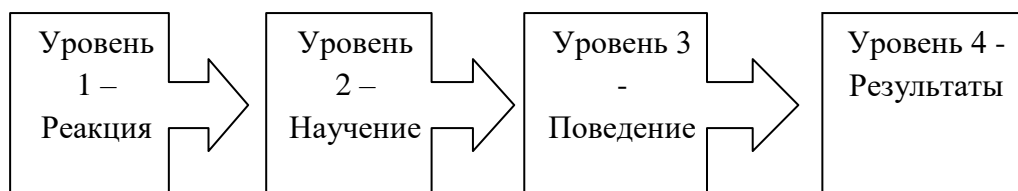


Рис. 1.5 Уровни модели Киркпатрика

Данная модель имеет несколько сильных сторон: простота, возможность широкого применения, отслеживание процесса и возможность вмешательства по необходимости, тесная работа с материалом (проработка), оценка действий менеджера по обучению (или отдела) в работе к достижению целей и задач всей компании [30].

Также можно выделить недостатки: большие затраты времени, ошибки в подведении итогов за счет смешивать первых двух уровней. Упрощенность

подхода можно отнести и к минусам и к плюсам, так как в каждом частном случае это бывает по-разному.

Первый уровень называется «реакция» и это не с проста. На начальном уровне происходит оценка реакции обучающихся. Данный подход позволяет определить удовлетворенность участников или их неудовлетворенность. Это необходимо, так как мнение участников влияет на продолжение обучения или же его прекращение. Прекращение обучения происходит, если работники реагируют негативно, так как такая реакция почти во всех случаях ведет к уменьшению способности обучаться.

Следующий уровень подразумевает получение новых навыков, улучшение знаний, повторение, совершенствование умений. Важно отметить, что данный уровень нацелен на изменение установок, то есть изменение отношения к работе сотрудников в плане большей оснащенности и инноваций.

Далее следует уровень поведения. Этот уровень показывает изменилось ли поведение обучающихся и на сколько. Данный уровень подразумевает, что даже если не были отмечены изменения в поведении обучающихся, то сам процесс обучения нельзя считать неэффективным. Наоборот, если в первом этапе были все условия чтобы начать тренинг, то необходимо было сохранить настрой участников к процессу обучения. Редко поведение участников становится лучше, но это не влияет на усвояемость материала.

Последний уровень подразумевает результаты обучения. Результатом должны стать изменения, отражающие квалификационную сторону обучения. То есть: улучшение качества, уменьшение негативных исходов (несчастные случаи, брак), понижение текучести кадров и другое. Важно, чтобы оценка происходила по истечении определенного количества времени, чтобы изменения стали более заметны.

Оценка помогает понять целесообразны ли были вложения в данный метод обучения, наряду с усвоением обучающимися новыми знаниями.

На начальном уровне используют:

1. Коэффициент удовлетворенности полученными знаниями

$$K_{уд} = \frac{N_{уд}}{N}, \quad (1.1)$$

где N – общее количество сотрудников прошедших обучение, а $N_{уд}$ – количество удовлетворенных качеством обучения сотрудников.

2. Коэффициент организации обучения

$$K_{орг} = \frac{N_{обуч}}{N}, \quad (1.2)$$

который выглядит как отношение прошедших или проходящих обучение к общей численности работников.

3. Коэффициент соответствия учебной программы

$$K_{соотв} = \frac{n_{соотв}}{n}, \quad (1.3)$$

где n в числителе - количество программ, соответствующих целям компании, а в знаменателе – общее число программ в учебном курсе.

На втором уровне используют другие показатели:

1. Коэффициент усвоения знаний

$$K_{усв} = \frac{X_i}{X}, \quad (1.4)$$

где X_i – количество правильных ответов i -го обучаемого, а X – общее число заданий в тесте. При $K > 0,7$ знания, полученные в процессе обучения могут считаться усвоенными, т.к. в последующей деятельности сотрудник способен в ходе самообучения совершенствовать свои знания. Если $K < 0,7$, то переходить к изучению нового материала нецелесообразно.

2. Коэффициент изменения ключевых компетенций

$$K_{\text{комп}} = \frac{N_{\text{комп}}}{N}, \quad (1.5)$$

где $N_{\text{комп}}$ – количество сотрудников, общая оценка ключевых компетенций которых стала выше после прохождения обучения, а N – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

На третьем уровне происходит оценка плохо усвоенных знаний. Это происходит за счет анализа, но иногда применяют формулу: $R=M-I$, где M – знания необходимые сотруднику по должности, а I – оценка степени применения полученных знаний [52].

Оценка эффективности рассчитывается как коэффициент использования полученных знаний и навыков.

$$K_{\text{исп}} = \frac{N_{\text{исп}}}{N}, \quad (1.6)$$

где $N_{\text{исп}}$ – количество сотрудников, применивших полученные знания в работе или передавшие их своим коллегам, а N – общее число сотрудников, прошедших обучение.

На четвертом уровне для оценки эффективности всей системы обучения в целом можно использовать следующую формулу:

$$K_{\text{обуч}} = \frac{L*N*V*E}{N*Z}, \quad (1.7)$$

где L – продолжительность воздействия программ обучения на производительность труда и другие факторы результативности; N – число обученных сотрудников; V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних сотрудников, выполняющих одинаковую работу; E – коэффициент, характеризующий эффект обучения сотрудников (рост результативности, выраженный в долях); Z – затраты на обучение одного сотрудника.

Джек Филипс дополнил данную методику оценки следующим показателем:

$$ROI = \left(\frac{(\text{Доход обучения} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} \right), \quad (1.8)$$

где коэффициент ROI выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы к сумме затрат. Затраты на обучение – финансовые и временные [31].

Мак Ги создал бипараметрическую оценку обучению. В ее входят:

1. C_0 - стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции) до обучения, денежных единиц;
2. C_t – стоимость бизнес-процесса после обучения;
3. Частный экономический эффект - E;
4. C_e – стоимость программы обучения (затраты компании на содержание учебного центра);

Более понятный и простой для интерпретации был предложен коэффициент доходности:

$$d_N = \frac{C_0 - C_t - C_e}{C_e} \times 100\% \quad (1.9)$$

Если $d_N > 0$ – следовательно вид деятельности доходен, иначе – затраты на обучение не возвращаются в виде дополнительного эффекта.

Данный коэффициент вычисляют при использовании и сопоставлении нескольких реализованных мероприятий (например, несколько форм обучения) [47].

Таким образом, мы видим, что обучить персонал является не последним этапом в решении задач организаций. Важную роль играет оценка эффективности обучения. Нет смысла в обучении персонала, если оно не является эффективным. В настоящее время существуют не одна методика, позволяющая произвести оценку обучению. Также как и при выборе методики,

организация сама может выбрать способ оценки. Однако, существуют те, без которых невозможно обойтись не одной организации.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что обучение персонала – сложный и многоэтапный процесс, который требует точных знаний и четкого планирования. В настоящее время все больше и больше требований предъявляется к процессу обучения, что несомненно повышает необходимость изучать его непрерывно.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОБУХОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

2.1. Организационно - экономическая характеристика ООО «Обуховский мясокомбинат»

ООО «Обуховский мясокомбинат» это динамично развивающаяся мясоперерабатывающая компания.

Обуховский мясокомбинат построен в 1992г. Расположен в районе промышленного центра Белгородской области – г. Старый Оскол. В непосредственной близости с. Обуховка.

Первоначально Обуховский мясокомбинат спроектирован как безотходное предприятие полного цикла от убоя скота до выпуска колбасных изделий, с мощностью переработки 75 голов свиней, 25 КРС и до 3т. колбас в смену.

Мясокомбинат кардинально модернизирован в 2008г. Что вывело предприятие на мощности 840 голов свиней, 25 КРС и до 15т. полуфабрикатов в смену.

Обороты компании за 2012г. составили более 1,5 млрд. руб, объемы реализованной продукции - свыше 20000 тонн.

Активно расширяя рынок и ассортимент продукции. Стабильно развиваясь, компания выпускает новые виды продукции, к примеру, линейку натуральных, качественных, экологически чистых продуктов под торговой маркой «ГотовьЁ».

Одним из направлений деятельности мясокомбината является развитие собственной розничной сети. В городах Курск, Старый Оскол и Губкин и на данный момент действует 23 брендированных мясных лавок, с оборотом реализуемой продукции более 1500 тон в год. Строго выполняя условия договора и контролируя качество продукта, компания завоевала безупречную деловую репутацию среди постоянных клиентов и партнеров.

С компанией сотрудничают оптовые поставщики мясопродукции Москвы, Краснодарского края, Брянска, Воронежа, Курска, Тулы и других регионов РФ, крупные розничные сети, частные мясные лавки и организации общественного питания. Постоянными клиентами являются крупнейшие предприятия нашей области, такие как Стойленский ГОК, Лебединский ГОК, ОЭМК, Завод АТЭ и другие.

Согласно документам основным видом деятельности является Производство соленого, вареного, запеченного, копченого, вяленого и прочего мяса. В соответствии с Уставом, полное наименование организации - Общество с ограниченной ответственностью «ОБУХОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ».

В соответствии с Уставом компании, целью создания Общества является ведение коммерческой и хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли в порядке и на условиях, определяемых действующим законодательством Российской Федерации, а также расширение рынка товаров и услуг, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей российских и иностранных предприятий, организации и граждан.

Компания обладает довольно обширными и разнообразными видами деятельности. Всю деятельность компании можно разделить на следующие группы:

1. Оптовая торговля: сахар, молочные продукты, моторное топливо (включая авиационный бензин), семена, корма для сельскохозяйственных животных и другим сельскохозяйственным сырьем, продукты из мяса и мяса птицы, деятельность агентов по оптовой торговле зерном, прочее сельскохозяйственное сырье и полуфабрикаты, автомобильные детали и топливо.
2. Розничная торговля: фрукты, овощи, мясо и мясо птицы, автомобильные детали, узлы и принадлежности, розничная торговля в неспециализированных магазинах.

3. Производство, закупка, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции, растительного и минерального сырья и полуфабрикатов, в том числе сбор и переработка вторичного сырья и деловых отходов производства, а также выращивание зерновых и бобовых и прочих культур.
4. Дилерская деятельность.
5. Деятельность ресторанов, кафе и баров.
6. Капитальное строительство жилых зданий и жилых комплексов, промышленных объектов, производство архитектурных проектов, проектно-сметной документации, ремонт, перепланировка, оборудование и устройство интерьеров производственных жилых и иных помещений.
7. Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта: организация грузоперевозок.
8. Организация комплексного туристического обслуживания.
9. Рекламная деятельность
10. Деятельность в области права, бухгалтерского учета и консультирование по вопросам деятельности и управления предприятием.

Деятельность Общества не ограничивается видами деятельности, оговоренными в Уставе и имеет право заниматься любой иной деятельностью, не запрещенной, законодательством Российской Федерации.

У компании также имеются дополнительные оквэд (общероссийский классификатор видов экономической деятельности): производство мяса в охлажденном виде; производство пищевых субпродуктов в охлажденном виде; производство мяса и пищевых субпродуктов в замороженном виде; производство колбасных изделий; производство мясных (мясосодержащих) консервов; производство мясных (мясосодержащих) полуфабрикатов; производство кулинарных мясных (мясосодержащих) изделий; производство прочей пищевой продукции из мяса или мясных пищевых субпродуктов.

А так же производство муки и гранул из мяса и мясных субпродуктов, непригодных для употребления в пищу; деятельность агентов по оптовой

торговле универсальным ассортиментом товаров; торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями; торговля оптовая неспециализированная; торговля розничная в неспециализированных магазинах; торговля розничная мясом и мясом птицы, включая субпродукты в специализированных магазинах; перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами; хранение и складирование замороженных или охлажденных грузов; деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

В настоящее время компания предоставляет продукцию следующим образом:

- полутуши свиные 1 категория (3 продукта с разной характеристикой);
- полутуши свиные 2 категория (3 продукта с разной характеристикой);
- полутуши свиные, субпродукты тщательно обработанные (4 продукта разного содержания и характеристики);
- субпродукты свиные 1 категории, тщательно промытые и обработанные (4 продукта разного содержания и характеристики);
- субпродукты свиные 2 категории, тщательно промытые и обработанные (4 продукта разного содержания и характеристики);
- крупнокусковая свинина «Фермер-люкс» для ресторанного питания и деревенской домашней кухни «с фермы», массовая доля влаги не более 54% соответствует естественному содержанию влаги в мышце. Данная категория представлена тремя блоками продукции разного содержания и характеристики;
- мелкокусковая свинина «Фермер-люкс» (2 продукта разного содержания и характеристики);
- крупнокусковая свинина «Стандарт» для традиционного и общественного питания, массовая доля влаги не более 72,5%. Данная категория представлена 3 блоками разного содержания и характеристики.
- мелкокусковая свинина «Стандарт» (2 продукта разного содержания и характеристики);

- мясокостная свинина для традиционного общественного и домашнего питания (4 продукта разного содержания и характеристики);
- мясокостная, рубленая свинина для традиционного общественного и домашнего питания (4 продукта разного содержания и характеристики);
- полуфабрикаты свиные «ГотовьЁ» для вкусного и быстрого домашнего и общественного питания ручной лепки по домашним рецептам. Данная категория представлена 6 блоками разного содержания и характеристики.

Вся эта продукция выходит в продажу благодаря слаженной работе всех подразделений и цехов мясокомбината. Цеха и подразделения входят в состав организационной структуры ООО «Обуховский мясокомбинат» (Приложение 1).

При построении организационной структуры соблюдались особые требования. Структура включает принципы гибкости, централизации, специализации, разграничения полномочий, экономичности. Это позволяет оперативно управлять предприятием, соблюдается рациональное число подчиненных у каждого руководителя.

Главным принципом в организационной структуре предприятия является разграничение полномочий. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

Работа ООО «Обуховский мясокомбинат» осуществляется не только на основе организационной структуры, но и на Уставе организации, коллективном договоре, должностных инструкциях работников, графиков работы и отпусков и прочее.

Социально-экономические показатели, характерные для любой организации, отражаются во внутренней документации компании.

Далее представлены таблицы, отражающие социально-экономическое развитие. В первой таблице отражены показатели выпуска продукции, а также темп роста от 2014 года к 2016.

Показатели выпуска продукции за 3 года в ООО «Обуховский мясокомбинат»

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, %
Выпуск продукции, работ и услуг(без НДС, акцизов и др. аналогичных платежей) в действующих ценах, т.р.	273581	542361	800379	292
Производство продукции в натуральном выражении по основной номенклатуре, тн	9411,3	10040,6	9194	97
-свинные п/туши, п/фабрикаты, субпродукты, услуги по убою,тн	9411,3	10040,6	9194	97
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов), т.р.	287062	591705	800379	278
Себестоимость проданных товаров, услуг, т.р.	277040	567866	775962	280
Амортизация нематериальных активов на конец отчетного периода, т.р.	-	-	-	-
Амортизация основных средств на конец отчетного периода, т.р.	1512	1914	2205	145

Данные таблицы 2.1 говорят о значительном росте показателей производства за выбранный период. Почти в 3 раза увеличился выпуск продукции, работ и услуг (292%). Это связано с увеличением себестоимости проданных товаров на 289%.

Производство продукции, за выбранный период, показало разницу в 97%, причем в 2014 году было произведено больше продукции, чем в 2016. Тем не менее, выручка от продажи увеличилась по сравнению с 2014 годом на 278%.

Процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере их износа, на себестоимость производимой с их помощью продукции, то есть амортизация основных средств, составила 145% в период с 2014 по 2016 год.

Следующая таблица отражает расходы и прибыль за тот же период, что и в предыдущей таблице.

Таблица 2.2

Расходы и прибыль за 3 года отчетности в ООО «Обуховский мясокомбинат»

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, %
Управленческие расходы, т.р.	-	-	-	-
Коммерческие расходы, т.р.	4614	5550	6700	145
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	19225	18867	17717	92
Прочие доходы, т.р.	42218	4790	6200	14
Прочие расходы, т.р.	48503	7512	10300	21
Прибыль(+), убыток(-) до налогообложения, т.р.	12491	16145	13617	109
Текущий налог на прибыль, т.р.	2673	3229	2723,4	101
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, т.р.	9468	12916	10893,6	115
Итого прибыль (убыток), т.р.	6695	18802	17700	264

Информация из таблицы 2.2 говорит нам о том, что за данный период увеличились расходы на коммерческие услуги, а именно, рост составил 145%. За 3 года убытка от продаж не произошло, однако прибыль уменьшалась. Рост составил 92%.

Резко сократилась сумма прочих доходов в 2015 году, в 2016 году увеличение было небольшое. В целом за отчетный период прочие доходы показали очень маленький показатель в 14% в 2016 году от 2014.

Прочие расходы составили всего лишь 21% в 2016 году от суммы 2014 года. Это связано с тем, что в 2015 году не было остановлено производство, были приняты меры по его усовершенствованию в Чернянке.

Прибыль (убыток) до налогообложения составила 12491 в 2014 году и 13617 в 2016. Это значит, что рост составил 109%. Причем налог увеличился на 101%.

Чистая прибыль в 2016 году по сравнению с 2014 годом составила 115%, причем самая большая прибыль была в 2015 году и составила (по сравнению с 2014 годом) 136%. Также итоговая прибыль была в 2015 году больше, чем в другой год отчетного периода. Итоговая прибыль в целом за отчетный период составила 264%, это больше чем в 2,5 раза.

Таким образом, ООО «Обуховский мясокомбинат» осуществляет мясоперерабатывающую деятельность. Одним из направлений деятельности является развитие собственной розничной сети. За исследуемый период мясокомбинат постоянно увеличивал темпы производства, несмотря на то, что в 2015 году на предприятии случился пожар. По причине модернизации производства из-за пожара, на основном объекте (с. Обуховка) прибыль в 2016 году оказалась меньше, чем в 2015 (136%). ООО «Обуховский мясокомбинат» расширило ассортимент своей продукции.

2.2. Анализ системы управления персоналом организации

В 2016 году, на мясокомбинате работали 243 человека. Из них 135 сотрудника являются женщинами и 108 мужчинами. Рассмотрим распределение персонала по полу на предприятии.

Таблица 2.3

Распределение персонала ООО «Обуховский мясокомбинат» по полу в 2016 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
1	2	3	4	5
Рабочий персонал, в том числе:	91	84,26	77	57,04
– мясо-жировой цех	36	33,33	18	13,33
– цех полуфабрикатов	1	0,93	3	2,22

1	2	3	4	5
– цех готовой продукции	3	2,78	6	4,44
– мясо-жировой цех Чернянка	7	6,48	2	1,48
– мясо-жировой цех МитТрейд	8	7,41	2	1,48
– цех полуфабрикатов Чернянка	11	10,19	29	21,48
– общие цеха	25	23,15	17	12,59
Администрация	4	3,7	24	17,78
Коммерческая служба	8	7,41	23	17,04
Ветеринария-лаборатория	5	4,63	11	8,15
ИТОГО:	108	44,48	135	55,56

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают женщины (55,56%), а наибольшую группу по численности занимает рабочий персонал (168 человек.)

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов по возрасту. Эти данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение работников ООО «Обуховский мясокомбинат» по возрасту в 2016 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего	Группы работников							
		Администрация		Рабочий персонал		Коммерческая служба		Ветеринария - лаборатория	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	2-0,82%	0	0	2	1,19	0	0	0	0
20-30	81-33,33%	17	60,71	57	33,93	5	16,13	2	12,5
30-40	114-46,91%	2	7,14	76	45,24	23	74,19	13	81,25
40-50	34-	3	10,71	28	16,67	2	6,45	1	6,25
50-60	10-4,12%	6	21,43	3	1,79	1	3,23	0	0
Свыше 60	2-0,82%	0	0	2	1,19	0	0	0	0
Итого	243-100%	28	100	168	100	31	100	16	100

Как видно из таблицы 2.4 наибольший по численности возрастной диапазон это от 30 и до 40 лет (46,91%). Количество сотрудников в категории до 20 лет и свыше 60 одинаково и составляет по 0,82% в каждой. Это говорит о том, что отбор и найм персонала происходит во время и без затруднений.

Привлечение кадров очень важная часть планирования кадрового состава. Процесс привлечения кадров представляет собой систему, которая начинается с определения потребностей в персонале с учетом целей организации. Далее определяются требования к будущим кандидатам по определенным (требуемым) должностям. Все это связано с тактическим планированием на предприятии.

Следующим шагом является установление квалификационных требований, а также определение личностных и деловых качеств, необходимых для успешного и эффективного выполнения работы.

В качестве методов привлечения персонала используются участие в ярмарках вакансий, обращение к специализированным агентствам, занимающихся поиском подходящих кандидатур, а также телевизионные и печатные объявления, которые имеют высокую целевую направленность. Однако предприятие использует не только внешние способы привлечения кадров, но и внутренние, что позволяет одному работнику совмещать должности.

Обязательным требованием ко всем желающим работать на мясокомбинате, является наличие резюме. Резюме всегда необходимо на этапе набора кандидатов.

После этапа оценки, для привлечения подходящих по всем критериям кандидатов используют собеседование, в процессе которого потенциальному работнику рассказывается о преимуществах работы на данном предприятии. Если человека устраивают условия работы, то происходит прием на работу и закрытие вакансии по данной должности.

Организации и условия работы - немаловажная составляющая комфортного, безопасного для работников и эффективного для предприятия процесса труда. Особенно актуально это в связи с событиями 2015 года. На предприятии осуществляется контроль над организацией и условиями труда в виде составления техники безопасности для каждой категории работников, построение дисциплины, не ущемляющей работников, но помогающей в достижении целей предприятия и механизмов осуществления определенных трудовых операций.

Также обязательным условием является отслеживание состояния автоматизированной части мясокомбината, то есть пригодность аппаратуры и машин к работе.

Для работников коммерческой сферы, администрации и лаборатории, то есть не связанных напрямую с самим производством также осуществляется подготовка рабочих мест и оборудования путем проверки его исправности и актуальности, то есть целесообразности его использования. Например, программа 1С. В ходе ее совершенствования разработчиками, предприятие устанавливало новую версию данной программы.

Однако не маловажным аспектом для привлечения работников является система стимулирования. Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

На предприятии осуществляется материальное и нематериальное стимулирование работников. В частности, к материальным вознаграждениям относятся премии за разные степени заслуг, а также праздничные выплаты. К

нематериальным относятся награждение работников грамотами и подарками с символикой мясокомбината.

Стоит отметить, что для детей работников до определенного возраста предполагаются сладкие новогодние подарки, а для самих работников за хорошую работу награждают бесплатным обучением (семинары).

Более подробно система стимулирования на мясокомбинате представлена в рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Система стимулирования работников в ООО «Обуховский мясокомбинат»

Стоит отметить, что на предприятии действуют тактическое и стратегическое направления. Первое ориентировано на осуществление кадровой работы по оформлению трудовых ресурсов, а второе – на формирование кадровой политики. Оба этих направления тесно связаны со стимулированием труда, как на этапе набора персонала, то есть для привлечения, так и в уже сложившемся коллективе.

Расчет основных кадровых процессов показал следующие данные.

Так как коэффициент оборот по приему $K_{пр} = Ч_{пр}/Ч$, где $Ч_{пр}$ – численность принятых за год работников, а $Ч$ – среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году $K_{пр} = 150/341 * 100\% = 43,9\%$,

2. В 2015 году $K_{пр} = 42/396 * 100\% = 10,6\%$,

3. В 2016 году $K_{пр} = 36/243 * 100\% = 14,8\%$.

Так как коэффициент оборота по выбытию $K_{в} = Ч_{ув}/Ч * 100\%$, где $Ч_{ув}$ – число уволившихся, а $Ч$ – среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году $K_{в} = 97/341 * 100\% = 28,4\%$,

2. В 2015 году $K_{в} = 203/396 * 100\% = 51,2\%$,

3. В 2016 году $K_{в} = 33/243 * 100\% = 13,5\%$.

Так как коэффициент постоянства кадров $K_{пс} = Ч_{рг}/Ч * 100\%$, где $Ч_{рг}$ – численность рабочих проработавших весь год, $Ч$ – среднесписочная численность и $Ч_{рг} = Ч_{нп}/Ч_{ув} * 100\%$, где $Ч_{нп}$ – численность рабочих на начало периода, а $Ч_{ув}$ – число уволенных за период, то:

1. В 2014 году $K_{пс} = (367-97)/341 * 100\% = 79,1\%$,

2. В 2015 году $K_{пс} = (420-203)/396 * 100\% = 54,7\%$,

3. В 2016 году $K_{пс} = (259-33)/243 * 100\%$.

Так как коэффициент текучести кадров $K_{тек} = (Ч_{сж} + Ч_{ув1})/Ч * 100\%$, где $Ч_{сж}$ – число уволенных по собственному желанию, $Ч_{ув1}$ – уволенные за нарушение дисциплины, а $Ч$ – среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году $K_{тек} = (97+0)/341 * 100\% = 28,4\%$,

2. В 2015 году $K_{тек} = (203+0)/396 * 100\% = 51,2\%$,

3. В 2016 году $K_{тек} = (33+0)/243 * 100\% = 13,5\%$.

Анализ кадровых процессов ООО «Обуховский мясокомбинат» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ кадровых процессов ООО «Обуховский мясокомбинат»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Численность персонала на начало года, чел.	367	420	259
Среднесписочное число работников, чел.	341	396	243

1	2	3	4
Принято всего, чел.	150	42	36
Выбыло всего, чел.	97	203	33
в т.ч.:	0	0	0
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	97	203	33
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Численность на конец года, чел.	420	259	262
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	43,9%	10,6%	14,8%
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	28,4%	51,2%	13,5%
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	79,1%	54,7%	93%
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	28,4%	51,2%	13,5%

Из таблицы мы видим, что наибольшее количество работников было в 2015 году и составляло 396 человек. В этом же году был самый большой показатель текучести кадров – 51,2%.

На данный момент коэффициент текучести уменьшился на 37,7%, а коэффициент постоянства кадров увеличился на 38,3%.

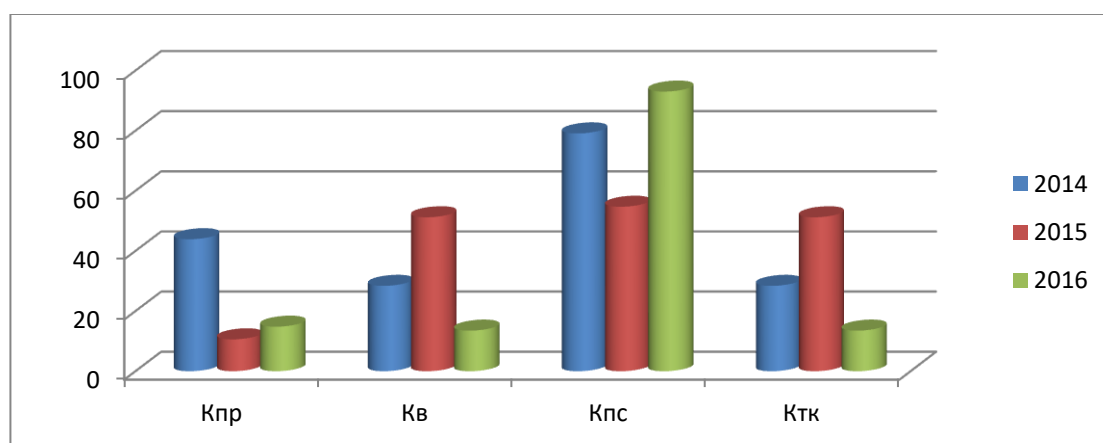


Рис. 2.2 Динамика коэффициентов движения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат» в 2014-2016

Так как динамика коэффициентов не постоянна, что характерно для такой организации, то следует рассмотреть ее отдельно. Лучше всего это сделать с помощью диаграммы на рисунке 2.2. Мы видим, что в 2016 году соотношение

коэффициентов было наиболее выгодным и приемлемым для ООО «Обуховский мясокомбинат». Проанализируем распределение сотрудников по стажу и образованию.

Таблица 2.6

Распределение работников ООО «Обуховский мясокомбинат» в 2016 году.

Группы работников по стажу, лет	Всего	Группы работников							
		Администрация		Рабочий персонал		Коммерческая служба		Ветеринария-лаборатория	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5	38-15,64%	8	28,57	17	10,12	8	25,81	5	31,25
от 5 до 10	114-46,91%	5	17,86	88	52,38	17	54,84	4	25
от 10 до 15	42-17,28%	4	14,29	32	19,05	4	12,9	2	12,5
от 15 до 20	30-12,35%	2	7,14	21	12,5	2	6,45	5	31,25
свыше 20	19-7,82%	9	32,14	10	5,95	0	0	0	0
Итого	243	28	100	168	100	31	100	16	100

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о том, что среди рабочего персонала наибольшую долю составляют работники со стажем работы от 5 до 10 лет (52,38%). В администрации это работники со стажем свыше 20 лет (32,14%), в коммерческой службе (также как и в рабочем персонале) это работники от 5 до 10 лет стажа (54,84%). В ветеринарии-лаборатории позицию наибольшей доли работников разделяют 2 возрастные группы – до 5 лет и от 15 до 20 лет стажа (по 31,25%). Важное значение в анализе персонала является образование.

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Обуховский мясокомбинат» по образованию в 2016 году

Группы работников по образованию:	Всего	Группы работников			
		Администрация	Рабочий персонал	Коммерческая служба	Ветеринария-лаборатория
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3		4		5		6	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	114- 46,91%	2	7,14	110	65,48	0	0	2	12,5
среднее специальное	74- 30,45%	13	46,43	48	28,57	11	35,48	2	12,5
незаконченное высшее	3- 1,23%	1	3,57	2	1,19	0	0	0	0
высшее	52- 21,4%	12	42,86	8	4,76	20	64,52	12	75

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о том, что персонал имеющий среднее образование преобладает в большем количестве и составляет 46,91%. Это связано с тем, что большинство работников со средним образованием работают в группе рабочего персонала, которая является самой большой по численности. В 2016 году (август) средняя заработная плата составила 24340 рублей. В этом же году заработная плата за июль составила 21847 рублей. То есть мы видим увеличение средней заработной платы. Это говорит о росте темпа (за месяц) на 10%. Говоря о средней заработной плате за весь 2016 год, то в она составляет 21373 рубля.

Таким образом, работа на предприятии осуществляется на основании коллективного договора, должностных инструкций и Устава. Наибольшее количество сотрудников занято на производстве и составляет 168 человек. За последние 3 года, текучесть персонала имела довольно большую разницу в процентном соотношении: в 2014 году – 24,4 %, в 2015 – 51,2 %, в 2016 году – 13,5%. На предприятии никогда не происходило увольнение работников в связи с сокращением штата, а также по нарушению дисциплины. Женщины составляют подавляющее большинство как в целом на предприятии (55,56%), так и в и подразделений. Возрастные показатели установились таким образом,

что большинство работников находится в диапазоне от 30 до 40 лет и составляют 46,91%. За исследуемый период значительно уменьшился коэффициент оборота по приему: с 43,9% в 2014 году до 14,7% в 2016 году. Значительно увеличился коэффициент постоянства кадров (93%).

Анализ работников по образованию показал, что большинство работников имеют среднее образование (46,91%), следующими по убыванию оказались работники со средним специальным образованием (30,45%), далее работники с высшим образованием (21,4%), большинство из которых работает в коммерческой службе. И последними были работники с незаконченным высшим образованием (1,23%).

2.3. Оценка системы обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат».

Рассмотрим этапы обучения в ООО «Обуховский мясокомбинат».

Первый этап это определение целей обучения. То есть здесь рассматриваются возможности решения проблем организации через обучение сотрудника или рассматриваются пути совершенствования процесса его работы для улучшения эффективности работы предприятия в целом.

Вторым этапом является определение потребностей в обучении. Здесь происходит рассмотрение количественного и качественного аспекта, то есть сколько сотрудников нуждаются в обучении (с учетом потребностей организации и периода времени, прошедшего с момента последнего обучения сотрудника), из каких они цехов (отделов) и чему их необходимо научить, какие навыки приобрести. Определяется точное количество работников, которые будут направлены на обучение.

Третьим этапом обучения на предприятии стал выбор методов обучения. В зависимости от должности, профессии, ее специфики определятся соответствующий метод и количество времени, которое потребуется на обучение того или иного сотрудника. Это происходит за счет принятия решения о том, где будет обучаться сотрудник, на предприятии или в учебном

заведении, на курсах повышения квалификации или на семинарах по соответствующим темам. Завершающим этапом процесса обучения является формирование бюджета на обучение. Учитывается стоимость в учебных заведениях, стоимость курсов и семинаров. На этом этапе издается приказ о проведении обучения выбранных сотрудников, с указанием места прохождения обучения. Кратко система обучения на данном предприятии представлена на рисунке 2.2.

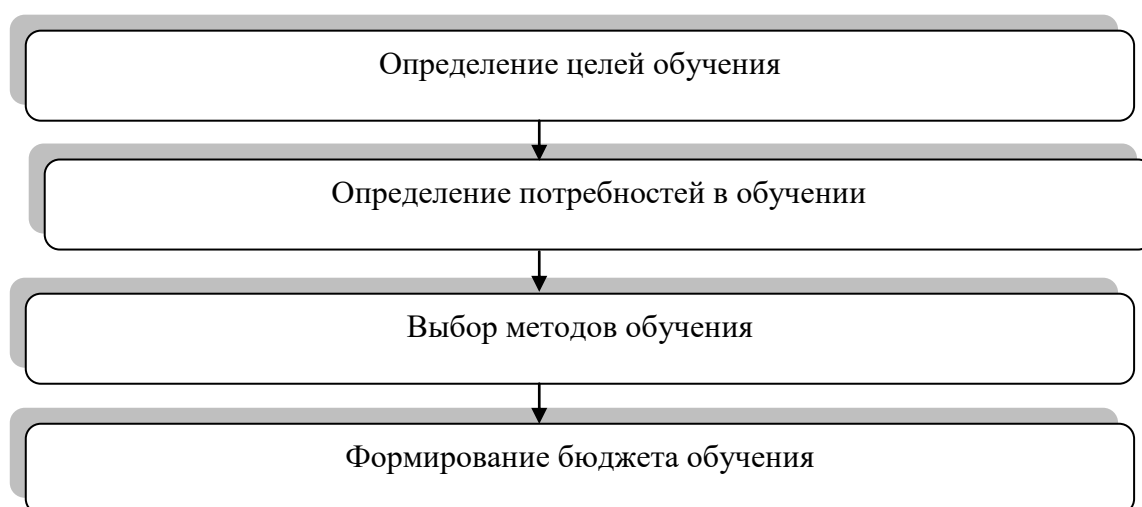


Рис. 2.2. Алгоритм системы обучения в ООО «Обуховский мясокомбинат»

На мясокомбинате ежегодно происходит оценка квалификации сотрудников, а именно аттестация. В результате аттестации делаются выводы о том, стоило ли обучать тех, кто прошел обучение и оправдали ли они ожидания руководства, а также происходит мониторинг персонала на предмет будущего обучения. Рассмотрим формы обучения, действующие на предприятии.

Таблица 2.8

Методы обучения в ООО «Обуховский мясокомбинат»

Метод обучения	Описание	Кол-во работников, прошедших обучение в 2016 году
1	2	3

1	2	3
Подготовка новых рабочих: 1. наставничество 2. индивидуальная подготовка	1. Новые сотрудники при поступлении на предприятие в среднем тратят на обучение около месяца. Как таковой структурированной программы обучения персонала нет, и обучение происходит в процессе работы с	7
	наставником из более опытных сотрудников. Эффективность такого обучения зависит в основном только от самого обучаемого, его способностей и стремления к обучению.	7
	2. Такая подготовка используется чаще для молодых сотрудников, не имеющих или имеющих маленький опыт работы. При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путём консультаций у преподавателя, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего - инструктора производственного обучения на рабочем месте.	
Переподготовка рабочих: 1. освоение новых профессий 2. обучение смежным профессиям	1. Переподготовка организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, например, из-за перестроения производства или желания работника сменить профессию с учетом потребностей производства. 2. Это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой смежной профессии с начальным либо более высоким уровнем.	0
Повышение квалификации	Повышение квалификации рабочих осуществляется в учебных заведениях, на семинарах и курсах. Повышение квалификации может проходить с отрывом и без отрыва от производства.	4

Как видно из таблицы 2.8, в прошедшем году самым используемым методом обучения было наставничество.

Неотъемлемой частью обучения являются семинары и курсы. Они достаточно давно используются на предприятии в качестве поощрения за хорошую работу, а также просто в виде дополнительного обучения.

Несомненно, это плюс в учебном процессе комбината. Это не только курсы по освоению новых программ, но и курсы, позволяющие усвоить новые методы работы в той или иной области. В связи динамичными изменениями нашего мира это необходимо, так как помогает упрощать и ускоряет процесс работы сотрудников. Например, сотрудники проходили курсы в учебном центре «Консультант плюс». Однако, не все работники (по результатам опроса) довольны этим (Приложение 2).

92% опрошенных утверждают, что им нравится обучаться в данной форме и почти столько же (90%) чувствуют пользу от обучения в формате семинаров и курсов. 78% работников были бы не против пройти обучение на семинарах (курсах) в новом учреждении. Однако, только 4% участвующих в опросе готовы предложить начальству темы, которые по их мнению необходимо изучить в обсуждаемой нами форме. Наглядно результаты опроса можно представить в виде диаграммы.

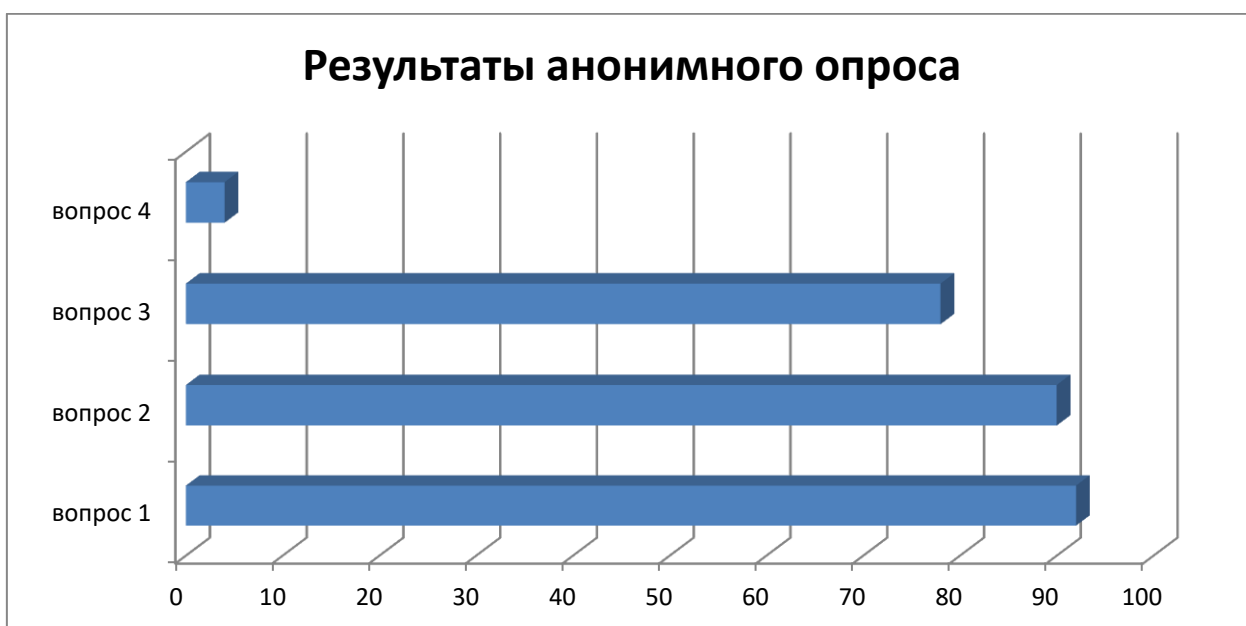


Рис.2.4. Результаты анонимного опроса в ООО «Обуховский мясокомбинат»

Работа на предприятии требует точных знаний и умений от работников, так как считается опасной в производстве. Техника безопасности должна быть проведена во время, а также необходимо повышать квалификацию сотрудников (соответствующих должностей) в данной области. Поэтому чтобы не допустить опасных ситуаций на производстве необходимо уделить этому вопросу внимание, тем более, что история мясокомбината уже имеет опыт в нахождении в опасной ситуации.

Также вопрос о затратах на обучение является важным. Но своевременное введение обучения в процесс развития сотрудников, всегда окупается. Для более полной картины необходимо провести стандартные расчеты из модели Киркпатрика, которые подходят для данной организации. Для этого были опрошены люди, прошедшие обучение в 2016 году. Вопросы были заданы в соответствии с названиями коэффициентов (таблица 2.9). Итак, коэффициент организации обучения:

$$K_{орг} = \frac{N_{обуч}}{N}, \quad (3.1)$$

$K_{орг}= 0,045$, то есть в 2016 году прошли обучения (курсы, семинары) 11 человек.

Далее коэффициент удовлетворенности полученными знаниями:

$$K_{уд} = \frac{N_{уд}}{N}, \quad (3.2)$$

$K_{уд}=0,63$, так как из 11 человек, которые прошли обучение, 7 были удовлетворены полученными знаниями и в целом процессом обучения.

Следующий, коэффициент использования полученных знаний:

$$K_{исп} = \frac{N_{исп}}{N}, \quad (3.3)$$

$K_{исп}=0,81$, так как 9 человек из 11 утверждают, что они использовали полученные знания в работе. Остальные считают, что обучение не повлияло на их работоспособность.

Коэффициент высокий, следовательно, необходимо привлечь всех нуждающихся в обучении сотрудников.

Показатели эффективности обучения в ООО «Обуховский мясокомбинат» в 2016 году

Показатель	2016
Коэффициент организации обучения	0,045
Коэффициент удовлетворенности полученными знаниями	0,63
Коэффициент использования полученных знаний	0,81

В среднем, затраты на одного обучающегося составляют 8 тысяч рублей.

Таким образом, мы видим, что на предприятии существует четырехступенчатая система обучения персонала. Однако, она не является эффективной, так как предполагает расчет средств на обучение непосредственно перед ним. Более выгодно было бы делать это в виде проекта по финансированию на 1 год. Также на предприятии не зафиксирован документально такой метод обучения как наставничество. А это могло бы устранить важные недостатки обучения, например, долгий срок обучения. Глядя на количество обучившихся в 2016 году и на коэффициенты можно сделать вывод, что система обучения на предприятии не учитывает всех нуждающихся в обучении. Недостатком обучения также является то, что большинство работников вынуждены покидать место работы во время обучения.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОБУХОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

3.1. Проектное решение по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат»

Проведенный анализ существующей системы обучения в ООО «Обуховский мясокомбинат» показал, что в целях совершенствования системы обучения, необходимо осуществление следующих рекомендаций (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию в ООО «Обуховский мясокомбинат»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствие системности в процессе наставничества	Обеспечение системности и временных рамок в процессе наставничества	Разработать положение о наставничестве	Экономия времени на обучение; улучшение процесса адаптации новых сотрудников; меньше временных затрат на определение полезности работника (с обеих сторон)
2	Отсутствие планирования бюджета на обучение	Определение денежных потребностей до обучения (планирование)	Составить проект по бюджету на обучение на 1 год	Экономия времени при направлении на обучение персонала; возможная экономия средств; более удобное управление общим бюджетом
3	Отсутствует обучение в виде вебинаров, а также не используются новые методы изучения различных вопросов в рамках семинаров и курсов	Использование новой платформы обучения на постоянной основе	Внедрить обучение в системе «Ю-Софт»	Приобретение новых навыков и умений, соответствующих настоящему времени и НТП
4	Отсутствие карьерного роста для работников, достигших высшего разряда, а также нестабильная ситуация с текучестью кадров	Предлагать работникам с самым высоким разрядом возможность повышения	Разработать положение о получении смежной профессии	Контроль текучести кадров, привлечение работников за счет карьерного роста, меньшие затраты времени на обучение и адаптацию

В предложенной таблице указаны рекомендации и мероприятия для их осуществления, а также ожидаемые результаты

Мероприятие №1. В Коллективном договоре ООО «Обуховский мясокомбинат» указаны формы и методы обучения. Наставничество – один из самых распространенных методов обучения на подобных предприятиях. Необходимо установить временные рамки наставничества (Приложение 3). Этот метод может использоваться в комплексе с другими методами, но люди, пришедшие на место обвальщиков и водителей, обучаются только наставничеством. Можно было бы предположить, что водители могут проходить обучение с целью получения другой категории, однако это очень редкое явление в ООО «Обуховский мясокомбинат».

Временные рамки, поставленные для этого метода, сократят время обучения и сделают его более продуктивным, так как наставники будут четко планировать передачу своего опыта новичкам. Также это позволит быстрее понять справиться ли новичок с данной работой или же нет. Это актуально на таком крупном предприятии, так как уровень текучести кадров не стабилен.

Мероприятие №2. Целесообразным будет составление плана бюджета на обучение на ближайший год. На данный момент на предприятии этап финансирования (и составления бюджета) на обучение является заключительным. Возможно, если планировать потребность в средствах на обучение заранее, то можно было бы более удобно распределять общий бюджет, а именно направлять средства и на другие нужды предприятия.

Для этого необходимо составить проект бюджета на год. Этим должны заняться начальники подразделений и отдел кадров, а именно начальник отдела кадров. Начальники подразделений могут принимать заявки на обучение от работников и направлять их в отдел кадров. Начальник отдела кадров по этим заявкам, а также по нуждам предприятия (с согласованием директора) составляет список направленных на обучение работников и бюджет на обучение в целом. С руководителем предприятия согласуется график обучения

и бюджет, и вносятся определенные коррективы до удовлетворения потребностей предприятия.

Мероприятие №3. Использование системы «Ю-Софт» для обучения сотрудников. «Ю-Софт» включает в себя: центр поддержки «Консультант Плюс», центр экстренной помощи (консультирование по телефону, письменная подборка и т.д.), центр судебной поддержки, центр обучения и профессионального развития, центр аудита и консалтинга, центр инноваций и технологий, центр адвокатской поддержки.

Центр обучения включает в себя большой спектр деятельности:

1. Семинары и вебинары;
2. Обучение эффективной работе с К+;
3. Видеосеминары;
4. Сертификаты ИПБР;
5. Корпоративный семинар;
6. Абонементы на семинары и вебинары;
7. Комплект материалов ИПБР Профстандарт Бухгалтер;
8. Журнал «Главная книга»;
9. Журнал «Правовой компас»;
10. Профессиональные книги.

На сайте «Ю-Софт» имеется календарный список мероприятий (семинары, вебинары, курсы) на разные темы. Также можно и заказать индивидуальные занятия. Например, можно провести по необходимости обучение эффективной работе с системой «Консультант Плюс» для бухгалтера, кадровика, юриста. Уместными будут семинары на следующие темы: «Оптимизация трудовых ресурсов: кадровые решения в новых реалиях», «Пора годового баланса: анализируем результаты деятельности быстро и легко», «Охрана труда и пожарная безопасность на предприятии: эффективное управление».

Удобство этой системы в том, что возможна экстренная помощь организации, а также выезд на место, то есть если руководство комбината пожелает провести семинар определенной группе работников, то не обязательно всех их отрывать от места работы. Однако, это стоит дополнительной платы. Также удобство состоит в том, что можно покупать абонементы не на конкретного сотрудника, а на все предприятие, тем самым отправлять на обучение не 1, а несколько сотрудников, причем из разных сфер деятельности.

Мероприятие №4. Как и на любом другом крупном предприятии, в ООО «Обуховский мясокомбинат», есть работники, достигшие высокого разряда. В связи с этим, предлагается внедрить бесплатное обучение таких работников смежным профессиям. Однако это должно происходить на добровольной основе, то есть с согласия работника.

Это позволит не только привлекать новых работников перспективой карьерного роста, но и уменьшить текучесть кадров.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат»

№	Мероприятие	Период реализации	Затраты
1	Разработка Положения о наставничестве	неделя	В рамках заработной платы начальника отдела кадров
2	Составить проект по бюджету на обучение на 1 год	1,5 месяц	В рамках заработной платы начальника отдела кадров
3	Внедрение обучения в системе «Ю-Софт»	1 месяц	35558 рублей
4	Разработка Положения о получении смежной профессии	неделя	В рамках заработной платы начальника отдела кадров

Из таблицы 3.2 видно, что большинство мероприятий требуют затрат времени. Рассмотрим каждые затраты отдельно.

Для реализации первого мероприятия необходимо 7 дней, так как это достаточное время для разработки положения, утверждения и ознакомления со всеми работающими на предприятии.

Столько же времени необходимо для внедрения последнего, четвертого мероприятия. Так как сроки реализации и вид работы (разработка и внедрение) одинаковые, то возможно совмещение этих двух действий. То есть затрачивается не 2 недели, а 1.

Вторым предложенным мероприятием стало составление проекта бюджета на обучение. Для внедрения этого мероприятия в среднем необходимо затратить 1,5 месяца, так как необходимо получить все заявки на обучение работников из цехов и подразделений. К тому же, необходимо время на обработку этих заявок, выборки тех заявок, которые необходимо реализовать, а также время на создание самого проекта. Всем этим должны заниматься отдел кадров и бухгалтерия.

Третьим мероприятием стало внедрение обучение в системе «Ю-Софт». Предлагается частичное внедрение, так как для ООО «Обуховский мясокомбинат» не будет выгодно полный переход на данную систему обучения. Это связано с тем, что данная система применяет современные методы обучения, предлагая своим клиентам качественные услуги. На внедрение этого мероприятия в среднем необходимо 1 месяц. Это связано с предыдущим мероприятием по составлению бюджета.

Таким образом, предложенные мероприятия могут помочь предприятию улучшить систему обучения персонала, усовершенствовать работу своих кадров и экономить время и средства на обучение. Срок реализации всех мероприятий (с учетом самого большого периода) составляет 1,5-2 месяца, с учетом подготовки предприятия к внедрению.

ООО «Обуховский мясокомбинат» не нуждается в коренных изменениях в системе обучения персонала, а нуждается в приспособлении к новым требованиям квалификации персонала и корректировке системности в этой системе. С учетом этих потребностей и были предложены данные мероприятия.

3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Ранее упоминалось, что в среднем на обучение 1 сотрудника предприятия тратиться 8000 рублей. В 2016 году успели обучиться 11 человек, посчитаем сколько бы обошлось ООО «Обуховский мясокомбинат» обучение того же количества человек, но с внедрением мероприятия №3. Если взять среднюю стоимость обучения и число обучаемых, то получится что на обучение за год тратиться около $11 * 8000 = 88000$ рублей.

Для предприятия предлагается приобрести абонемент в центре по оказанию услуг «Ю-Софт». Однако, просмотрев все возможные предложения, можно сделать вывод, что для ООО «Обуховский мясокомбинат» будет приемлемо приобретение абонемента «Проф+», так как он включает в себя:

- 6 любых семинаров;
- 2 Сертификата ИПБР (40 час).

ИПБР – институт профессиональных бухгалтеров России. «Ю-Софт» предлагает, при необходимости, заменить 2 сертификата ИПБР на дополнительные семинары, если это нужно компании, которая пользуется их услугами.

Таким образом, если организация захочет повысить знания сотрудников путем семинара, то принять участие смогут 8 сотрудников, причем на разных семинарах, так как абонемент приобретается на всю организацию, а не на отдельного сотрудника.

Стоимость данного абонемента составляет 28000 рублей. Однако, в «Ю-Софт» есть тенденция к акциям. Так в марте этого года, была снижена стоимость на все абонементы на 20%. Поэтому если вовремя приобрести такой абонемент, экономия средств организации станет еще меньше.

Получается, что из 11 сотрудников остается 3. Это могут быть те сотрудники, обучение которых можно осуществить в местных учебных заведениях.

Причем мы сразу видим экономию. 28000 (3_1) рублей – это 31,82% от 88000. То есть 72,73% (8 из 11 человек) всех нуждающихся в обучении, можно

обучить за 31,82% основных средств на обучение, ведь, среднее обучение на предприятии стоит 8000 рублей, а это значит, то обучить 8 человек стоит 64000 (З₂) рублей.

Из этого выходит, что экономия денежных средств равна разнице между затратами по старой системе обучения и с внедрением мероприятия:

$$\Xi = Z_2 - Z_1, \quad (3.4)$$

$$\Xi = 64000 - 28000 = 36000 \text{ рублей.}$$

Однако, это не все. В предлагаемых мероприятиях было указано, что на предприятии не используется обучение через вебинары. Вебинар в переводе с английского означает онлайн-семинар или веб-конференция. Сегодня это слово звучит часто, но не каждый знает, что такое вебинар. Это мероприятие проводится через сеть Интернет в режиме реального времени. Все участники события при этом работают на своих компьютерах. Данный вид обучения очень удобен для ООО «Обуховский мясокомбинат», так как данная форма обучения не предполагает отрыва от места работы.

Поэтому в «Ю-Софт» также можно приобрести абонемент участника вебинара. Стоимость данного абонемента составляет 7558 рублей. В него входят:

- 4 вебинара;
- 1 Сертификат ИПБР(40 час).

Также как и в предыдущем абонемента, есть возможность поменять сертификат ИПБР на дополнительный вебинар, если этого захочет заказчик услуг.

Получается что посредством вебинаров, можно обучить еще 5 человек. То есть 3 оставшихся человека будет обучены и открывается возможность включить в план по обучению на предприятии еще 2 сотрудников. Это значит, что их нужно будет включать в следующий план по обучению и тратить на их

обучение дополнительные средства. То есть $8+5=13$ человек организации может обучить с помощью приобретения абонементов. Получаем, что $28000+7558=35558$ рублей составляют затраты на обучение 13 человек (или на 11, если не добавлять еще сотрудников).

Другими словами, за 35558 рублей могут быть обучены 100%, нуждающихся в обучении сотрудников и еще 2 дополнительно. Экономия от внедрения использования в обучении системы абонементов «Ю-Софт» составляет $88000-35558=52442$ рублей, что составляет 59.59% от 88000 рублей затрачиваемых на обучение.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятия составит:

$$E = \frac{\text{Э}}{\text{З}}, \quad (3.5)$$

где Э- экономия или прибыль, руб. З- затраты на создание экономии, в рублях. То есть, $E = \frac{52442}{35558} = 1,47 = 147\%$

Срок окупаемости внедрения также следует рассчитать. Срок окупаемости внедрения:

$$T = \frac{\text{З}}{\text{Э}}, \quad (3.6)$$

То есть $T = \frac{35558}{52442} = 0,67$ или 244 дня, так как $0,68 * 365 = 244,55$

Таким образом, средние затраты на обучение одного работника составят:

$$\text{Средние затраты на 1 работника} = \frac{\text{Затраты на обучение}}{n}, \quad (3.7)$$

где n – количество работников, прошедших обучение, а затраты на обучение – общие денежные затраты на обучение на n сотрудников;

$$\text{Средние затраты на обучение одного сотрудника} = \frac{35558}{11} = 3232,$$

рублей. То есть сумма затрат на одного сотрудника составит: $8000 - 3232 = 4768$ рублей.

В связи с внедрением и изменятся коэффициенты эффективности обучения на предприятии. Ожидаемые результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Показатели эффективности обучения в ООО «Обуховский мясокомбинат» до и после внедрения мероприятий

Показатель	2016	2017
Коэффициент организации обучения	0,045	0,070
Коэффициент удовлетворенности полученными знаниями	0,63	0,85
Коэффициент использования полученных знаний	0,81	0,94

Таким образом, мы видим, что экономическая составляющая мероприятий показывает себя с лучшей стороны, так как видна стоимостная разница между процессом обучения до внедрения мероприятий и предположительных результатов после внедрения мероприятий. Просчитав денежные затраты на обучение, мы сравнили их до и после внедрения и получили, что разница между этими показателями равна 52442 рублей, что составляет 59.59% от 88000 рублей затрачиваемых на обучение до внедрения. А это значит, что средняя сумма затрат на одного сотрудника составит 3232 рублей, что составляет 40.4% от предыдущей суммы затрат на одного сотрудника (8000).

Срок окупаемости внедрений, которые требовали экономических затрат, составил частное от затрат на создание экономии (затраты на нововведения) и экономии, которая будет получена при использовании того количества затрат, которое предлагается в мероприятиях, таким образом он равен 244 дням.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала одна из важных сфер в управлении. Благодаря обучению происходит прогресс самой организации за счет получения сотрудниками современных знаний и умений. Важно помнить, что развитие профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников тесно связано со стратегией и целями организации, поэтому разработке системы обучения нужно уделять должное внимание. В данной работе рассматривалась система обучения персонала в ООО «Обуховский мясокомбинат». ООО «Обуховский мясокомбинат» это динамично развивающаяся мясоперерабатывающая компания.

Работа на предприятии осуществляется на основании коллективного договора, должностных инструкций и Устава. Наибольшее количество сотрудников занято на производстве и составляет 168 человек. За последние 3 года, текучесть персонала имела довольно большую разницу в процентном соотношении: в 2014 году – 24,4 %, в 2015 – 51,2 %, в 2016 году – 13,5%. За исследуемый период мясокомбинат постоянно увеличивал темпы производства, несмотря на то, что в 2015 году на предприятии случился пожар. По причине модернизации производства из-за пожара, на основном объекте (с. Обуховка) прибыль в 2016 году оказалась меньше, чем в 2015 (136%).

Было выяснено, что на предприятии сложилась четырехэтапная система обучения. На мясокомбинате ежегодно происходит оценка квалификации сотрудников, а именно аттестация. На предприятии существуют 3 основных метода обучения, которые описаны в данной работе. Неотъемлемой частью обучения являются семинары и курсы.

Изучив структуру предприятия и действующую систему обучения, был сделан вывод о том, что система нуждается в следующих мероприятиях: создание положения о наставничестве, составить проект по бюджету на обучение на 1 год, внедрить обучение в системе «Ю-Софт», составить положение о получении смежной профессии».

Первое мероприятие относится к наставничеству. Создание положения позволит отрегулировать процесс наставничества, установит временные рамки и сделает обучение более системным.

Второе мероприятие нужно для четкого планирования денежных средств, выделяемых на обучение. Изучив заранее сколько людей будут обучаться, где, каким образом и за какую стоимость, позволит отслеживать поток денежных средств в обучение и планировать его на будущие периоды.

Третье мероприятие необходимо, так как система «Ю-Софт» идет в ногу со временем и предлагает своим клиентам качественные услуги по обучению и консультированию. Такая система позволит в более короткие сроки и за приемлемую цену обучить персонал организации.

Четвертым мероприятием стало создание положение о получении смежной профессии. Данное внедрение необходимо для регулирования текучести кадров и для успешного работы предприятия за счет своих человеческих ресурсов. Это значит, что обучение таких сотрудников будет быстрее и меньше, так как они уже знакомы со всей системой работы предприятия.

Таким образом, ООО «Обуховский мясокомбинат» может улучшить работу своей системы обучения персонала за счет предложенных мероприятий. Сумма затрат на их осуществление составляет 35558 рублей, по среднему количеству обучаемых сотрудников в год. Учитывая экономию от внедрения и средств, необходимых для реализации внедрения предприятий, можно сказать, что срок окупаемости данного проекта составит приблизительно 244 дня. А срок внедрения самих мероприятий составляет около 1,5 месяца. Такой срок установлен с учетом мероприятия по составлению бюджета, так как необходимо время на принятие от руководителей подразделений заявок на обучение работников, их обработку, выборку и составление бюджета.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая, третья, четвертая, пятая и шестая: по состоянию на 20 января 2016 г: офиц. текст / М – во юстиции Рос. Федерации. – Москва: Омега – Л, 2016.- 221 с. – (Правовая б –ка)
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г: офиц. текст / М – во юстиции Рос. Федерации. – Москва: Юрайт, 2005. – 480 с. – (Правовая б – ка).
3. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ
4. Абдуллин, И.А. Внутрифирменное обучение персонала бережливому производству как ресурс развития промышленного предприятия [Текст] / И.А. Абдуллин, А.И. Туюшева, Е.Л. Матухин // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – № 5.
5. Арутюнов, В. В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Кадария Ф.Д - М.:Феникс, 2008. – 596 с.
6. Алябьева, Т.А. Наставничество как один из эффективных способов обучения и развития персонала [Текст] / Т.А. Алябьева // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 10.
7. Арямова Н. Совершенствование системы профессиональной подготовки персонала в предпринимательских организациях с использованием современных технологий и методов обучения [Текст] / Н. Арямова // Управление образованием: теория и практика. – 2012. - № 4
8. Ахметова, С.Г Инновационные технологии в обучении персонала [Текст] / С.Г. Ахметова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика».-2013.-№2

9. Богатырева, М. Р. Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации [Текст] / М.Р.Богатырева, А. Р. Тимербулатова // Сборники конференций НИЦ Социосфера.-2013.- № 57-1
10. Борщева, Ю.А. Инвестиции в обучение персонала в структуре человеческого капитала: теоретический аспект [Текст] / Ю.А.Борщева // Вестник Поволжского института управления.-2013.-№3
11. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал [Текст] / Е. Варламова // Кадровое дело.-2015.- № 2
12. Великанова, С.С. Подсистема управления развитием персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала [Текст] / С.С. Великанова // Современные проблемы науки и образования.-2015.-№1-1
13. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
14. Глухенькая, Е.М. Обучение персонала организации: системный подход [Текст] / Е.М. Глухенькая // Сборники конференций НИЦ Социосфера
15. Горькова, И. А. Обучение персонала – ключ к успеху фирмы [Текст] / И.А. Горькова, Т.А. Алябьева, Е.С. Горшкова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.-2014.-№1
16. Гостева. О.В. Обучение персонала плюсы и минусы современной российской действительности [Текст] / О.В. Гостева // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева.-2012.-№3
17. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб [Текст] / И.Б. Дуракова, О .А. Родин, С .М. Талтынов. – Воронеж: ВГУ, 2005. - 103 с.
18. Дмитриев, М. Е. Особенности обучения персонала организации [Текст] / М.Е. Дмитриев, А.М. Сережкин // Вестник Казанского технологического университета.-2012.-№15

19. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2011. - 240с.
20. Жигалова, А.А. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации в компании [Текст] // А.А. Жигалова.-2015.-№6
21. Зайченкова, А.Г. Организация обучения персонала как функция управления процессом адаптации [Текст] / А.Г. Зайченкова, Г.А. Хрипков, Л.М. Эррера // Инновации в образовании.-2015.-№2.- с. 73-84
22. Закаблущая, Е.А. Обучение персонала коммерческих организаций: проблемы и решение / Е.А. Закаблущая // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология.- 2010.- № 3.- с. 76-81.
23. Касатеев, П.А. Факторы и критерии повышения качества рабочей силы в процессе внутрифирменного обучения персонала [Текст] / А.П. Касатеев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки.-2012.-№4
24. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра – М, 2015. – 448 с.
25. Кириллов, А.В. Системы интенсивного обучения персонала [Текст] / А.В. Кириллов // Управленческие науки.-2014.-№2(11)
26. Кузнецова, Т.Е. Обучение персонала организации с использованием технологии коучинга [Текст] / Т.Е. Кузнецова // Издательство: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики.-2015.-№4.- с.85-86
27. Кондаурова, Л.Р. Особенности обучения персонала на инновационном предприятии [Текст] / Л.Р. Кондаурова, А.Д. Сиразетдинова // Инновационная наука.-2016.-№2-4(14)
28. Коптева, К.В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации [Текст] / К.В. Коптева, О.А. Бакшеева // Основы экономики, управления и права.-2013ю.-№5(11)

29. Коптева, К.В. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия [Текст] / К.В. Коптева, Афанасьева Л. А. // Auditorium.-2014.-№3(3)
30. Кудрявцева, О.В. Комплексная оценка персонала с использованием интегрального показателя эффективности [Текст] / О.В. Кудрявцева, Д.А. Глушко // Экономические исследования.-2014.-№2
31. Кудрявцева, Е.И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория практика [Текст] / Е.И. Кудрявцева – М.: Государственный университет управления, 2015
32. Магура, М.К. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.К. Магура // Искусство управление.- 2013.-№2.-с. 32-51
33. Марьясанов, А.С. Развитие персонала как основа современных управленческих инноваций [Текст] / С.А. Марьясанов // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 8.
34. Марченкова, Е.Г. Внутрифирменное обучение как фактор повышения стандартов производства и качества работы сотрудников розничной сети [Текст] / Е.Г. Марченкова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2011. – № 2.
35. Миллер, М.А. Обучение персонала как приоритетное направление кадровой политики предприятия [Текст] / М.А. Миллер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика».-2013.-№1
36. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст] / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета.-2014.-№2
37. Петряков, П.А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации [Текст] / П.А. Петряков // Человек и образование.-2014.-№4

38. Поздеев, В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии [Текст] / В.И. Поздеев // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2013.-№181
39. Плугина, Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Плугина // Вестник экономики транспорта и промышленности.-2013.-№43
40. Рулевский, В.И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала [Текст] / В.И. Рулевский // Транспортное дело России.-2015.-№7
41. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве [Текст] / И.Т. Сенченко - М.: Педагогика 1992г. – 112 с.
42. Скворцов, В.Н. Проблемы обучения персонала в контексте концепции самообучающейся организации [Текст] / В.Н. Скворцов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина.-2014.-№1
43. Сорока, В.А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения / В.А. Сорока // Интеграция образования.-2013.-№2
44. Сорока, В.А. Психологическая оценка эффективности внутрифирменного обучения [Текст] / В.А. Сорока // Среднее профессиональное образование.-2013.-№3
45. Соседов, Г.А. Экономические отношения системы образования: модернизация в условиях формирования инновационной экономики / Г.А. Соседов // Вестник Кемеровского государственного университета.-2014.-№2
46. Стебеньева, Т.В. Современные подходы к формированию систем корпоративного обучения персонала [Текст] / Т.В. Стебеньева, Л. Ю. Лазарева // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения.-2014.-№13
47. Сыротюк, С.Д. Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала в рамках внедрения системы менеджмента качества [Текст] / С.Д.

Сыротюк // Вектор науки Тольяттинского государственного университета.-2012.-№1

48. Стрижов, С.Г. Повышение квалификации управленческих кадров [Текст] / С.Г.Стрижов // Российский экономический журнал.-2010,-№7.-с. 94

49. Удовидченко, Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала [Текст] / Современные проблемы науки и образования.-2014.-№6

50. Фетисова, М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования [Текст] / М.М. Фетисова // Успехи современного естествознания.-2013.-№11

51. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала [Текст] / П. Форсиф. – М.: Нева, 2013.-150с.

52. Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий [Текст] / Т.В. Хлопова // Проблемы прогнозирования.-2016.-№12

53. Храмцова, Е.А. Развитие персонала как условие повышения конкурентоспособности организации [Текст] / Е.А. Храмцова // Уральский гуманитарный институт.-2014.-№4

54. Черкашина О. Подходы к обучению [Текст] / О. Черкашина, Л. Цой. - М.: Экзамен, 2010. - 440с.

55. Чуруксаева, И.В. Модели оценки эффективности обучения персонала [Текст] / И.В. Чуруксаева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики.-2013.-том2.-№6

56. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006. - 300 с.

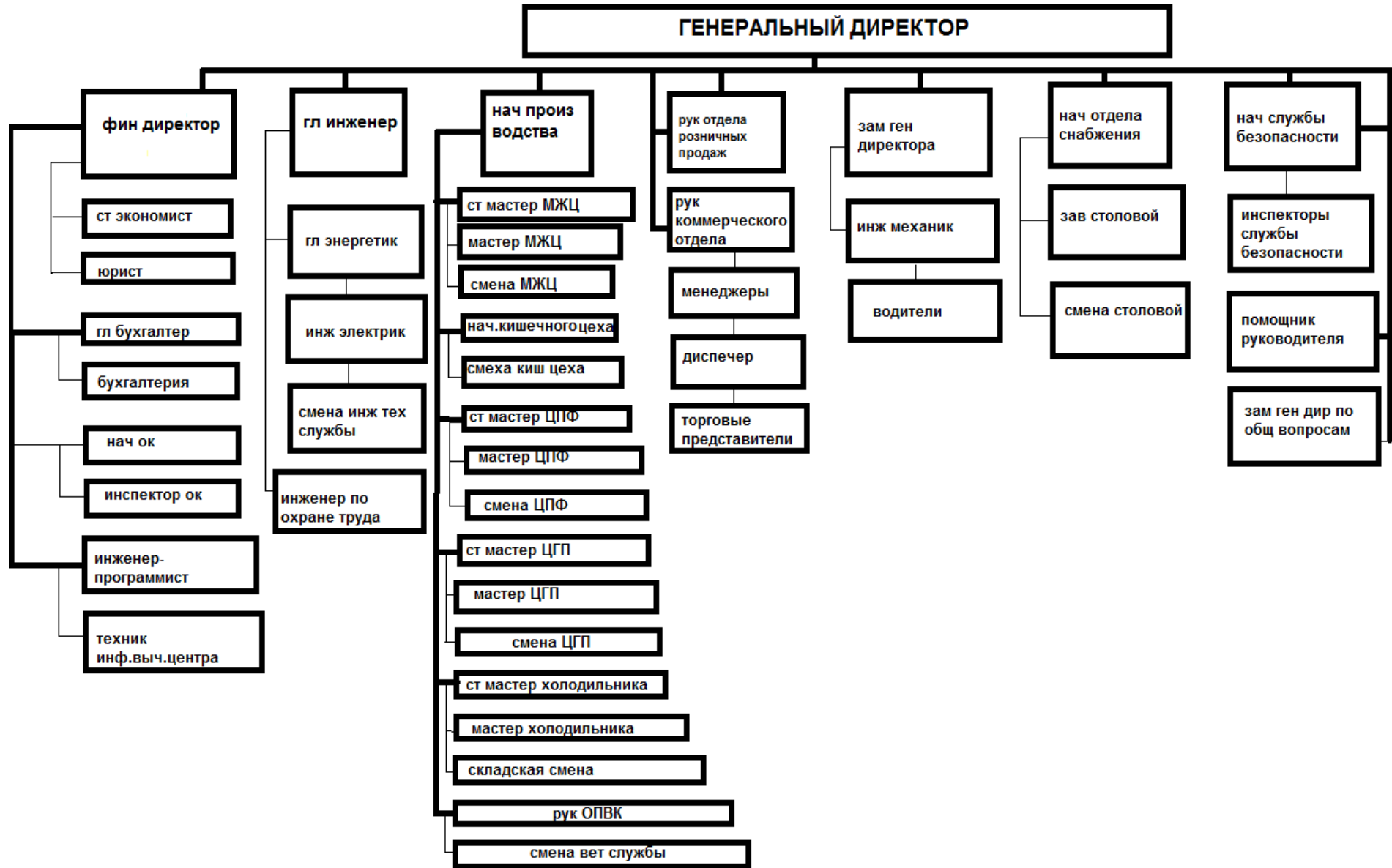
57. Шемякин, Е.Л. Об общем подходе к оценке эффективности обучения персонала [Текст] / Е.Л. Шемякин // Проблемы экономики и менеджмента.-2015.-№5(45)

58. Шмаков, А.Г. В учении нельзя останавливаться [Текст] / А.Г. Шмаков // Вестник Челябинского государственного университета.-2015.-№1(356)

59. Щербаков, М.В. Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / М.В. Щербаков // Актуальные проблемы гуманитарных наук.-2013.-№4

60. Ярных, В.И. Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей [Текст] / В.И. Ярных. – М.: Спб., 2012.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Анонимный опрос персоналу об удовлетворенности сотрудников
обучением в форме семинаров и курсов

1. Нравится ли вам обучение в форме семинаров (курсов)?
 - да
 - нет
2. Чувствуете ли вы пользу от семинаров (курсов) в своем профессиональном развитии?
 - да
 - нет
3. Хотели бы вы попробовать обучаться в форме семинаров (курсов) в новом учреждении?
 - да
 - нет
4. Могли бы вы посоветовать руководству, какие темы необходимо изучить в форме семинаров (курсов)?
 - да
 - нет

«Положение о наставничестве»

1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до одного месяца.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу компании, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначении его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

3. Обязанности наставника

Наставник обязан:

- 3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.
- 3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.
- 3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.
- 3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
- 3.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.
- 3.6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока.

4. Права наставника

- 4.1. Наставник привлекает для дополнительного обучения стажера других сотрудников с письменного согласия непосредственного руководителя и привлекаемых сотрудников.
- 4.2. Требуется рабочие отчеты у нового сотрудника как в устной, так и в письменной форме.
- 4.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

«Положение о получении смежной профессии»

1. Общие положения

1.1 Настоящее положение регламентирует процесс дополнительного обучения смежным профессиям, работников имеющий шестой разряд и персонала структурных подразделений.

1.2 Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией. Также в ней перечисляются направления обучения, прохождение которого желательно для данной должности или которое необходимо пройти сотруднику в случае несоответствия ряду требований.

1.3 Цель обучения смежным профессиям — формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований ООО «Обуховский мясокомбинат» и перспектив развития.

1.4 Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом директора ООО «Обуховский мясокомбинат». Положение может пересматриваться, изменяться, дополняться начальником отдела кадров или директором, если это будет обусловлено требованиями бизнеса.

2. Задачи обучения:

2.1 Подготовка из числа сотрудников ООО «Обуховского мясокомбината» внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей.

2.2 Воспитание у сотрудников ООО «Обуховский мясокомбинат» стремления к самосовершенствованию и профессиональному росту.

3. Ответственность

3.1 Руководители структурных подразделений и цехов несут ответственность за:

- Подачу заявок на дополнительное обучение ;
- Определение потребностей в обучении;
- Контроль за применением полученных знаний и умений.

3.2 отдел кадров несет ответственность за:

- подбор оптимальной формы и метода обучения;
- согласование договора, своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.