

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТАЛЛ-ГРУПП»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Молчанова Вячеслава Игоревича

Научный руководитель  
старший преподаватель кафедры  
управления персоналом  
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Понятие обучения и развития персонала.....	6
1.2 Основные методы и формы обучения персонала .....	13
1.3 Определение потребности в обучении персонала .....	26
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТАЛЛ-ГРУПП» .....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО«Металл-Групп» .....	34
2.2 Анализ существующей системы управления персоналом в ООО «Металл- Групп» .....	45
2.3 Оценка актуального состояния системы обучения и развития персонала	55
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «МЕТАЛЛ-ГРУПП» .....	63
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы.....	63
обучения и развития персонала .....	63
3.2 Социально – экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Существующая экономическая система общества дает возможность корпорациям активно развиваться. Уровень научно-технического прогресса постоянно поддерживает непрерывные бизнес-процессы. Самым важным узлом в этом процессе выступает роль человека. Роль его труда, его способностей и уровень инициативности. Современные условия характеризуются усилением конкуренции на рынке товаров и услуг, что обуславливает необходимость повышения предприятиями своей конкурентоспособности.

Соответствие используемых технологий возросшим требованиям по данным критериям во многом стало определять уровень конкурентоспособности предприятий. В то же время, эффект любых изменений на предприятии, будь то внедрение новых технологий или прогрессивные организационно-экономические преобразования, может быть достигнут только при соответствующем подкреплении человеческими ресурсами. То есть, реализация концепции экономического развития возможна только при условии адекватного наращивания материально-технического и трудового потенциала.

Организация профессионального обучения — одна из основных функций управления персоналом, а затраты на него — самая большая (после зарплаты) статья расходов многих западных компаний. Ведущие организации затрачивают на профессиональное образование значительные средства, составляющие от 2 до 10% фонда зарплаты. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих работников, от которых ожидается отдача в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого работника в достижение организационных целей. Однако, не всегда инвестируемые в обучение персонала средства окупаются и приносят организации положительный экономический эффект. Необходимость создания действенной и эффективной системы обучения персонала,

способствующей достижению организацией поставленных стратегических целей и определяет актуальность выбранной темы исследования.

**Степень научной разработанности** Многие отечественные авторы занимались разработкой проблемы обучения и развития персоналом. Это П. Юнг, М.И. Магура, М.Б. Кубатов, М.С. Чуркина. Из зарубежных авторов можно отметить работы Л. Джуэлла, Д. Реллей, М. Армстронг. В работах учтены различные психологические составляющие, подходы, научные аспекты, а также трудность определения качества обучения и оценки экономического эффекта.

**Объектом** исследования является ООО «Металл-Групп».

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы управления обучением и развитием персонала на эффективность деятельности ООО «Металл-Групп».

**Цель выпускной квалификационной работы** - теоретическое обоснование и разработка практических мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Металл-Групп».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие **задачи**:

- Изучить теоретические вопросы обучения и развития персонала организации в отечественной и зарубежной литературе;
- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Металл-Групп» и оценить эффективность существующей на предприятии системы управления персоналом;
- Изучить актуальную систему обучения и развития персонала ООО «Металл-Групп»;
- Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала ООО «Металл-Групп».

**Практическая значимость** предлагаемых мероприятий будет заключаться в создании четкой и прозрачной системы обучения и развития

персонала, формировании более качественного трудового потенциала предприятия, повышении уровня удовлетворенности персонала собственным трудом, повышении лояльности персонала к организации, и как следствие повышении эффективности предприятия.

**Информационную базу дипломной работы** составили материалы теоретических и практических исследований вопросов обучения и развития персонала организации, представленные в отечественной и зарубежной литературе, нормативно-правовая и регламентирующая документация ООО «Металл-Групп», финансовая и статистическая отчетность предприятия, результаты собственного исследования автора.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы исследования**:

- метод организации исследования – метод срезов;
- эмпирические методы исследования - архивный метод, анкетирование;
- метод обработки данных - качественный и количественный метод с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации результатов исследования - структурный.

## **ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1 Понятие обучения и развития персонала**

В современной системе управления персоналом очень важную роль занимают вопросы повышения трудового потенциала работников. Для достижения наилучших показателей производительности труда необходимо повышать трудовой потенциал работника. Это связано не только с его профессиональными качествами – квалификацией, образованием, но и с личностными – способность обучаться, быть активным, харизматичным, многозадачным. Для этого в организации должны быть организованы специальные механизмы управленческого воздействия. Эти механизмы в литературе современных авторов называют методами управленческого воздействия. Для реализации этих методов управленческого воздействия необходимо проводить определенные мероприятия, целью которых будет организация труда персонала, обучение новых работников и повышение квалификации уже работающих.

Разработки отечественных и зарубежных авторов указывают на то, что все затраченные ресурсы на развитие персонала при должной организации и контроле оказывают положительное влияние на повышение трудового потенциала. Нарастающий интерес к обучению со стороны работодателя определяется желанием компаний отвечать современным технологиям и инноваций. Развитие персонала является движущей силой прогресса и расширение спектра организационных знаний. [22, с.164].

П. Юнг в своих трудах обозначат развитие персонала как систематический процесс, ориентированный на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и , в то же время, на изучение и развитие его трудового и образовательного потенциала[44, с. 52].

В научных трудах других исследователей содержатся другие определения.

Миронов В. в своей книге оценка обучения по Киркпатрику: проверка временем развитие персонала определяется как комплекс мер, включающий профессиональное обучение, повышение квалификации, профессиональную подготовку или переподготовку, а также переквалификацию [15].

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки к новым видам производственных функций, переход на новые должности, решение новых, ранее не используемых инструментов, а также решению новых задач. Все в общем можно определить, как совершенствование эффективности процесса работы. Организация, которая стремится сохранить конкурентоспособность или занять более выгодные позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, постоянно совершенствующих свой уровень подготовки и интеллекта. Организации необходимы сотрудники, владеющие современными знаниями и технологиями и способные эффективно применить их на практике. Таким образом, квалифицированный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей. Профессиональное развитие очень важно для организации.

Анализируя мнения двух авторов можно сделать обобщающий вывод, что обучение связано с развитием общего интеллекта, а также развитие его трудового потенциала и производительности.

Трудовой потенциал — это показатель, характеризующий его результативность, отдачу каждой единицы используемого ресурса труда. Производительность — это показатель среднего объема произведённой продукции на человека на единице затраченных ресурсов, т.е. показатель эффективности использования ресурсов труда на предприятии. Увеличение показателя производительности труда напрямую зависит от общего благосостояния организации. Развитие способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями для выполнения задач. [41, с.28].

Таким образом, определим цель работы по развитию персонала – это квалифицированные и главное хорошо подготовленные для применения знаний работники, разделяющие основные цели организации.

Определим основные внешние факторы, обуславливающие потребность развития персонала:

- постоянно растущая конкуренция на рынке в условиях глобализации экономики;

- быстрое развитие современных информационных технологий;

- зависимость успеха бизнеса от стратегического планирования.

Необходимо учитывать все факторы, при планировании деятельности организации, также формирование и использование трудовых ресурсов; [36, с.11].

- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

- участие руководителей в функционировании кадровой политики и решения;

Рассмотрим основные мероприятия по развитию персонала.



Рис.1.1 Содержание развития персонала

Развитие персонала — это комплекс мероприятий в сфере:

— обучения, подготовки к определенным видам деятельности, переподготовки, а также повышению профессиональной компетентности персонала;

— по организации мероприятий связанных с повышением эффективности деятельности, а также изобретательской работы;

— по адаптации работников;

— по периодической оценке, персонала;

— по планированию деловой карьеры;

— по работе с кадровым резервом.

Мероприятия, связанные с развитием персонала, всегда стоит оценивать, как инвестиции в будущее организации. Объект инвестиций – это персонал организации. [8, с.41].

Как уже сказано ранее, в разработку стратегического плана развития персонала принимается во внимание бизнес-план развития компании и уровень профессионализма отдельно каждого сотрудника. Чтобы разработать стратегический план развития, необходимо оценить имеющийся уровень знаний и компетентность персонала.

Одним из главных аспектов развития персонала является обучение.

Обучение персонала – процесс совершенствования знаний умений и навыков персонала. Как правило, в организации формируется единая концепция, ориентированная на постоянное обучение персонала. Такая концепция обязательно должна оказывать положительное влияние на все категории персонала. К таким положительным моментам относятся: повышения уровня квалификации, развитие талантов, развитие интеллекта, удовлетворение индивидуальной потребности в обучении, повышение уровня обучаемых сотрудников всей организации. Получить качественный результат в управлении организацией, как мы уже определили, можно только если персонал достаточно компетентен и развит. Именно тогда весь трудовой потенциал будет применен эффективно и результативно. [16].

Обучение становится развитием, когда люди уже приняты на работу. Обучение - это основной фактор, обеспечивающий развитие умений, навыков, а, следовательно, и трудовой потенциал сотрудника. Весь трудовой потенциал будет направлен на производительность труда, только в случае полного соответствия знаний умений и навыков с требованиями.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными.

Основная цель обучения персонал – повышение уровня образования соответствие знаний, умений, навыков и компетенций современному уровню развития.

Таким образом, предмет обучения это:

- необходимые для выполнения служебных обязанностей знания. Они могут быть как теоретическими так практическими;

- умения, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей, определенных в должностной инструкции работника. Иногда умения фиксируются в специальных карточках профессионального роста, разрабатываемых в соответствии с должностью;

- навык, или степень возможности применять знания на основе опыта. Стоит отметить различия между навыком и опытом. Навык – это развитая способность к какому-либо действию, а опыт – это способность сознательно оценивать все риски и применять знания на практике;

- способы общения (поведения) – это форма взаимодействия индивида с окружающей средой. Совокупность действий, поступков, поведенческих установок, связанных со спецификой работы.

- профессиональные компетенции – возможности человека выполнять ту или иную деятельность, основанные на результате. Это наиболее простой вид обучения, но самый эффективный. [31, с.25].

Необходимо, также иметь ввиду, что цели обучения с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства. [37, с. 122].

Для сотрудника обучение носит другой характер. Этот процесс в жизни человека постоянен закономерен. Начальное обучение человек начинает еще в детстве в садиках, в школах. Потом это постепенно переходит на новый уровень – это лицеи, высшие учебные заведения, средне-профессиональные учебные заведения, колледжах, техникумах. Обобщенно это называется – первичное обучение, или общее. Вторичное же обучение проходит в институтах, на курсах по повышению квалификации, в специальных учебных центрах, в консалтинговых организациях. Данный процесс уже не ограничен временными рамками и может протекать на протяжении всей жизни. Все в общем это называется – образование.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень и степень образования формируется в процессе развития общества, развития научно-технического прогресса, или в процессе освоения новых видов деятельности. Документально уровень образования фиксируется в специальных удостоверениях, дипломах, свидетельствах. Они подразделяются на две основные категории общее и профессиональное. Чтобы образование было эффективным, оно должно осуществляться непрерывно.

В чем же отличие общего и профессионального образования? Общее, как мы уже отметили протекает в процессе освоения человеком процессов формирования знаний и навыков согласно возрасту. Профессиональное же образование носит иной характер.

Профессиональное образование – это один из процессов непрерывного образования, связанный с получением человеком навык согласно виду деятельности. Результат – это готовность человека выполнять определённый вид деятельности, а, следовательно, владеть профессией. Нормативно профессия фиксируется в специальном документе. В Российской Федерации – это аттестат, диплом или свидетельство. Профессиональное обучение обеспечивает система учебных заведений, таких как: профессионально-техническое училище, колледж, институт, курсы повышения квалификации, курсы переподготовки кадров, учебные центры. Профессиональное обучение организовано согласно специальным государственным стандартам. Осуществлять профессиональное обучение могут только сертифицированные центры и люди.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения кадров.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. [23, с. 522].

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутривыпускную и вневыпускную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п. [23, с 287].

Обобщая вышесказанное в параграфе можно отметить, что развитие персонала один из самых эффективных способов повышения результативности предприятия. Развитие персонала помогает достичь высоких показателей производительности труда. В свою очередь главным инструментом развития персонала является обучение. Обучение персонала как процесс помогает повысить общий уровень, как интеллекта сотрудников, так и его профессиональные навыки. В процессе обучения персонал удовлетворяет не только свои потребности в обучении но и в развитии. Для организации обучения необходимо изучить виды, методы и способы обучения.

## **1.2 Основные методы и формы обучения персонала**

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обратимся к научным разработкам Пименова А. В своих трудах он обозначил три вида обучения:

1. Повышение квалификации;
2. Подготовка кадров;
3. Переподготовка кадров; [12, с.64].

Более детально рассмотрим каждый из видов.

1. Профессиональная подготовка персонала. Это получение знаний и умений, навыков и компетенций, обучение способам общения, которые направлены на соответствие выполнению профессиональных задач.

Подготовка должна быть сертифицированной. Основной сертификат – это квалификация или разряд.

- Начальная профессиональная подготовка. Развитие знаний и умений, навыков и компетенций как фундамент для последующей профессиональной подготовки. (бакалавр).

- Специализированная профессиональная подготовка. Это более углубленное получение специализации согласно специфики профессии. (специалист, магистр).

2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации). Расширение знаний и умений, навыков и компетенций, обучение способам общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (применяется для занятых в процессе работы людей, уже имеющих практический опыт).

- Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Совершенствование способностей в соответствии с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты.

- Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе. Подготовка к выполнению более сложных задач. Обучаются, как правило, руководители.

3. Профессиональная переподготовка (переквалификация). Получение знаний и умений, навыков и компетенций, обучение способам общения для освоения совершенно новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучается занятый в процессе деятельности организации работник или безработный, имеющий отличный от требуемой должности опыт)

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. У каждой из групп есть некоторые особенности, которые мы рассмотрим ниже.

Для выбора вида обучения необходимо учитывать принципы обучения опытных людей. Таких принципов четыре:

- актуальность – то, что содержится в обучении, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Это обуславливается, как правило тем, что обучающиеся опытные люди действуют на основе сложенных в голове парадигм;

- участие - обучающиеся должны участвовать не только в получении теоретических знаний, но и практических. Необходимо сразу отрабатывать практически полученные знания, чтобы полученный навык переходил в опыт. Существует теория Бордо Шефера, согласно которой полученные теоретические знания необходимо использовать в течении 72 часов. Только тогда будет эффективный результат полученных знаний.[52, с. 31]:

- повторение – обязательно необходимо для закрепления результата от обучения;

- обратная связь - обучающимся необходимо постоянно предоставлять конструктивную обратную связь. Это информация о том, насколько прогрессирует и продвигается вперед. Важно отмечать не только позитивные итоги, но и отрицательные. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Также существует и другая классификация. Классификация видов обучения по различным признакам приведена в Таблице 1.2.

Таблица 1.1

### Виды обучения персонала

Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
В зависимости от участников процесса обучения:	внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия; внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов; самообучение – готовится и проводится работником

	самостоятельно.
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей; без отрыва от производства
В зависимости от целевого назначения:	первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз; переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии); повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности; адаптационное обучение – обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.
В зависимости от времени обучения:	краткосрочное – обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов; среднесрочное – обучение в течении не более 6 месяцев; долгосрочное – обучение более 6 месяцев.
В зависимости от количества обучаемых:	индивидуальное; групповое.

Далее рассмотрим основные формы обучения, в зависимости от видов.

Таблица 1.2

## Формы обучения персонала в организации.

Название формы обучения персонала	Краткая расшифровка
Лекция (презентация)	пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают руководители и квалифицированные специалисты предприятия или внешние лекторы
Семинары, конференции	активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
Тренинг	это активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков
Деловые игры	обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, в которых обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Эта форма наиболее близка к реальной профессиональной деятельности обучаемых сотрудников
Самообучение	индивидуальная, самостоятельная форма обучения
Стажировка	это форма обучения, при которой сотрудник предприятия направляется для обмена опытом в другую организацию. Планирование и применение стажировок, как формы

	развития персонала и формирования кадрового резерва, предусматривается в работе с кадровым резервом
Программы обучения MBA (Master of Business Administration)	специализированные долгосрочные программы подготовки специалистов. Основной целью MBA является подготовка профессиональных руководителей с глубокими знаниями в области менеджмента и бизнеса для практической деятельности на предприятии
Обучение для получения квалификации бакалавра, специалиста, магистра	Обучение по долгосрочным академическим программам высших учебных заведений
Учебные курсы	обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров
Интерактивное обучение	это обучение, основанное на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение без непосредственного лектора (наставника)
Дистанционное обучение	это обучение на расстоянии без непосредственного контакта
Наставничество	индивидуальная помощь новым сотрудникам в ознакомлении с традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы на предприятии
Адаптационное обучение	обучение в период испытательного срока, подробно рассмотрено в положении об адаптации персонала
Смешанное обучение	обучение, которое сочетает в себе несколько видов, рассмотренных выше

Первый вид – это обучение на рабочем месте. В таком виде обычно применяются такие формы обучения, как коучинг, наставничество, демонстрация, приобретение опыта через ротации. Остановимся на перечисленных формах более детально.

Самой популярной формой обучения на рабочем месте является наставничество, или кураторство. Эта форма направлена на обмен необходимым для выполнения тех или иных задач опытом, или на поддержку профессионального роста сотрудника. Основным инструментом данной формы обучения – это специализированная роль подготовленного человека -

наставника. Наставники в процессе реализации этой формы обучения дают указания, советы, подкрепленные опытом, для развития закрепленных за ними сотрудников. Это позволяет работникам развиваться и получать актуальный опыт, необходимый для работы. Эта форма очень эффективна, если в организации правильно выстроен процесс наставничества.

Наставничество один из самых выгодных методов обучения в организации. Затраты на такое обучение небольшие. Обычно это символическая доплата за одного сотрудник, закрепленного за наставником. Один из плюсов наставничества внутри компании — это особый опыт, передаваемый ученику наставником (ментором), может быть просто уникальным. В свою очередь наставник также извлекает пользу из процедуры наставничества через механизм обратной связи.

Наставничество благоприятно действует на морально-психологический климат в организации. Создаваемая в коллективе атмосфера поддержки вновь принятых на работу сотрудников существенно упрощает их адаптацию на рабочих местах. Наставники реализуют свою потребность в причастности к жизнедеятельности компании.

Различают индивидуальную форму наставничества (один наставник – один ученик) и групповую форму (один наставник – много учеников). Осуществление процедуры наставничества возможно с вновь принятым в организацию работником либо с сотрудником уже работающим в организации, квалификацию которого по различным причинам необходимо изменить. [49, с.22]

Для повышение эффективности этой формы обучения необходимо выстроить систему материального стимулирования наставников. Как правило – это доплата к окладу. Она колеблется от 5% до 20% от должностного оклада наставника. Если наставничество групповое, то оплачивается работа с каждым обучающимся. Как правило это фиксированная доплата, не превышающая 10 процентов от должностного оклада сотрудника. Важно учесть, что наставничество может быть, как формальным – утвержденным

специальным положением, так и неформальным, формирующимся в рамках организационной культуры.

Наставничество может быть организовано формально в соответствии с разработанным в компании Положением о наставничестве, а может проходить неформально и становиться естественной частью ее организационной культуры.

Демонстрация – форма, при которой обучающемуся рассказывают или показывают, как выполнить тот или иной вид работ. Актуальные приемы выполнения демонстрирует, как правило специалист, уже имеющий набор знаний или опыт в этой области. Это может быть руководитель. Данная форма очень эффективна и динамична, как правило, не требует формального закрепления и распределения процессов. [44, с.14].

Коучинг один из самых эффективных форм обучения. Опираясь на методики практической психологии, коучинг позволяет более точно сфокусироваться на целях и потребностях сотрудника. Инструменты коучинга реализует специально подготовленный человек – «коуч». Он и осуществляет планомерное обучение, полностью опираясь на способности сотрудника.

Термин "коучинг" был введен в бизнес-менеджмент в начале 90-х годов английским бизнесменом и консультантом сэром Джоном Уитмором, и дословно на русский язык его можно перевести как "наставлять, подготавливать, тренировать". Понятие "коучинг" включает в себя гораздо большее. Для формирования правильного коучинга необходимо учитывать опыт таких наук как : психология, менеджмент, философия, логика. Обязательно необходимо пропускать это через призму жизненного опыта.

Профессиональный коучинг - это эффективное сотрудничество между коучем и сотрудником. Главной задачей коучинга не всегда является прямое обучение. Как правило, это развитие способностей обучаемого для получения конкретного результата, знания или опыта. Это стимулирование сотрудника обучаться самому. Суть этого подхода заключена в раскрытии

спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого человека. Во многих Компаниях в настоящее время сотрудники проходят обучение коучинг-менеджменту. Руководству, которое стремится создать максимально эффективную систему управления персоналом коучинг дает:

- Особую мотивирующую линию поведения, формирующую положительный климат в организации;
- Более эффективное управление трудовым потенциалом сотрудников;
- Повышение производительности труда, и получение конкурентного преимущества для организации;
- Сопоставлении целей сотрудника с целями организации.

Мотив – это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с побуждающими факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом. К сожалению, подходам к мотивации часто сопутствуют упрощенные предположения о том, как она работает.

Процесс мотивации очень сложный и многогранный. У людей существуют свои потребности, и для их удовлетворения они ставят перед собой цели, для достижения которых предпринимают различные действия.

Потребность к обучению, в соответствии с теорией иерархии потребностей А.Маслоу, относится в самореализации, то есть к потребности в развитии потенциала и навыков, чтобы стать тем, чем, по его мнению, человек способен стать. Удовлетворение потребности работника к обучению является одним из самых сильных мотиваторов к его эффективному трудовому поведению. [42, с.104].

Существует масса причин, которые влияют на отношения сотрудников к обучению. Одни из них создают положительную мотивацию, позволяя более эффективно обучаться, другие из них наоборот, подавляют желание обучаться. При этом не всегда желание сотрудника учиться является полезным для организации, а нежелание учиться – вредным. Наиболее часто

встречающимися мотивами, связанными с обучением, имеющими положительный или отрицательный характер, как с точки зрения работника, так и с точки зрения организации являются следующие мотивы: стремление сотрудников к карьерному росту, стремление совершенствовать знания; стремление к уважению и признанию со стороны руководства и коллег; новые полезные коммуникации.

Среди положительных мотивов, которые создают у сотрудников положительное отношение к обучению существуют негативные для организации. К таким, например, относятся: полное отсутствие желания развиваться; мнимая занятость, негативный опыт обучения; личные мотивы.

Есть некоторые отрицательные мотивы сотрудников, которые положительны для организации: обоснованная уверенность сотрудника в бесполезности обучения; отрыв сотрудника от срочной и важной работы в связи с поездкой на обучение может повлиять на некоторые процессы в организации. [42, с.123].

Таким образом, для получения наибольшего эффекта от обучения всегда необходимо оценить, что работник действует, руководствуясь положительными мотивами, и что эти мотивы полезны для организации.

Обратимся еще к одной форме обучения. Эта форма применяется как правило при адаптации работников. Баддинг (от англ. buddy, приятель) – наставничество нового сотрудника. Если коучинг направлен на развитие сотрудника, то баддинг больше направлен на поддержку вновь устроившегося работника. В первое время у нового сотрудника возникает множество вопросов, - от того, как заказать пропуск в офис, до того, где взять необходимые канцелярские товары или пойти пообедать. На выяснение всего этого у сотрудника уходит слишком много ценного рабочего времени. Если организация расположена на большой территории, или если некоторые отделы находятся по другому адресу на такую адаптацию сотрудник потратит много времени и ресурсов. Важно учитывать личностные

характеристики обучаемого. Если человек не коммуникабелен, стеснителен то некоторые процессы адаптации будут затруднены.

Бадди или «товарищ» обязан в период адаптации регулярно встречаться с новичком и отвечать на различные вопросы, помогать завязывать новому сотруднику связи в компании, объяснять принятые в компании правила этикета, обсуждать корпоративные ценности и конкретные задачи данного отдела или департамента. Как правило, на роль бадди определяют не непосредственного руководителя нового сотрудника, а сотрудника того же уровня, коллегу по данному или смежному отделу, уже имеющего определенный стаж работы в компании.

На первых порах бадди уделяет достаточно много времени новичку лично, затем общение может происходить по телефону или электронной почте. Иногда баддинг постепенно перерастает в наставничество или коучинг.

Ротация позволяет перемещать сотрудника с одного вида работ на другой. Как правило, данная форма является эффективным в подготовке руководителей. Главный фактор – время. Обучающемуся необходимо время для освоения того или иного вида работ. Основное преимущество – полная вовлеченность в цели организации. Данную форму необходимо стратегически грамотно продумать и организовать.

Еще один из видов – это обучение с частичным отрывом от рабочего места. Основные формы обучения это – рабочие, технические, инструктажи, использование аудио-и видео учебных пособий, дистанционное обучение. [36, с.8].

Рабочий инструктаж – это получение знаний и навыков работы с определенным видом рабочей техники, ранее не использованной в практике обучаемого, а также вопросам, связанным пожарной безопасностью и охраной труда на конкретном рабочем месте.

Использование аудио-видео пособий предназначено для индивидуального обучения и освоения знаний. Создание аудио и видео

курсов формируется из потребности обучения элементам специфического бизнес-процесса.

Дистанционное обучение также очень популярно и распространено. Это современный технологичный вид обучения, основным преимуществом которого является адаптированность для любого уровня подготовки. Программы разрабатывают опытные преподаватели. Итог такого обучения, как правило знакомство с современным опытом других компаний, а также освоение теоретически простых навыков. Безусловным преимуществом такой формы является возможность самостоятельного обучения в рамках свободного времени сотрудника. [29, с.76].

Далее рассмотрим следующий вид обучения – внешнее обучение. На базе компании применяются лекции, групповые дискуссии, опрос, анализ практических ситуаций, деловые и ролевые игры, бизнес-тренинги.

Лекция — это самая распространенная форма внешнего обучения. Лекция — это процесс передачи теоретического материала слушателям в определенное время.

Групповая дискуссия позволяет активизировать обучаемых через постановку перед ними проблемного вопроса или группы вопросов по теме курса. Основными задачами дискуссии является эффективное усвоение материала и обмен опыта между обучаемыми.

Круговой опрос представляет собой активный вид занятий, состоящий из вопросов преподавателя и ответов участников обучения на один общий вопрос или на серию связанных вопросов. Его назначение – включить участников в работу, переключить на новую тему, активизировать восприятие сложного материала, обменяться практическим опытом.

Анализ практических операций необходим для обмена идеями. Сам процесс анализа ситуации происходит в группе обучающихся.

Деловые игры — это моделирование на основе игры реальных практических ситуаций. Как правило это бизнес-процессы, подкрепленные расчетами и цифрами. Основной элемент – это задача, так называемый

«кейс». Ролевые игры – это разыгрывание ситуации, где обучающиеся примеряют на себя определенные роли. В ходе ролевых игр отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия и управления людьми в обстановке близкой к реальной жизни.

Бизнес-тренинг - это обучение эффективной работе в условиях существования данной организации. В основном это обучение таким навыкам как:

— Клиентоориентированность. Навыкам организации своей работы согласно пожеланиям клиента. Еще один важный навык – командная работа. Умение координировать деятельность с коллегами, переориентировать группу на работу по ролям.

— Самоорганизация. умению организовать свою деятельность, распределить время.

— Уверенность в своих действиях. Способности выражать правильно свое мнение и желания соответственно сложившейся ситуации.

Следующий большой вид - обучение с отрывом от работы. Согласно ТК РФ каждый сотрудник компании имеет право на оплачиваемый отпуск, связанный с профессиональным обучением вне рабочего места продолжительностью до 24 рабочих часа в год. Работник может суммировать это время на протяжении трех лет и затем использовать его для обучения продолжительностью до 72 рабочих часов в год.

У данного вида обучения есть как смежные формы, так и отличные от обучения на рабочем месте.

Руководство организации должно планировать потребность в обучении персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры. То есть данный вид планирования является составной частью общего планирования трудовых ресурсов. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализировать планы технического развития организации и

обновления оборудования; диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

### **1.3 Определение потребности в обучении персонала**

Потребность в обучении всех категорий персонала в организации определяется не только потребностями организации, но и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении оказывает влияние возраст, опыт работы, уровень компетентности, особенности трудовой мотивации и еще ряд факторов.

Для точного установления наиболее эффективного способа реализации целей организации и целей сотрудника необходимо комплексно подходить к оценке обучаемости, а также установить качественную и количественную потребность в обучении. [34, с.114].

Качественная (то какие навыки необходимо развить, или чему обучить) и количественная (какое точное число работников, в какие сроки, и за какие необходимы материальные затраты) потребность в обучении может быть выявлена несколькими способами. Самые основные:

- Заявки от руководителей подразделений;
- По итогам аттестации о оценки персонала
- По предложению самих сотрудников;
- Согласно анализу содержания деятельности сотрудника;
- Анализ должностных инструкций и профессорам;
- Экспертная оценка независимого консультанта;
- Психологическая оценка.

Для определения содержания, форм, а также методики обучения в первую очередь следует проанализировать потребности организации в получении персонала новых знаний. Также важно оценить эффективность необходимых мероприятий по обучению персонала. Цели обучения должны

соответствовать стратегическим задачам организации. Содержание обучения должно вытекать из задач организации.

Другим требованием обучения является своевременное обновление уровня знаний умений и навыков работников для поддержания высокого уровня их профессиональной компетентности.

Важнейшими характеристиками предполагаемого процесса обучения являются: содержание, сложность, степень проработанности. Исходя из этих факторов выбирается учебная программа.

Содержание учебной программы формируется согласно целям обучения. Важнейшим фактором определения учебной программы является категория работника, которые проходят обучение. Положительный результат от обучения формируется в первую очередь от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересам сотрудников. Если не оценить вышеперечисленные факторы, то содержание любой программы не будет эффективным. Даже самые опытные преподаватели не смогут довести обучающихся до нужного результата.

Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, - сложность изучаемого материала. Сложность изучаемой проблематики, трудность учебного материала (большой объем теоретических знаний, перегруженность терминологией) требует ресурсов времени. Конечно в этом случае профессиональный опыт учеников играет немаловажную роль. Но необходимо и учитывать тот факт, что сложно для одних людей, может оказаться элементарным для других. В любом случае, для более качественного обучения необходимо использовать наглядные материалы, аудио-видео развивающие пособия. Обязательно участие каждого обучаемого в дискуссиях и опросах. [29, с.194].

Как мы уже сказали ранее, один из ключевых факторов в обучении и развитии персонала – оценка уровня обучаемости.

Обучаемость в трудах современных авторов – это способность человека воспринимать в той или иной мере новую для себя информацию, выполнять учебную деятельность. В основе обучаемости лежит уровень развития познавательной, мотивационно-волевой и эмоциональной сфер личности, а также особенности системы отношений к усваиваемому учебному материалу, к учебной группе, преподавателю.

Таким образом, обучаемость понимается как общая способность человека к пониманию и присвоению (запоминанию, овладению) новых знаний и действий, а особенности его познавательной, эмоциональной, мотивационной сферы, систем социальных взаимоотношений – как факторы, влияющие на процесс учения, изменения индивидуального опыта субъекта.

Оценка эффективности проводимого обучения необходима для того, чтобы оценить, достигнуты ли запланированные результаты, и отразить необходимость улучшений в сфере обучения. Другими словами, проводить оценку необходимо для выявления качества обучения или для проверки рентабельности. Необходимо ответить на вопрос: было ли обучение полезным? И что необходимо чтобы обучение стало полезнее?

Одним из способов оценки обучения является модель, разработанная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком. Она состоит из четырех уровней (Таблица 1.3) [15].

Таблица 1.3

## Модель оценки обучения «Кирпатрика»

Рассмотрим каждый уровень оценки подробнее.

Уровень 1 – это реакция. На данном уровне проводится измерение реакции участников обучения. Это своего рода оценка уровня удовлетворённости обучением.

Оценка удовлетворенности участников проводится путем разработки, раздачи и сбора заполненных ими анкет, включающих группы вопросов, нацеленных на оценку следующих показателей достижения целей, освоение программы обучения, полезность и актуальность полученных знаний, качество предлагаемого обучения.

Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. На этом уровне получают информацию о том, в какой степени достигнуты цели обучения. Задача – выяснить, сколько знаний было приобретено, какие навыки были развиты или повышены, и в какой степени были изменены установки.

Уровень 3 – оценка поведения. На этом уровне оценивается в какой степени достигнуты цели обучения. Важен ли практический опыт для перенесения его на рабочее место и применение в практике. Этот уровень оценивает руководитель обучившегося сотрудника. Другим способом оценки

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
Уровень 1	Reaction	Оценка удовлетворённости учениками. Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
Уровень 2	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
Уровень 3	Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
Уровень 4	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

является анкетирование работников и клиентов, непосредственно работающих с сотрудником. Результат оценки сравнивается с требуемым образцом поведения сотрудника компании.

Уровень 4 – оценка результатов. Это последний уровень оценки позволяющий определить, настолько велики выгоды от обучения в сравнении с затратами на него.

Связь результатов с обучением можно проследить, если обучение было направлено на их улучшение. Улучшение показателей, как правило, является интегральной величиной зависимой от многих факторов, поэтому оценку экономической эффективности отдельного учебного мероприятия можно дать только в тех случаях, когда удастся вычленить его влияние на бизнес-показатели. Иногда это можно сделать довольно просто. В качестве примера можно привести обучение специалистов компании для выполнения функций, ранее осуществлявшихся аутсорсинговыми организациями. В этом случае расходы на обучение должны окупиться за счет разницы затрат на оплату внешних поставщиков и зарплату обученных сотрудников.

Все четыре уровня оценки обучения тесно связаны между собой. Обучение вызывает реакции, которые приводят к усвоению знаний и выработке навыков, что, в свою очередь, приводит к изменениям в рабочем поведении, которые приводят к результатам на уровне отдела и организации.

В реальной жизни возможны случаи, когда не все уровни оценки являются положительными.

Определим наиболее важные положительные эффекты от обучения, важные не только для сотрудника, но и для бизнеса:

- увеличение параметров эффективности труда;
- оперативное использование знаний;
- непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков;

— определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников). [46, с.55].

Таким образом, прежде чем организовывать процесс обучения персонала, необходимо выявить потребность в нём и согласовать цели обучения с целями организации. Отсутствие необходимости обучения и его неправильная организация может привести к пустой трате времени и организационного бюджета.

В условиях рыночной экономики важное значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, являющаяся одним из показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом организации.

Средние затраты на обучение одного работника равны общей стоимости обучения, деленной на количество обучившихся сотрудников.

В частности, по результатам обучения возможно совмещение профессий работников по родственным специальностям, приносящее значительную экономию затрат. Так, например, сотрудник юридического отдела на небольшом предприятии, изучивший основы кадрового делопроизводства, может выполнять функции соответствующего работника кадровой службы, что позволяет сократить расходы на сокращение заработной платы.

Затраты на развитие и обучения персонала рассматриваются, как правило с двух сторон.

Согласно первой концепции человеческие ресурсы – фактор затрат, которые напрямую связаны с процессом производства. Ценность человеческих ресурсов формирует эффективность производства. Повышение квалификации или знаний, требуемое для улучшения производства, также характеризует затраты, прямо связанные с текущими издержками производства продукта. С этой точки зрения оценка эффективности обучения

сводится к измерению роста производительности труда и выпуска продукции, т. е. измеряются практически только ближайшие результаты.

Вторая концепция трактует человеческие ресурсы как активы организации. Согласно данной концепции человеческий капитал взаимосвязан с материальным капиталом, который воплощен в строениях, оборудовании и т.д.: ценность, или полезность, человеческих ресурсов может возрастать (в результате обучения, приобретения опыта) или убывать со временем и обладает способностью к амортизации точно так же, как долгосрочные инвестиции.

Расходы на обучение расцениваются, поэтому не как издержки, а как инвестиции, обеспечивающие будущее корпорации, ее долговременный рост. С этих позиций если происходит увольнение работников, высока текучесть кадров, то налицо потери для фирмы, не успевшей до конца использовать человеческие ресурсы, потерявшей вложенный в эти ресурсы капитал. С другой стороны, поддержание стабильного кадрового состава снижает риск долгосрочного инвестирования в производственное обучение. [46, с.101].

Таким образом, можно определить, что развитие персонала один из самых эффективных способов повышения результативности предприятия. Развитие персонала помогает достичь высоких показателей производительности труда. В свою очередь главным инструментом развития персонала является обучение. Обучение персонала как процесс помогает повысить общий уровень, как интеллекта сотрудников, так и его профессиональные навыки. В процессе развития персонала очень важно определить вид обучения. Виды обучения напрямую влияют на потерю денежных средств компании. Также существует еще один важный фактор – фактор обучаемости персонала. Его можно определить с помощью обобщенной модели Киркпатрика. Согласно этой оценки необходимо подобрать форму и вид обучения. Еще очень важно рассчитать затраты на обучения для расчета дальнейшего экономического эффекта.



## **ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТАЛЛ-ГРУПП»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности**

#### **ООО «Металл-Групп»**

Общество с ограниченной ответственностью «Металл-групп» с ноября 2002 года является собственником имущества Яковлевского рудника и организовано для окончания строительства рудника, добычи и переработки богатой железной руды Яковлевского месторождения.

Яковлевский рудник – является уникальным месторождением КМА с богатейшей сырьевой базой. С 2012 г. работы по отработке месторождения осуществляются согласно Проекта II очереди строительства Яковлевского рудника мощностью 4,5 млн. тонн сырой руды в год. В настоящее время проектная мощность не достигнута, что является одной из причин исследования эффективности деятельности организации.

Сырьевой базой для «ООО «Металл-групп» «Яковлевский рудник» являются богатые железные руды Яковлевского месторождения, добыча которых осуществляется подземным способом. Шахтное поле вскрывается тремя вертикальными стволами: скиповым, клетьевым и вентиляционным диаметром 7.5 м в свету и системой квершлагов.

Всего с начала работ по состоянию на 1 июня 2017 года:

1. Добыто и переработано – 7,5 млн. тонн руды.
2. Отгружено потребителям – 6,2 млн. тонн руды.

С 2018 года на предприятии новый инвестор – АО «Северсталь». Советом учредителей был избран новый управляющий директор Ренев Егор Александрович. Все существующие стандарты АО «Северсталь» повсеместно входят в систему управления бизнесом. Одной из таких элементов является вхождение филиала в автоматизированную систему SAP.

Организационная деятельность осуществляется непосредственно на территории месторождения. Фактический адрес: Белгородская область, Яковлевский район, п. Яковлево улица Южная 12.

Держателем основных активов предприятия с 2018 года является компания АО «Северсталь».

Предприятие действует на основе устава, опираясь на лицензированное разрешение по отработке полезных ископаемых (железная руда).

Основной продукт производства – сырая руда (аглоруда) с содержанием железа (Fe) от 59,01 процентов и выше.

Рассмотрим актуальную организационную структуру ООО «Металл-Групп» (Приложение 1).

Структуру власти предприятия ООО «Металл-Групп» можно отнести к линейно-функциональной. Согласно данной схеме управления видно, что работу высшего звена исполняет управляющий директор предприятия, получая отчёты от заместителей директоров, советников директора, начальников служб и главного инженера. Планированием деятельности предприятия занимается заместитель директора по развитию, в полном согласовании с вышестоящими руководителями акционерного общества. Финансовой деятельностью занимается заместитель директора по экономике. Начальник службы по коммуникациям занимается проблемами PR деятельности, а также хозяйственный учет. Безопасность обеспечивает служба по обеспечению бизнеса. Вопросами правовой деятельности занимается советник директора по правовым вопросам. Заместитель директора по инвестициям выполняет аналитическую функцию основных процессов в организации. За правильную работу всей технологической цепи отвечают: Главный геолог, Главный маркшейдер, Главный инженер, Заместитель директора по вспомогательному производству, Главный механик, Начальник шахты. В каждом отделе есть специалисты, менеджеры, заместители.

В организационной структуре множество специфичных отделов, в которых работают с учетом своих профессиональных особенностей. К среднему звену относятся руководители групп цехов. Отчётности о проведении работ от группы цехов предоставляются зам. директорам и главному инженеру. В каждой подгруппе цехов низшего звена выделяются Цеха и участки, принадлежащие к цехам (таблица 2.1).

Таблица 2.1

№	Участок	Количество персонала
Шахта		
1.	Восточный горнопроходческий участок	112
2.	Западный горнопроходческий участок	63
3.	Участок по ремонту и эксплуатации самоходного оборудования	63
4.	Участок по ремонту горных выработок и буровым работам	136
5.	Подземный участок закладочных работ	62
6.	Участок взрывных работ	28
7.	Участок внутришахтного транспорта	103
8.	Участок водоподавления, ремонта и эксплуатации шахтных стволов и подъемов	103
9.	Участок подземного энергохозяйства	35
10.	Пылевентиляционная служба	5
11.	Дробильно-сортировочная фабрика	46
Поверхность		
12.	Поверхностный участок закладочных работ, карьер закладочных песков	52
13.	Железнодорожно-транспортный цех	74
14.	Автотракторный цех. Управление, прочие	20
15.	Автотракторный цех, Автомобильная колонна №1	59
16.	Автотракторный цех, Автомобильная колонна №2	109
17.	Энергетический участок	42
18.	Ремонтно-электромеханический участок	33
19.	Здравпункт	7

Распределение персонала по участкам и цехам  
ООО «Металл-Групп» на 2017 год

Структуру органов управления шахтой можно отнести к простой линейной структуре управления (приложение 2). Подземные работы разделены на участки: Западный горнопроходческий участок, Восточный горнопроходческий участок, Подземный участок закладочных работ, Участок по ремонту и эксплуатации самоходного оборудования, Участок по ремонту

горных выработок и буровым работам, Участок внутришахтного транспорта, Дробильно-сортировочная фабрика, Участок взрывных работ. Координатором работы проходчиков – основной рабочей единицы шахты является горный мастер.

Для начала финансово-хозяйственного анализа обратимся к таблице объемов производства.

Таблица 2.2

## Объем добываемой в 2017 году продукции

№	Период	Всего, тонн		Отклонение, %
				план / факт
		план	факт	
1	январь	87 000	78 100	- 10,2
2	февраль	85 300	88 210	+ 3
3	март	92 000	93 060	+ 1,15
4	I квартал	264 300	259 370	- 2
5	апрель	94 200	94 240	- 0,04
6	май	96 000	96 000	0
7	июнь	95 000	86 000	- 9,5
8	II квартал	285 200	276 240	- 3,15
9	июль	93 000	87 150	-6,2
10	август	93 860	85 800	-9
11	сентябрь	91 000	91 100	+0,1
12	III квартал	277 860	264 050	-5
13	октябрь	97 000	97 340	+0,3
14	ноябрь	101 000	101 000	0
15	декабрь	103 000	91 300	-11,4
16	IV квартал	301 000	289 640	- 3,8
17	Г о д	1 128 360	1 088 906	- 3,5

Из анализа производственных мощностей можно сделать вывод о догоняющей динамике производства. Количество месяцев с отстаивающим от плана объемом добытой руды больше чем с опережающим. Самым провальным был Январь отставание на 10,2% и Декабрь отставание на 11,4%. Общий годовой итог получился тоже отрицательным. В 2017 году было добыто на 3,5 % меньше, чем запланировано.

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Металл-групп» (таблица 2.3).

Основными источниками информации для анализа финансового состояния ООО «Металл-групп» служат отчетный бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, приложения к бухгалтерскому балансу, а также другие формы отчетности. Учетно-аналитическая информация представлена за три отчетных периода: 2015, 2016 и 2017 календарные годы.

Таблица 2.3

**Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности ООО  
«Металл-Групп» за 2015-2017 гг.**

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
					(+/-)		+-(%)	
					2016 от 2015	2017 от 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	Выручка, тыс.руб. в действующих ценах	2031432	1985346	1549906	-46086	-435440	0,97	0,078
2	Себестоимость, тыс. руб.	1669025	2047639	1542537	378614	-505102	0,122	0,753
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	362407	62293	7369	-300114	-54924	0,171	0,118
4	Коммерческие расходы, тыс. руб.	150351	137843	125152	-12508	-12691	0,916	0,907
5	Прибыль от продаж, тыс. руб.	212056	200136	487320	-11920	287184	0,943	2,435
6	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	43047	878811	4340003	835764	3461192	20,41	4,398
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	78809	741921	3541067	663112	2799146	9,414	47,72
8	Рентабельность продаж, %	10,44	10,08	31,44	-0,36	21,36	0,96	3,11

Анализируя таблицу 2.3, следует обратить внимание на то, что за три последние года ООО «Металл-Групп» теряет объем выручки. В 2015 году выручка составила 2 031 432 тыс. руб., в 2016 она упала на 46 086 тыс. руб. и составила 1 985 346 руб., к 2017 году показатель продолжил снижаться и упал еще на 435 440 тыс. руб. Так, в 2017 году выручка составила 1 549 906 тыс. руб. В то же время себестоимость продукции имела определенные

скачки. К 2016 году она себестоимость выросла от показателя 2015 года – 1 669 025 тыс. руб. до 2 047 639 тыс. руб. Но, к 2017 году заметно резкое снижение себестоимости, относительно предыдущего года она упала на 505 102 тыс. руб. и составила 1 542 537 тыс. руб., что оказалось ниже даже 2015 года. Такое соотношение показателей себестоимости продукции и выручки можно считать неудовлетворительным, так как рост выручки гораздо ниже роста себестоимости, особенно в 2015 – 2015 гг.

Разницу между выручкой и себестоимостью продукции представляет собой показатель валовой прибыли. Данный показатель стремительно падает в течении трех последних лет. В 2015 году он составил 362 407 тыс., а уже в 2015 году всего лишь 7369 тыс. руб. Эта статистика неутешительна и говорит о том, что доход организации от производства и реализации товаров критично стремится сравняться с затратами.

Вместе с валовой прибылью снижаются и коммерческие расходы, это логично. В 2015 году коммерческие расходы равны 150 351 руб, в 2016 году – 137 843 руб., а в 2017 – 125 152 руб. Однако, отрицательное отклонение показателя коммерческих расходов достигло максимум 12 691 тыс. руб. – в 2017 году относительно 2016 года, в то время как максимальное отрицательное отклонение валовой прибыли составило 300 114 тыс. руб. в 2016 году относительно 2015. Это говорит о том что расходы снизились не значительно и не дали положительного эффекта для показателей валовой прибыли

Прибыль от продаж продукции ООО «Металл-Групп» имеет тенденцию роста. В 2016 году показатель прибыли от продаж составил 200 136 тыс. руб., а к следующему году увеличился на 287 184 тыс. руб. и составил 487 320 руб. Данная тенденция является признаком успешных продаж в сфере горнодобывающих предприятий.

Прибыль до налогообложения, растет из года в год. В 2016 году показатель прибыли до налогообложения составил 43 047 тыс. руб., в 2016 – 878 811 тыс. руб., а к 2017 году вырос на 3 461 192 тыс. руб. и составил

4 340 003 тыс. руб. Такой темп роста прибыли до налогообложения имеет свои результаты и для показателей чистой прибыли. Чистая прибыль, в 2015 году составила 78 809 тыс. руб., а в 2017 году 3 541 067 тыс. руб. Данные результаты отражают успешное финансовое состояние организации.

Рост объема производства отражает показатель рентабельности продаж, как в 2017 году он вырос в три раза относительно 2015 года. В 2015 году рентабельность продаж составила 10,44 %, а в уже в 2017 году 31,44%.

Произведем анализ себестоимости основных фондов ООО «Металл-Групп» в таблице 2.4. Дебиторская и кредиторская задолженности указаны в таблице для анализа эффективности работы предприятия.

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
					(+/-)		(%)	
					2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	5214621	5235569	5456363	20948	220794	1	1,042
2	Фондоотдача основных производственных фондов, тыс. руб.	0,38	0,37	0,28	-0,01	-0,09	0,97	0,756
3	Среднегодовая дебиторская задолженность, тыс. руб.	238182	307825	361123	69643	53298	1,292	1,173
4	Среднегодовая кредиторская задолженность, тыс. руб.	121284	189935	330706	68651	140771	1,566	1,741

Таблица 2.4

Динамика основных фондов ООО «Металл-Групп», 2015-2017 гг.

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что среднегодовая стоимость основных фондов ООО «Металл-Групп» в 2017 году составила 5 456 363 тыс руб., это выше показателя предыдущего года на 220 794 тыс. руб. Таким образом, мы можем заметить что стоимость основных фондов растет, это означает, что производственные возможности предприятия также растут. Показатель фондоотдачи при этом не опускается ниже 0,28 тыс.руб. и не поднимается выше 0,38 тыс. руб.

Дебиторская задолженность при этом из года в год растет. В 2015 году этот показатель составил 238 182 тыс. руб., в 2016 году – 307 825 тыс. руб, а в 2017 – 361 123 тыс. руб. Так, в период с 2015 по 2017 год дебиторская задолженность выросла на 69 643 руб., а затем еще на 53 298 тыс. руб.

Кредиторская задолженность ООО «Металл-Групп» ниже дебиторской, однако, она также имеет тенденцию роста, и еще более интенсивную. В 2017 году кредиторская задолженность выросла на 140 771 руб. и составила 330 706 тыс. руб. Таким образом показатели дебиторской и кредиторской задолженности практически равны к 2017 году, что является тревожным знаком для предприятия. Если кредиторская задолженность будет выше дебиторской или сравняется с ней, то предприятие станет зависимым от своих кредиторов.

Мы исследовали основные организационно-экономические показатели ООО «Металл-Групп», теперь рассмотрим относительные показатели эффективности деятельности исследуемого предприятия (табл.2.5).

По данным таблицы 2.5 очевидно, что рентабельность производства упала относительно 2015 года к 2016 на 3,88%, а затем, к следующему году – 2017, еще на 0,5%. При этом рентабельность самой продукции от 2015 года к 2017 году выросла на 18,88%. Рентабельность продаж также сильно возросла от 2015 к 2017 году – на 21%. Такие показатели могут говорить о

неэффективном использовании сырья, продукция и продажи наращивают свою рентабельность, при этом рентабельность производства падает.

Таблица 2.5

Относительные показатели эффективности деятельности  
ООО «Металл-Групп», 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
				( +/- )	
				2016/2015	2017/2015
Рентабельность производства, %	4,55	0,67	0,07	-3,88	-4,48
Рентабельность продукции, %	12,71	9,77	31,59	-2,93	18,88
Рентабельность продаж, %	10,44	10,08	31,44	-0,36	21

Стоит отметить, что 2016 год оказался провальным, все три показателя рентабельности пришли в упадок относительно 2015 года, но затем резко возросли к 2017.

Теперь обратимся к показателям трудовой эффективности (таблица 2.6)

Произошли изменения численности персонала и производительности труда. Предприятие увеличивает свои кадры, и при этом уровень квалификации и производительность труда остающихся работников заметно увеличиваются.

Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала ООО «Металл-групп» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015-м на 112 человек, а в 2017-м еще на 38 человек.

Таблица 2.6

Анализ эффективности использования трудового потенциала  
ООО «Металл-Групп», 2015 -2017гг.

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
					( +/- )		( % )	
					2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016

## Продолжение таблицы 2.6

1	Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2031432	1985346	1549906	-46086	-435440	9,773	0,78
2	Среднесписочная численность работников, чел.	1462	1574	1612	112	38	1,076	1,024
3	Производительность труда одного работника, тыс.	1389	1261	961	-128	-300	0,907	0,762
4	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	380	407	408	27	1	1,071	1
5	Среднемесячная заработная плата, руб.	31 648	33 903	34 032	2 255	129	1,071	1
6	Размер выручки от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 работника, тыс. руб.	1 389,5	1 261,3	961,4	-128,2	-299,9	0,9	0,76
7	Добыто руды, тыс. тонн	1 002,569	1 036,1	1 089	33,54	52,9	3,2	4,8
8	Производительность, тонн на человек в месяц	57,15	54,85	56,2	-2,3	1,35	-0,04	2,4

При этом выработка на одного работника снизилась в 2016-м в сравнении с 2015 годом на 9,22 %, а в 2017-м по сравнению с 2016-м – на 23,79 %. Эти изменения сыграли отрицательную роль в получении организацией большего объема прибыли.

Среднегодовая заработная плата работников на 2015 составила 380 тыс. руб., в 2016 году – 407 тыс. руб., а в 2017 увеличилась всего на 0,25%, и составила 408 тыс. руб.

Деятельность организации в ближайшие годы в большей степени со стратегическим планом компании. Обратимся к стратегическому плану на 2018-2025 год.

В связи с вхождением организации в часть ПАО «Северсталь», организация становится полноценной бизнес-единицей компании. В связи с эти аудиторы составили бизнес-стратегию развития предприятия.

Цель по EBITDA (аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации), из общей цели по Северстали, для Яковлевского рудника: 53.2 млн \$ (3.1 млрд. руб.). Это серьезные инвестиции для предприятия, требующие поиска источников серьезного увеличения производительности труда.

Поиск способа достижения результат ведется по 3-м направлениям:

- 1) Объем: предлагается увеличить объем производства с 1.3 до 4.3 млн т
- 2) Качество: прорабатываются варианты обогащения руды
- 3) Затраты: предлагаемая цель по себестоимости 1 200 руб./т (-1360 руб./т или -53% к 2018 году)

Цель по увеличению EBITDA к 2023 будет выполнена и составит 176 млн \$ (прирост 150 млн \$ к ПЗГ 2018). Эффективное использование ресурсов, в том числе и человеческих – стратегическая цель предприятия.

Для увеличения темпов добычи планируется приобретение техники и увеличение ее производительности. А также увеличение численности персонала и повышение его эффективности.

Таким образом, ООО «Металл-Групп» является узкоспециализированным предприятием товарной продукцией которого являются агломерационная железная руда с процентным содержанием железа от 60,9 до 65%. Структура предприятия – линейно-функциональная, которая имеет множество специфичных отделов, что обеспечивает работу руководителей работу с учетом своих профессиональных особенностей. Однако такая оргструктура обеспечивает и ряд проблем, в числе которых, отсутствие гибкости и динамичности, необходимость в согласовании принимаемых решений.

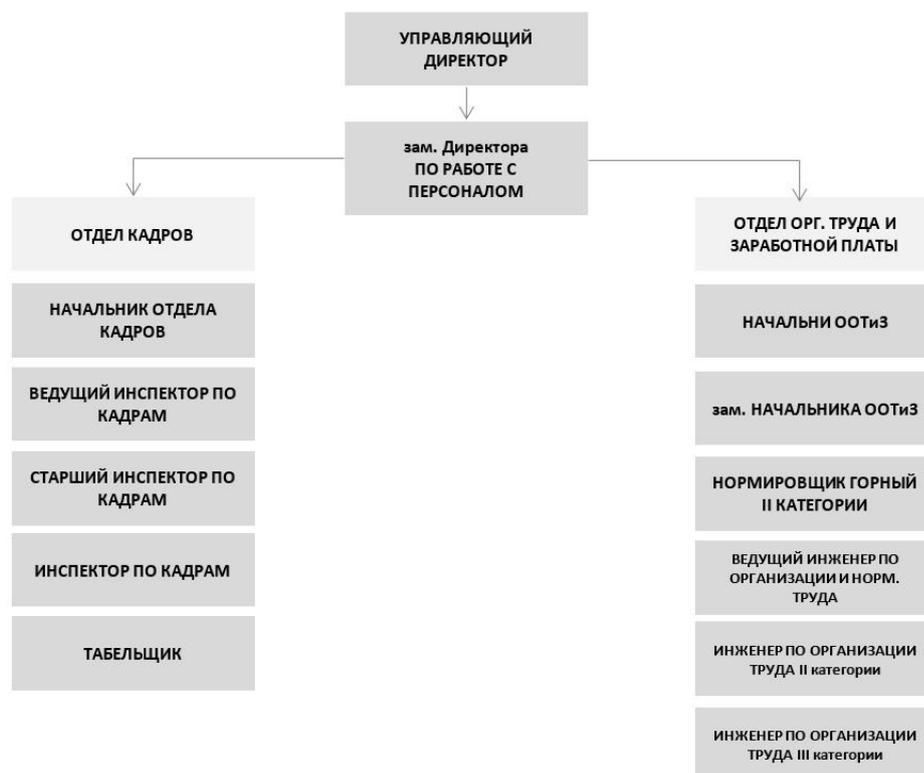
Основные экономические показатели исследуемого предприятия являются стабильными, так как за анализируемые 2015-2017гг. наблюдается прирост доходов, которые выросли на 2799146 тыс. руб. к 2017 году, относительно 2016 года, что является очень серьёзным результатом. ООО «Металл-Групп» удается наращивать свои доходы из года в год. Предприятие ежегодно наращивает свои производственные возможности путем проведения капитального ремонта, приобретения новых транспортных средств, машин и оборудования. При этом уровень фондоотдачи на предприятии в исследуемые годы находится на уровне от 0,28 до 0,38.

В настоящее время ООО «Металл-Групп» добилось определенных успехов в своей производственной и финансово-хозяйственной деятельности, коммерческие расходы предприятия, значительно ниже доходов. В 2017 году чистая прибыль ООО «Металл-Групп» равна 3541067 тыс. руб., коммерческие расходы при этом составляют всего 125152 тыс. руб. Предприятие стабильно функционирует в непростых условиях современной рыночной экономики. Тем не менее, предприятию стоит уделить внимание кредиторским задолженностям, которые в 2017 году составляют 68651 тыс. руб., которые стремятся сравняться с дебиторскими, которые в этом же 2017 году равны 69643 тыс. руб.

## **2.2 Анализ существующей системы управления персоналом в ООО «Металл-Групп»**

Проанализируем деятельность службы по управлению персоналом в ООО «Металл-Групп». В организационной структуре служба УП представлена 2 отделами. Отразим структуру на рисунке 2.2.

В организации действуют следующие отделы по управлению персоналом. Это отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ) – 5 человек, и отдел кадров – 7 человек. Руководят этими отделами Начальник отдела кадров и Начальник отдела организации труда и заработной платы. Общая численность сотрудников в сфере управления персоналом – 14. В



среднем 110 человек на одного сотрудника. Распределение функций по отделам представлены ниже.

Отдел кадров занимается планированием потребностей в кадрах. Ведение статистики по выбытию и прибытию обеспечивает формирование среднесписочной численности. Точечно нехватку тех или иных специалистов устанавливает Начальник отдела кадров во взаимодействии с начальниками подразделений. Эта функция на предприятии организована слабо, часто заявки и служебные записки доходят до руководителя очень поздно. В среднем срок

Рис. 2.3 Отдел управления персоналом в организационной структуре ООО «Металл-Групп»

принятия решения о закрытии вакансии до ее закрытия это 35 дней. При норме от 7 до 40 дней, показатель ОК ООО «Металл-Групп» удовлетворительный.

Подбор и найм персонала также осуществляет этот отдел. Предварительно проанализировав необходимость в закрытии вакансии организуется подбор. Основные источники подбора персонала: Служба занятости населения, объявления в печатных изданиях района. Так как

качественный показатель подбора — это количество принятых штатных единиц на должность «Специалист», оценить этот показатель невозможно, ввиду отсутствия статистики по набору персонала. В целом функция планирования, отбор и найма персонала в штат реализована консервативно, по механизму ушедшего десятилетия. С точки зрения HR работа не ведется. Сотрудников не приглашают на первичный отбор, и собеседование, не используют инструмент «Резюме». Всем кандидатам приходится приезжать на промышленную площадку, отвлекать Начальников подразделения от выполнения производственных функций, для их оценки. Это негативно сказывается на производительности труда. Резюмируя вышесказанное, стоит отметить слабую реализацию HR-функции подбора и найма персонала. Социальным обеспечением льгот для работников, также занимается отдел кадров. Инспектор по кадрам занимается учетом воинской обязанности, графиком отпусков. Специалистов, занимающихся организационной культурой на предприятии нет. Также в отдел кадров входят штатные единицы – табельщики. Табельщики, согласно должностной инструкции фиксируют время выхода на работу, фактически отработанное время, дни. Табельщики распределены по цехам (для Управленческого персонала, для рабочих шахты, рабочих Автотракторного цеха и всех рабочих поверхности).

Функция формирования кадрового резерва на предприятии формальна и практически не используется как HR –инструмент. Планирование всех кадровых замещений и перестановок происходит внутри подразделения.

Обучением и оценкой персонала занимается Отдел трудовой и промышленной безопасности ООО «Металл групп». Этот отдел в структуре службы по управлению персоналом не представлен. Обучение персонала в ООО «Металл-Групп» проходит по требованиям Техники безопасности и требованиям Ростехнадзора. К сожалению, планированием обучения и повышения квалификации персонала этот отдел не предоставляет. Все функции планирования профессионального обучения переданы Руководителям участков.

Оценкой рабочего места персонала занимается внешняя организация ОАО «КонсалтингРесурс». Согласно СОУТ - обязательным документом, который должен быть у работодателя на каждое рабочее место. Обеспечивает право работника на информацию об условиях труда и содержит перечень мероприятий, направленных на улучшение условий охраны труда работников. Расходы на эту функцию в 2015-2016 составили 1,357 тысяч рублей.

Еще один отдел службы по работе с персоналом – Отдел организации труда и заработной платы. Он занимается анализом имеющегося кадрового потенциала, планирование его развития, прогнозирование ситуации на рынке труда для принятия соответствующих мер, а также начисление, расчет зарплаты, формирование Фонда оплаты труда и штатного расписания. В ООО «Металл-Групп» в настоящее время действует достаточно консервативная политика в области управления персоналом. Не реализованы основные HR-функции. Не действуют современные инструменты, такие как: Диалог о целях, Оценка 360, Обучение персонала.

Анализируя деятельность службы УП можно заметить, что многие функции управления персоналом в организации не реализованы. Некоторые являются пограничными – ответственность за их выполнение не лежит ни на одном из подразделений, в лице Руководителя подразделения. Следовательно, это является причиной недоработок и недостатков в укомплектованности персоналом, а также в формировании корпоративной культуры. Что в следствии ведет к снижению рентабельности предприятия. Расширение отдела в данных экономических условиях предприятия невозможна из-за сложившегося перерасхода.

Технико-экономические показатели работы во многом зависят от квалификационного уровня и эффективности использования кадров, от уровня их знаний, профессиональной подготовки, творческой активности. Поэтому необходимо проявлять заботу о неуклонном росте

профессионального мастерства, политического, общеобразовательного и культурного уровня кадров.

Все работники системы управления персоналом ООО «Металл-Групп» подразделяются на следующие категории трудящихся:

- рабочие;

- инженерно-технические работники (ИТР) – работники, непосредственно связанные с техническим руководством производственным процессом. Также в эту группу входят работники, выполняющие функции учета, снабжения, сбыта и т.п. и несвязанные непосредственно с техникой и технологией производства. На предприятии представлены группой Специалисты и Служащие;

- руководители – это все работники, функция которых распределение трудовых ресурсов, управления людьми, фактическая ответственность за результат.

Таблица 2.7

Распределение сотрудников ООО «Металл-Групп» по категориям за 2015-2017 год.

№	Категория	Численность					
		2015		2016		2017	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%
1.	Руководители	161	10,58	165	10,48	171	10,6
2.	Специалисты и	163	11,11	207	13,15	192	12,4
	Служащие	3	0,21	3	0,19	3	0,19
3.	Рабочие	1142	78,11	1199	76,18	1241	76,81
4.	Общая численность	1462	100	1574	100	1612	100

Проанализируем данные по распределению сотрудников в организации. Самая многочисленная группа – это рабочие больше 75 процентов. Наблюдался сначала спад численности, затем рост в последний год. Это связано с частичной реструктуризацией некоторых участков, открытии новых участков по взрывным работам и переводом на руководящие

должности некоторых рабочих с высшим образованием. Количество руководителей на протяжении всего анализируемого периода осталось неизменным. Следовательно, нагрузка на руководителей распределяется равномерно. Количество специалистов и служащих ИТР в 2016 году было представлено штатными единицами в количестве 206 работников. Это способствует положительному результату в сфере обеспечения координации ресурсами предприятия. В 2017 года наряду с ростом общего количества работников штат ИТР (специалисты и служащие) сократился. Вероятнее это окажет свой негативный результат, из-за возрастающей нагрузки на эту категорию персонала.

Таблица 2.8

Обратимся к динамике численности персонала по участкам в 2015-2017 году.

Показатели	Ед.изм	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Работающих рудника, всего	чел.	1 462	1 574	1 612
- темпы роста (мес. к предыдущ. мес./кварт. и год к предыдущ. году)	%	105,9%	107,7%	102,4%
Руководители специалисты и служащие	чел.	305	332	347
Рабочих рудника, всего	чел.	1 142	1 199	1 241
- темпы роста (мес. к предыдущ. мес./кварт. и год к предыдущ. году)	%	105,4%	107,3%	101,9%
из них - забойная группа: проходчики, машинисты ГВМ, машинисты ПДМ ГПУ и УРГВиБР; машинисты ПДМ	чел.	274	291	310
УРЭСО; взрывники.				
- темпы роста (мес. к предыдущ. мес./кварт. и год к предыдущ. году)	%	105,4%	106,2%	106,5%
- рабочих по шахте всего	чел.	702	772	806
- темпы роста (мес. к предыдущ.	%	106,0%	110,0%	104,4%

мес./кварт. и год к предыдущ. году)				
-------------------------------------	--	--	--	--

Анализ таблица 2.8 показал, что самым большим периодом роста численности был 2016 год. Всего сотрудников стало больше на 7,7 %. Работников шахты в это время стало больше на 10%. Из данных таблиц видно, что в категории Руководителей 68,5 % с высшим образованием. В составе подразделения «Шахта» в основном это Горное дело, Обслуживание и эксплуатация горного оборудования, Горная разработка, Маркшейдер.

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию в ООО «Металл-Групп»  
в 2017 году

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие	
	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
среднее	0	0,0	0	0,0	99	7
среднее специальное	50	29,2	45	34	1100	88,6
незаконченное высшее	4	2,3	0	0,0	6	0,5
высшее	117	68,5	150	76	36	2
Итого 1612	171	100	195	100	1241	100

В составе подразделения Аппарат управления — это высшее образование «Экономист». Также в этой категории есть работники с неоконченным высшим образованием, что дает основание считать плановый рост количества персонала с высшим образованием. В категории «Специалистов» и «Служащих» тоже большинство работников – это высшее образование. 45 человек — это среднее специальное образование. В описанных выше группах отсеивает категория среднего образования. Все это связано с требованиями ЕТКС по содержащимся в штатном расписании профессиям. В самой многочисленной группе «Рабочие» такая категория есть. Это работники поверхности (озеленение, уборка территорий, клининг,

разнорабочие ремонтно-механического участка). В категории рабочих преобладает средне-специальное образование – 88% от общего числа группы. Также имеются представители группы «Рабочие» с высшим образованием, но занятых на более низких должностях. В основном это представители профессии «Проходчик», заработная плата которых свыше 70 тыс. руб. и является сдельно-премиальной. Это высокий показатель по предприятию, поэтому ценные квалифицированные кадры работают на рабочих должностях.

Согласно анализу массива данных по возрасту (таблица 2.10) можно отметить самую широкую группу – группу представителей от 30 до 40 лет. Второй по количественному признаку группой является возраст от 40 до 50 лет по всем категориям работников.

Таблица 2.10

Распределение персонала по возрасту в ООО «Металл-Групп» в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие	
	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел	% по группе	Кол-во, чел	% по группе
До 20	0	0,0	5	2,5	5	0,4
20 – 30	25	14,6	21	11	240	19,4
30 – 40	64	37,4	90	46,15	552	44,4
40 – 50	61	35	50	25,6	300	24,1
50 – 60	20	11,3	23	11,7	138	11,2
Свыше 60	1	1,7	6	3,1	6	0,7
Итого	171	100	195	100	1241	100

Группа от 20 до 30 лет достаточно малочисленная, следовательно, тенденции к омоложению коллектива практически не наблюдается. Анализ этого массива дает вектор развития на омоложение коллектива.

Анализ данных распределения персонала по полу (таблица 2.11) показал, что большую часть на предприятии занимают работники мужского пола – 63,5 % от общего количества работников предприятия. Это связано со сложностью выполняемых работ в шахте. Женский состав представлен в

процентном соотношении 36,5 % от общего количества. В основном женщины занимают позиции «Специалистов» и «Служащих», а также категории «Рабочие», занятые на поверхностных работах.

Фактическая численность (Таблица 2.12) в 2015 году меньше 2016 и 2017 года на 150 человек, это связано, прежде всего, с увеличением количества добытого и поднятого на-гора сырья. Самый крупный скачок принятого персонала фиксируется в 2016 году. Было принято 128 человек, а переведено 250, качественный прирост 122 человека. Отклонению по переводам и принятию составляет отрицательное значение – 78, но фактически наблюдается прирост персонала.

Таблица 2.11

Распределение персонала по полу в ООО «Металл-Групп» в 2017 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во, чел	% по группе, от количества в группе	Кол-во, чел	% по группе, от количества в группе
1612	-	100	-	100
Руководители	120	12,3	51	8,8
Специалисты и Служащие	103	10,5	181	30,8
Рабочие	986	77,2	355	60,4
Итого	1025	63,5 (предприятие)	587	36,5(предприятие)

Таблица 2.12

Показатели основных кадровых процессов в ООО «Металл-Групп»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	1365	1462	1584	219
Принято или переведено всего, чел.	200	250	122	-78
Выбыло или переведено всего, чел.	107	128	94	-13

- по сокращению штатов:	4	29	5	1
- по собственному желанию:	87	89	20	-67
- за нарушение трудовой дисциплины	2	4	3	1
Численность на конец года, чел,	1462	1584	1612	150
Среднесписочное число работников, чел.	1413	1523	1598	185
Коэффициент оборота по приему, %	14	11,6	7	-7
Коэффициент оборота по выбытию, %	7	8	5	-2
Коэффициент постоянства кадров, %	89	87	93	4
Коэффициент текучести кадров, %	10	12	3	7

Сокращение штата было самым многочисленным в 2016 году. Это связано с сокращением и упразднением одной из бригад в 2016 году. 29 человек – 1,8 процента от общего количества персонала было сокращено. За нарушение трудовой дисциплины были уволены 9 человек за период 2015-17 год. Основная причина нарушений – прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения. Среднесписочное число работников за наблюдаемый срок с 2015 по 2017 год растет. Коэффициент оборота по выбытию уменьшился на 2 процента за два последних года. Данный результат можно оценить, как положительный – процентное соотношение разницы выбывших и прибывших уменьшилось. Коэффициент постоянства кадров увеличился с 89% до 93%. Коэффициент текучести кадров за отслеживаемый период был непостоянен. С 2015 по 2016 году процент текучести увеличился на 2 процента, а в период с 2016 по 2017 коэффициент резко упал. Это связано с тем, что перемещений в период с 2016 по 2017 производилось очень мало. Это говорит об однозначной необходимости оценки эффективности персонала.

Важный показатель для промышленного предприятия – это производительность труда. Отразим зависимость заработной платы от производительности труда. Таблица 2.13 отражает динамику роста заработной платы наряду с уменьшением производительности труда с 62

тонн на человека до 51 тонны на человека в 2017 году. Это связано прежде всего с расширением штата. Для того чтобы обеспечить доходность организации, необходимо повышать производительность труда.

Таблица 2.13

## Среднемесячная производительность 2015-2017 год

Наименование	2015	2016	2017
Среднесписочная численность работников, чел.	1 462	1 584	1 612
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб./чел.	31,6	33,9	34,0
Среднемесячная производительность, тонн/чел.	57,15	57,8	56,2

Анализируя отраженные работы кадровой службы ООО «Металл-Групп» можно сделать общий вывод о положительной динамике роста численности персонал. Но наряду с этим наблюдается значительное снижение эффективности работы. Среднемесячная производительность труда с каждым годом становится меньше из-за роста численности персонала. Наряду с этим темпы добычи и отгрузки увеличивались с 2015 года очень слабо. В среднем от 30 до 50 тысяч тонн в анализируемый промежуток времени. Распределение персонала по возрасту отражает нехватку молодых кадров. Анализ персонала по уровню образования показал, что большинство занятых в работе по добычи железной руды – квалифицированные кадры. Существует значительная нехватка обучения, так как уровень образования в отслеживаемый период практически не изменился.

### 2.3 Оценка актуального состояния системы обучения и развития персонала

В настоящий момент система обучения на предприятии представлена в одном нормативном акте. Это положение по «Реализации программы «Профессиональное обучение рабочих (подготовка кадров)».

Целью данного нормативного документа является привлечение на работу соискателей, не имеющих профессиональной подготовки по

профессии, для обучения в подразделения ООО «Металл-Групп». Основные задачи, реализуемые для достижения поставленной цели :

- создание условий для организации профессиональной подготовки соискателей.

- организация, проведение и контроль результатов профессиональной подготовки соискателей на учебных местах.

- прием в подразделения ООО «Металл-Групп» соискателей по завершению профессиональной подготовки.

Также в положении описан процесс планирования и создание учебных рабочих мест.

Планирование необходимого количества учебных рабочих мест осуществляется исходя из потребности в персонале, с учетом прогнозируемого движения персонала, совершенствования производственной деятельности, изменений организации производства и увеличения объемов производства.

Сводная заявка формируется при необходимости введения дополнительных рабочих мест или укомплектования существующих вакантных рабочих мест. Ответственность за составление Сводной заявки возлагается на Отдел промышленной безопасности и охраны труда. Этот отдел не входит в структуру отдела по управлению персоналом, именно поэтому необходимо проанализировать результат работы этой программы

Устанавливается следующий порядок формирования и согласования Сводной заявки:

- руководители соответствующих структурных подразделений составляют заявку на следующий месяц с указанием необходимых профессий и количества человек согласовывают с отделом труда и заработной платы на наличие вакансий по данным профессиям и передают в отдел промышленной безопасности и охраны труда (далее – ОПБиОТ – участвует в обучении в связи с целями обучения по охране труда) в срок до 25 числа текущего месяца.

- ОПБиОТ на основании заявок от подразделений и для каждой конкретной профессии, составляет Сводную заявку, в которой устанавливает срок обучения с обязательной разбивкой на теоретическое и производственное обучение, согласовывает с отделом труда и заработной платы, отделом кадров и утверждает Главным инженером не позднее 30 числа текущего месяца. После утверждения, ответственный работник ОПБиОТ согласовывает Сводную заявку с учебным заведением и определяет срок формирования учебных групп не позднее 1-го числа следующего месяца.

Следующий шаг – набор желающих, и заключение специально разработанного договора. Согласно данному договору ученики обязуются пройти обучение теоретически и практический курс, затем приступить к выполнению служебных обязанностей. Испытательного срока данный договор не предусматривает.

После формирования списка на обучении производится заполнение заявки и направление ее в учебное заведение, для дальнейшего обучения сотрудников.

После окончания теоретического курса ученики переходят к практическому курсу.

По окончании практического курса, ученики сдают экзамен и зачисляются в штат ООО «Металл-Групп». С этого момента сотрудники становятся полноценными исполнителями своих трудовых обязанностей.

Проанализируем эффективность проводимых мероприятий по программе профессионального обучения рабочих. Показателем результативности процесс проведения профессионального трудоустройства от трудоустройства до начала полноценного исполнения служебных обязанностей.

Анализ эффективности работы (таблица 2.14) показал, что количество работников, дошедших до окончания обучения в среднем 75 %. По некоторым сложным профессиям – таким как горнорабочий, машинист

погрузочно-доставочных машин количество выбывших превышает 30 %. Общее количество учеников за три года составило 295 человек, из них приступили к выполнению обязанностей 226 – это 75 %. Обучение уже работающих сотрудников осуществляется по двум направлениям. Это организация обучения по охране труда и организация профессионального обучения. Нормативного документа, определяющего профессиональное обучение сотрудника, в «Металл-Групп» нет. Все обучение осуществляется по заявкам руководителей цехов. Весь процесс является децентрализованным, часто необходимое обучение не осуществляется. Это еще раз подтверждает необходимость введения должности «Специалист по обучению»

Таблица 2.14

Анализ эффективности программы «Профессиональное обучение рабочих» в 2015-2017 годы

№	Профессия	Количество принятых на обучение, чел.	Количество завершивших обучение, чел.	Количество учеников, отработавших более 1 года чел.	Количество выбывших в течении 1 года %
1	Машинист погрузочно-доставочной машины	10	9	5	50
2	Взрывник	12	11	9	25
3	Проходчик	52	45	45	14
4	Машинист электровоза	8	7	7	12,5
5	Машинист горно-выемочных машин	23	20	20	13
6	Машинист погрузочно-доставочной машин	10	8	5	50
7	Крепильщик	60	50	50	17
8	Горнорабочий	120	102	85	29,5
9	Общее количество	295	252	226	25

	обучившихся				
--	-------------	--	--	--	--

Таким образом, можно отметить, что данное положение об обучении формирует только профессиональную переквалификацию, подготовку и переподготовку новых сотрудников, не обученных нужной профессией. Также данное положение затрагивает только вопросы обучения согласно требованиям Ростехнадзора и ЕТКС. А также с необходимостью обучений по охране труда. Обучения согласно оценке профессиональных возможностей, личностных качеств и инноваций не происходит.

В целом данная программа существует не максимально эффективно, но в ней не хватает пункта об организации испытательного срока, а также есть необходимость в сотруднике, организующем обучение в структуре отдела по персоналу.

Финансирование реализации программ обучения осуществляется в пределах средств, предусмотренных на эти цели за счет бюджета расходов на персонал в ООО «Металл-групп».

Таблица 2.15

## Бюджет ООО «Металл-Групп» на обучение в 2017 году

Статья бюджета	Средства, руб.	% от общего количества
Фонд затрат на персонал	594 751 117	100
Фонд заработной платы для подразделения «Поверхность»	154 684 808	25,94
Фонд заработной платы для подразделения «Шахта»	358 916 375	74
Фонд на обучение	359 000	0,06

Как видно, из представленных выше данных фонд на обучение персонала всего 0,06 % от общей статьи затрат на персонал. Сумма для обучения персонала небольшая.

Для определения качества обучения проведем опрос: «Как влияет обеспечиваемое компанией обучение на персонал?». Данные опроса занесем отразим в диаграмме (рисунок 2.4).

В опросе участвовало 111 человек. 36 опрошиваемых указали, что ничего не знают о процессе обучения в ООО «Металл-Групп». Остальные 75 участников заполнили анкету: Удовлетворенность обучением, разработанную специально для оценки влияния обучения на персонал. Вопросы в анкете были представлены на выявление трех основных факторов (Приложение 3).

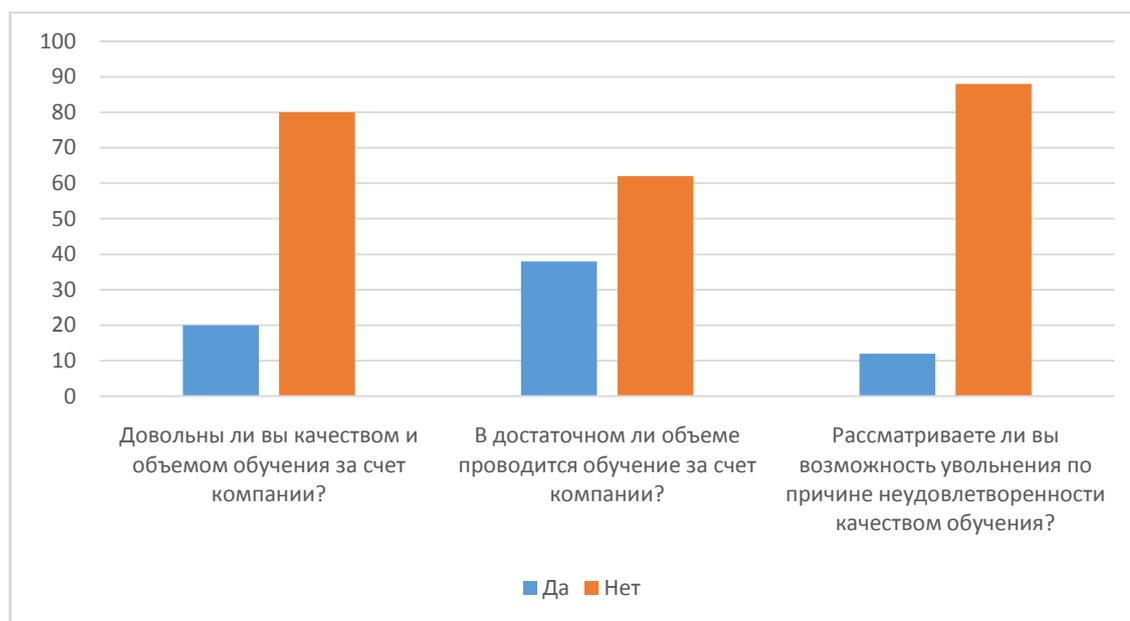


Рис. 2.4 Результаты опроса о качестве обучения.

В ходе расшифровки результатов получились следующие результаты: 80 процентов опрошенных недовольны качеством обучения. 63 процента опрошенных отметили, что объемы обучения персонала в организации являются недостаточными. По критерию – готовность уволиться из организации по причине неудовлетворенности качеством обучения было выявлено всего 11 процентов опрошенных – это 4 человека. Таким образом можно сделать вывод о недостаточном влиянии обучения на социальную культуру в организации. Следовательно, необходимо вести более открытую политику в области планирования обучения, и раскрывать преимущества уже обучившихся работников.

Далее проанализируем систему хранения данных о квалификации и компетенциях персонала, а также уровень автоматизации планирования процесса обучения.

На предприятии ООО «Металл-Групп» Отдел кадров фиксирует необходимую информацию о соответствии сотрудника штатной профессии. Этот процесс реализован в карточке работника. Карточки работника хранятся в картотеке работников в ООО «Металл-Групп».

Персоналифицированный учет персонала осуществляется в программе 1С Предприятие. Основной рабочей базой является справочник Физические лица. В этом справочнике есть информация о документах сотрудника, его личные данные, данные о семейном положении, о трудовой деятельности. Имеющиеся у сотрудника документы об образовании в программе не отражены.

Автоматизация кадровых процессов, реализуемых в программе 1С в ООО «Металл-Групп»

- расчет заработной платы;
- управление финансовой мотивацией персонала;
- исчисление регламентированных законодательством налогов и взносов с фонда оплаты труда;
- отражение начисленной зарплаты и налогов в затратах предприятия;
- учет кадров и анализа кадрового состава;
- автоматизация кадрового делопроизводства;
- обеспечение бизнеса кадрами.

Функция управления обучением и компетенциям в базе данных ООО «Металл-Групп» отсутствует. Данная проблема является одной из главных в процессе обучения работающего персонала.

По результатам проведенного исследования можно обобщить все выявленные проблемы в обучении и развитии персонала.

1. Отсутствие регламентирующей документации по организации обучения и развития персонала в организации.

2. Недостаток в штатном расписании. Отсутствие в системе отделов, отвечающих за управление персоналом специалиста, отвечающего за профессиональное обучение сотрудников.

3. Отсутствует система хранения информации об обучении и развитии персонала в информационной системе ООО «Металл-Групп»

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «МЕТАЛЛ-ГРУПП»**

### **3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала**

Одной из задач, поставленных в этом исследовании, является совершенствование существующей системы обучения и развития персонала. Так как многие процессы, связанные с организацией обучения, планированием обучения, планированием развития на предприятии отсутствуют, их необходимо организовать.

После проведенного исследования и определения основных проблем необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, в частности систему обучения и развития персонала. Основой для комплекса мероприятий – будут следующие проблемы:

1. Отсутствие регламентирующей документации по организации обучения и развития персонала;
2. Отсутствие в штате специалиста, отвечающего за организацию обучения и развития персонала;
3. Отсутствие системы хранения информации об обучении и развитии персонала ООО «Металл-Групп».

Для решения этих проблем был разработан комплекс необходимых мероприятий, отраженный в таблице 3.1

Для наиболее эффективной проработки каждой из проблем необходимо определить цели, которые будут достигнуты в процессе совершенствования структуры управления персоналом.

За основу определения целей рекомендуемых изменений были взяты выявленные проблемы.

Таблица 3.1

Комплекс мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ООО «Металл-Групп»

№	Проблема	Цели
1.	Отсутствует регламентирующая документация по обучению и развитию персонала	Разработать регламентирующий реализацию механизмов планирования, организации процесса и контроля результатов обучения документ
2.	Отсутствует штатная единица «Специалист по обучению персонала»	Ввести в штатную структуру должность «Специалист по обучению»
3.	Отсутствует автоматизированная система учета данных об образовании и развитии персонала	Разработать и внедрить базу данных по обучению и развитию персонала

Цели разработки программы совершенствовании системы обучения и развития персоналом:

1. Разработать нормативный документ по реализации механизмов планирования обучения и организации процесса обучения, а также контролю за учетом компетенций работников. Разработка и внедрение документа по обучению и развитию персонала – закономерный процесс в работе по реализации каждого изменения в организации. Важным аспектом будет проработка и согласования всеми структурами, участвующими в организации обучения персонала.

2. Ввести в штатную структуру должность «Специалист по обучению», разработать должностную инструкцию, ввести обосновать перерасход бюджета по утвержденному штату. Внедрение новых должностей в организационную структуру не всегда допустимо. Все изменения в штат обосновываются и защищаются у Управляющего директора предприятия. Очень важно описать должность, разработать должностную инструкцию и определить необходимые требования к кандидату.

Перечень рабочих задач на должности специалиста по обучению может быть весьма широким. Исходя из требований к соискателям на эту должность определим наиболее важные:

- определение потребностей в обучении персонала, планирование и организация обучения;
- сбор, анализ и предоставление руководству информации о семинарах, тренингах, образовательных программах по профилю деятельности организации;
- разработка и внедрение системы обучения стажеров, начальное обучение с дальнейшей системой подготовки стажеров;
- оценка эффективности обучающих мероприятий, срезы знаний, мониторинг результативности работы сотрудников (прошедших обучение);
- анализ динамики выполнения работ после обучения;
- курирование работы системы наставничества, обучение наставников;
- обеспечение соответствия проводимого обучения стандартам предприятия;
- отслеживание соблюдения бюджета для тренингов, предоставление соответствующей отчетности;
- создание базы провайдеров тренингов и обучающих курсов, работа с ними;
- организация центра обучения;
- участие в ежегодной итоговой оценке персонала, прошедшего обучение;
- сопровождение самообучения сотрудников согласно индивидуальным планам развития;
- работа с молодыми специалистами, ВУЗаами.

Чтобы обеспечить качество обучения, среди прочих требований к профессиональному уровню специалиста по обучению можно включить следующие:

– умение выбирать формы обучения. Если выбрать не ту форму, то обучение будет неэффективным. Задача специалиста выбрать семинары или лекции, тренинги, «полевое» или игровое обучение. Например, если будет выбрана лекция по новой системе документооборота вместо практического тренинга с использованием компьютера, где каждый обучающийся одновременно будет на практике тренировать полученные знания, то такие занятия будут неэффективными;

– навыки работы с провайдерами обучающих услуг. Менеджеру необходимо обладать способностью «верно» выбирать бизнес-школу или тренера. Для этого ему необходимо обладать профессиональными знаниями в той или иной области, чтобы по программе, которую предлагает подрядчик, определить возможное качество обучения. Если сотрудники применяют на практике полученные знания, значит менеджер справился с задачей и подобрал провайдеров, которые дали компании нужный результат.

Следующей целью будет разработка и внедрение базы данных по обучению. Для достижения этой цели необходимо проанализировать рынок предлагаемых продуктов, и определить более оптимальный для нашей организации. На следующем этапе происходит планирование работы по обслуживанию базы данных.

Таблица 3.2

**Мероприятия по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ООО «Металл-Групп»**

№	Проблема	Мероприятия	Результат
1.	Отсутствует регламентирующая документация по обучению и развитию персонала	1.1 Разработать и согласовать положение об обучении персонала 1.2 Подготовить методические рекомендации по определению программ обучения по рабочим специальностям 1.3 Разработать тесты по определению уровня обучаемости и уровня знаний по основным профессиям в организации	Повышение качества обучения и развития персонала Формирование четкой и прозрачной системы обучения Совершенствование процесса планирования обучения персонала

2.	Отсутствует штатная единица «Специалист по обучению персонала»	2.1 Внести изменения в штатное расписание, ввести единицу: «Специалист по обучению» 2.2 Разработать должностную инструкцию «Специалиста по обучению» 2.3 Произвести отбор кандидатов на должность «Специалист по обучению»	Повышение качества работы системы обучения персонала Развитие трудового потенциала работников организации Повышение трудовых показателей персонала
3.	Отсутствует автоматизированная система учета данных об образовании и квалификации персонала	3.1 Выявить наиболее эффективный способ автоматизации данных об обучении персонала 3.2 Разработать систему автоматизированного учета персонала 3.3 Обучить специалиста Отдела кадров навыкам использования системы автоматизации данных об обучении сотрудников	Повышение качества системы управления обучением Наличие актуальной базы по уровню образования и направлениям развития персонала

Рассмотрим детально мероприятия, позволяющие решить выявленные проблемы и достичь поставленные цели.

Реализация первого мероприятия по разработке и согласованию положения об обучении начинается с определения всех участвующих в разработке. Необходимо делегировать это начальнику отдела кадров в полном согласовании юридического, финансового отдела при взаимодействии с профсоюзом. Контроль за исполнением ведет заместитель директора по работе с персоналом. Основные разделы положения об обучении:

- Порядок определения области применения. Данный раздел необходим для определения работников, которые могут участвовать в обучении. Также определения целесообразности обучения.

- Общие положения. Этот раздел определяет основные цели и задачи данного нормативного акта, определяет основной механизм реализации, алгоритм контроля, а также выбор объемов, определяющих финансирование обучения.

- Планирование и создание рабочих мест. Данный раздел отражает порядок планирования области применения участников обучения

- Порядок определения кандидатов на обучение. В разделе планирования описана система критериев, необходимых для определения кандидатов на обучение.

- Порядок выбора программы обучения. Этот раздел описывает процесс определения программы обучения, выбора места и способа обучения.

- Порядок заключения договоров.

- Мотивация участников программ обучения. В данном разделе описаны способы повышения мотивационной составляющей процесса обучения. Это внутренние поощрения, дипломы, благодарности, а также представленные возможности для работника.

- Организация наставничества. В этом разделе описывается весь процесс прохождения обучения внутри организации. Способы выявления наставников, сертификация их и денежное стимулирование

- Контроль и оценка обучения. Обязательный раздел, описывающий все необходимые справки, дневники, планы обучения

После детальной проработки всех вышеперечисленных пунктов документ загружается в систему электронного документооборота и проходит все стадии согласования.

Следующее мероприятие - подготовка методических рекомендаций по определению программ обучения по рабочим специальностям. Учебные программы являются основным документом, в соответствии с которым осуществляется профессиональная подготовка или переподготовка рабочих для определенных профессий. Учебные программы разрабатываются на основе:

- модели учебного плана для профессиональной подготовки, согласно приказу Министерства образования РФ № 407 от 21.10.94 г. «О введении модели учебного плана для профессиональной подготовки персонала по рабочим профессиям»;

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- перечня профессий профессиональной подготовки
- должностных, технологических инструкций по охране труда и по эксплуатации оборудования, требований и регламентирующих документов (правил, положений, стандартов)

Следующее мероприятие – разработка экзаменационных тестов по определению уровня обучаемости и уровня знаний по основным профессиям в организации. Данные тесты разрабатывают специалисты отдела по работе с персоналом с начальниками структурных подразделений по различным методикам. Для оценки качества системы обучения предлагается использовать метод экспертных оценок, где оценка качества осуществляется экспертом. Целью сбора информации, необходимой для измерения показателей эффективности обучения, является установление воздействия обучения на уровень знаний сотрудников и то, как это проявляется на итоговых финансовых показателях организации. Еще один из главных показателей – обработка данных по обратной связи по обучению.

Еще одно мероприятие — это введение в штат должности «Специалист по обучению». Важный момент обосновать вышестоящему руководству (заместителю директора по персоналу и управляющему директору) необходимость расширить штат. Для этого пишется специализированная заявка «Служебная записка» с описанием должности. После одобрения руководства необходимо рассчитать перерасход фонда заработной платы. Далее формируется приказ о внесении изменений в штатное расписание.

После внесения изменений в штатное расписание разрабатывается должностная инструкция «Специалиста по обучению» согласно Единому тарифно-квалификационному справочнику. Важно отразить в инструкции область ответственности, область знаний и умений. Основные функции специалиста по обучению:

– Методическое обеспечение, организация и проведение регулярных работ по следующим направлениям:

– Психодиагностика профессионально – важных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния сотрудников.

– Формирование и развитие необходимых качеств сотрудников в процессе проведения тренингов, семинаров и т.д.

– Психологическое консультирование сотрудников по профессиональному использованию и развитию индивидуальных способностей.

– Социально – психологическое изучение, анализ коллективной и индивидуальной деятельности сотрудников.

Еще одно мероприятие - выявление наиболее эффективного способа автоматизации данных об обучении персонала. Для решения этой задачи проанализируем данные о предложениях на рынке:

Таблица 3.3

Программные продукты автоматизации данных об обучении персонала, существующие на рынке в 2017

№	Программа	Описание	Сроки внедрения
1	«Контур-Персонал»	СКБ Контур — один из первых разработчиков программного обеспечения в России. Компания была образована в 1988 году. Основные решения в области обучения персоналом: - предупреждает о завершении сроков действия обучений, аттестаций, помогая планировать профессиональный рост сотрудников; - формирует приказы о направлении на обучение (в том числе с отрывом от работы), присвоении категории, разряда.	5 месяцев
2	«SAP HRM»	SAP – международная компания для автоматизации всех бизнес-процессов Решения, включая ведущую на рынке систему управления обучением (LMS) - данные о имеющимся квалификациям работников - индивидуальное обучение и электронное обучение - профессиональное развитие и планирования преемственности	36 месяцев

	«Модуль 1С Предприятия»	Фирма "1С" основана в 1991 г. и специализируется на разработке, дистрибуции, издании и поддержке компьютерных программ делового и домашнего назначения  долгосрочное планирование обучения; оформление и согласование заявок на обучение; разработка индивидуальных планов развития сотрудников;  оформление ученического договора между организацией и сотрудником;  учет фактических расходов на обучение и автоматическое удержание обязательств по ученическому договору при увольнении;  регистрация факта прохождения обучения, в том числе многоэтапного и отражение результатов в карточке Т-2;  анализ планов и результатов обучения с помощью отчетов.	Внедрение этого модуля - 3 месяца, с учетом уже реализованных модулей 1С Предприятие
--	----------------------------	--	---

Анализ действующих предложений на рынке автоматизированных систем обучения позволил нам определить самый оптимальный вариант - программу 1С. Этот модуль может быть быстро внедрен в уже имеющуюся оболочку 1С Предприятие 8. Разработкой приложения занимается сама фирма 1С.

После внедрения этого модуля программы необходимо обучить специалиста отдела кадров навыкам работы с программой. Обучение проще всего произвести дистанционным способом – просмотром обучающего курса по администрированию программы.

Для определения бюджета на обучение персонала необходимо обосновать статью расходов с заместителем директора по экономике, и с управляющим директором предприятия. Для этого нужно определить примерный объем инвестиций. Все статьи бюджета должны покрывать

потребности в обучении сотрудников, но не нарушать бухгалтерский баланс предприятия.

Таким образом был определен список и содержание мероприятий по совершенствованию системы обучения. Теперь определим необходимые ресурсы.

Таблица 3.4

## Ресурсы предлагаемых мероприятий ООО «Металл-Групп»

Мероприятия	Ресурсы	Стоимость	Общая сумма, руб.
1. Разработка и согласование положения об обучении персонала	Человеческие Финансовые	В рамках заработной платы Затраты на печать Пачка бумаги 1 шт. – 220 4 шт. – 880 руб. Картридж для печати 1 ед. = 450 руб.	1330
2. Подготовка методических рекомендаций по определению программ обучения по рабочим специальностям	Человеческие Финансовые	В рамках заработной платы Подготовка к полиграфической печати Верстка 1 стр. – 5 руб. 1000 шт. – 5 000 руб.	5000
3. Разработка тестов по определению уровня обучаемости и уровня знаний по основным профессиям в организации	Человеческие	В рамках заработной платы Покупка литературы, платных подписок на источники 10 000 руб. Пачка бумаги 1 шт. – 220 4 шт. – 880 руб.	10 880
4. Внесение изменений в штатное расписание, введение штатной единицы: «Специалист по обучению»	Человеческие Финансовые	В рамках заработной платы Затраты на заработную плату (38 тыс. руб. в месяц плюс налог 43,3%) (38 000 + 16 454) * 12 = 653 448 в год. Организация рабочего места: ПК 1 шт. 35 000	714 448

		Мебель комплект 1 шт. 15 000 МФУ 1 шт. 10 000 Телефон 1 шт. 1 000	
5.Разработка должностной инструкции «Специалиста по обучению»	Человеческие	В рамках заработной платы Пачка бумаги 1 шт. – 220	220
6.Отбор кандидатов на должность «Специалист по обучению»	Человеческие Финансовые	Привлечение внешних источников (рекрутинговое агентство) Услуги агентства 1 среднемесячный заработок одновременно 1 шт. - 38 000	38 000
7.Выявление наиболее эффективного способа автоматизации данных об обучении персонала	Человеческие	В рамках заработной платы	0
8.Закупка и внедрения модуля системы учета данных о развитии и квалификации сотрудников	Человеческие Финансовые	В рамках заработной платы Премия сотруднику IT-центра предприятия – 5 000 руб. 3 мес. – 15 000 руб. Покупка серверной лицензии 1шт.- 50 300 руб.	65 300
9.Обучение специалиста Отдела кадров навыкам администрирования системы автоматизации данных об обучении сотрудников	Человеческие Финансовые	В рамках заработной платы Покупка обучающего курса 1 шт. - 3 000 руб.	3 000
Итого			838 178

Таким образом сумма общих затрат на совершенствование системы обучения и развития персонала составила 838 178 рублей, что сопоставимо с общим уровнем платежеспособности предприятия. Самой затратной статьёй совершенствования системы стал найм на работу специалист по обучению

персоналу (653 448 руб. на зарплату и 38 000 на поиск кандидата, а также 61 тысяча рублей на организацию рабочего места). Сократить эту статью затрат невозможно, так как уровень заработной платы должен отвечать среднему по предприятию 34 032 тыс. рублей. Специалист будет работать по тарифу, 40 часов в неделю. Найм специалиста можно доверить только специализированным агентствам, так как отбором персонала в организации не занимаются отдельные штатные единицы. Следующим по объему затрат является затраты на программное обеспечение - 50 300 рублей годовая лицензия на сервер.

Для поддержания функционирования системы обучения необходимо постоянно оценивать работу Специалиста по обучению. Для этого необходимо ввести определенную систему премирования, где будет учтен показатель оценки базового премирования и амбициозного. Процент премирования рекомендуется использовать не ниже 20 процентов от тарифной ставки (оклада). Также необходимо ввести доплаты за результаты деятельности.

Теперь проанализируем все этапы по реализации мероприятий.

Таблица 3.5

Сроки реализации предложенных мероприятий и рекомендации по назначению ответственных лиц за выполнением работ ООО “Металл-Групп”

Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные лица
1. Разработка и согласование положения об обучении персонала	01.08.2018-14.08.2018	Начальник отдела кадров Юрист Зам. директора по работе с персоналом
2. Подготовка методических рекомендаций по определению программ обучения по рабочим специальностям	16.09.2018-16.10.2018	Специалист по обучению Зам. директора по работе с персоналом
3. Разработка тестов по определению уровня обучаемости и уровня знаний по основным профессиям в организации	16.09.2018-01.11.2018	Специалист по обучению Начальники структурных подразделений Начальник отдела кадров

4. Внесение изменений в штатное расписание, введение штатной единицы: «Специалист по обучению»	01.08.2018-14.08.2018	Начальник Отдела организации труда и заработной платы
5. Разработка должностной инструкции «Специалиста по обучению»	01.08.2018-14.08.2018	Начальник отдела кадров Инженер по организации и нормированию труда
6. Отбор кандидатов на должность «Специалист по обучению»	15.08.2018-12.09.2018	Начальник отдела кадров Рекрутинговое агентство Зам. директора по работе с персоналом
7. Выявление наиболее эффективного способа автоматизации данных об обучении персонала	01.08.2018-15.08.2018	Начальник IT-центра Заместитель начальника ООТиЗ Начальник службы снабжения
8. Закупка и применение системы автоматизации учета развития и квалификации персонала	15.08.2018-11.09.2018	Сотрудник IT-центра Инспектор по кадрам Специалист по обучению
9. Обучение специалиста Отдела кадров навыкам использования системы автоматизации данных об обучении сотрудников	15.09.2018 – 1.10.2018	Сотрудник IT-центра

Таким образом, весь комплекс мероприятий планируется провести в течении II-квартала 2018 года, и в I квартале 2019. Ответственными лицами назначаются специалисты отдела кадров, специалисты отдела организации труда и заработной платы, it-центр «Металл-Групп» (информационно-вычислительный центр), а также сотрудник планово-экономического отдела.

Для поддержания функционирования системы обучения необходимо постоянно оценивать работу Специалиста по обучению. Для этого необходимо ввести определенную систему премирования, где будет учтен показатель оценки базового премирования и амбициозного. Процент премирования рекомендуется использовать не ниже 20 процентов от тарифной ставки (оклада). Также необходимо ввести доплаты за результаты деятельности.

### **3.2 Социально – экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала**

При оценке экономического эффекта следует отметить, что эффект от проводимых мероприятий по обучению и развитию персонала измерить очень сложно. Именно поэтому при расчете социально-экономического эффекта в большей мере будет выраженным социальный эффект.

Рассчитать плановые затраты на обучение персонала в год можно экспертно, оценив примерную стоимость обучения для всех категорий персонала в первый год функционирования усовершенствованной системы обучения.

Очень важным элементом расчета экономического эффекта по внедрению новой системы обучения является увеличение трудового потенциала работников предприятия.

Исследования по оценке экономической эффективности подготовки персонала встречаются очень редко. Представляет большой интерес методологический подход проф. В. А. Антропова по оценке эффективности функционирования системы высшего и среднего профессионального образования при подготовке кадров для промышленности с помощью критериального показателя, учитывающего профессиональный уровень, личностные характеристики и качество подготовки специалиста. Однако практическая реализация этого подхода пока затруднительна, так как в настоящее время не разработаны методики определения величины эффекта, образующегося в сфере производства от использования того или иного специалиста.

Поэтому объективную трудность вызывает оценка эффективности повышения качества процесса подготовки персонала в связи с результатом деятельности предприятия в условиях инноваций по любому из вышеуказанных показателей профессионального обучения. На концептуальном уровне просматривается решение данной проблемы при

оценке влияния обучения на трудовой потенциал работника. В исследуемой организации ключевым показателем экономического эффекта будет производительность труда. Производительность труда в ООО «Металл-Групп» выражается в общем показателе добычи тонн на одного человека в год.

В ходе исследования, во 2 главе данного диплома мы описали, что уровень производительности труда изменялся на протяжении исследуемого периода с 57,15 тонн на человека в месяц до 56,2 тонн на человека в месяц (в среднем). В год этот показатель варьируется с 685,8 до 675,5. Это говорит об объективной необходимости увеличения величины производительности труда.

Предположим, что более быстрая система определения нехватки квалификации персонала, более гибкая и быстрая система обучения позволит дообучить и переместить кадры, согласно имеющейся квалификации в самые сжатые сроки. Предположим, что общая производительность труда персонала в среднем по всему предприятию увеличится на 0,1% в расчете на одного работника (формула 3.1).

$$P = P1 + P2, \quad (3.1)$$

где,  $P1$  – производительность труда за период до внедрения новой системы обучения и развития персонала

$P2$  – увеличение на 0,1% производительности труда за рассчитываемый период.

$P$  – рассчитываемая производительность труда

Рассчитаем  $P$  на 2018 год:

$P = 675,5 + 675,5 \cdot 0,1\% = 675,5 + 0,6755 = 676,175$  тонн на человека в год.

Следовательно, общая производительность труда увеличиться на 0,7 тонны, а значит увеличиться и объем добываемой продукции (формула 3.2).

$$V = (P*S) - (P1*S), \quad (3.2)$$

где  $V$  – увеличение объема добываемой продукции.

$P$  – производительность труда после введения мероприятий

$S$  – среднесписочная численность персонала

$P1$  – производительность труда до внедряемых мероприятий.

$$V = (676,175*1612) - (675,5*1612) = 1\,089\,994,1 - 1\,088\,906,8 = 1\,088,1$$

Выручка от продажи продукта (сырой руды) в 2017 году составила 1 549 906 000 руб. Всего было добыто и отгружено потребителям 1 088 906,8 тонн продукта. Стоимость 1 тонны руды в 2017г. рассчитаем по формуле 3.3:

$$S = R/V, \quad (3.3)$$

где,  $R$  – общая выручка от реализации продукции

$V$  – объем проданной продукции

$S$  = стоимость товара

$$S = 1\,549\,906\,000 / 1\,089\,000 = 1\,423,36 \text{ руб.}$$

Следовательно, 1 тонна продукта для реализации в 2017 году стоила 1 423,36 руб.

Увеличение прибыли составит  $1\,088,1 * 1423,36 = 1\,548\,758,02$  рубля

Теперь вычтем затраты на проводимые мероприятия из общей суммы эффекта от увлечения производительности труда (формула 3.4):

$$Z = R - Z1, \quad (3.4)$$

где,  $Z1$  - затраты на мероприятия

$R$  – Общая выручка увеличения прибыли

$Z$  - общая суммы эффекта от увлечения производительности труда в год

$$Z = 1\,548\,758,02 \text{ руб.} - 838\,178 \text{ руб.} = 710\,580,02$$

Таким образом, экономический эффект от внедряемой усовершенствованной системы обучения и развития персонала является положительным. Из этого следует вывод об общей эффективности предлагаемых мероприятий. Стоит также отметить, что данные расчеты выполнены за период исследования. Если предложенные изменения будут функционировать в организации экономический эффект будет постоянным, а уровень прибыли будет значительно больше (в дальнейшем не придется учитывать затраты на проведение мероприятий). Но стоит учитывать, что увеличится статья расходов на обучение. Так как исследуемая организация не имеет лицензии на выдачу свидетельств и дипломов о повышении квалификации, обучение необходимо будет проходить с использованием внешних провайдеров.

Экспертно определим срок 100 процентной окупаемости предложенных мероприятий (формула 3.5).

$$D = Z1/Z, \quad (3.5)$$

где, D – срок окупаемости

Z1 - затраты на мероприятия

Z - общая суммы эффекта от увлечения производительности труда в год

$$D = 838\,178 \text{ руб.} / 710\,580,02 = 1,1 \text{ года}$$

Срок окупаемости составит 13 месяцев. Стоит также отметить, что данные расчеты выполнены за период исследования. Если предложенные изменения будут функционировать в организации экономический эффект будет постоянным, а уровень прибыли будет значительно больше (в дальнейшем не придется учитывать затраты на проведение мероприятий).

Теперь определим социальный эффект от внедряемых мероприятий.

Социальный эффект проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО «Металл-Групп».

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

— Развитие кадрового потенциала работников. Это один из самых главных социальных эффектов. После внедрения мероприятий, специалист по обучению может планировать развитие и обучение каждого сотрудника индивидуально. А система автоматизации данных о квалификации поможет быстро и оперативно осуществлять развитие персонала ;

— реализация и развитие индивидуальных способностей работников. После введения мероприятий по совершенствованию, в частности «Специалиста по обучению» оценка индивидуальных способностей персонала будет более эффективной и быстрой.

— Повышение эффективности труда и его удовлетворенности персоналом.

— Увеличение показателя уровня вовлеченности в деятельность предприятия.

— Повышение эффективности деятельности всей системы управления персоналом.

Существует прямая взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом. Социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда общие экономические результаты организации позволяют предоставить эти стимулы.

С другой стороны, высоких результатов от сотрудников, следовательно и экономической эффективности в целом для предприятия, можно добиться только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке. Например, вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала можно добиться увеличения выпуска, повышения качества

продукции. Рост удовлетворенности трудом приведет к уменьшению ущерба от сокращения кадров и т.д.

Таким образом внедрение предложенного комплекса мероприятий позволит улучшить систему управления персоналом в организации. Внедрения новых регламентирующих документов позволит полностью зафиксировать деятельность по развитию и обучению персонала в организации. Сделать этот процесс четким и оперативным поможет внедрение новой штатной единицы. Специалист по обучению возьмет на себя полный комплекс по развитию кадрового потенциала работников. Следует отметить быстрый положительный эффект от внедряемых мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в первой главе дипломной работы мы определили, что развитие персонала - один из самых эффективных способов повышения результативности предприятия. Развитие персонала помогает достичь высоких показателей производительности труда. В свою очередь главным инструментом развития персонала является обучение. Обучение персонала как процесс помогает повысить общий уровень, как интеллекта сотрудников, так и его профессиональные навыки. В процессе развития персонала очень важно определить вид обучения. Виды обучения напрямую влияют на потерю денежных средств компании. Также существует еще один важный фактор – фактор обучаемости персонала. Его можно определить с помощью обобщенной модели Киркпатрика. Согласно этой оценки необходимо подобрать форму и вид обучения. Еще очень важно рассчитать затраты на обучения для расчета дальнейшего экономического эффекта.

Во второй главе мы рассматривали систему управления персоналом в выбранной для исследования организации. Рассматриваемая организация ООО «Металл-Групп» одна из бизнес-единиц большой компании Северсталь. Организация успешно существует на рынке с 2002 года. Товарный продукт – агломерационная руда. Мы произвели анализ финансовых показателей предприятия, основываясь на данные бухгалтерского баланса за последние три года. Мы выяснили, что за заявленный период времени чистая прибыль предприятия увеличилась в 9 раз, при этом на количество прибыли не влияла себестоимость продукции. В анализируемый период финансово-экономические показатели носили положительный характер. Акционер заинтересован в повышении экономической эффективности предприятия, а также. Анализ деятельности в области управления персоналом показал рост численности персонала с 1462 человек в 2015 году до 1612 в 2017. Производительность труда весь анализируемый период снижалась с 57 тонн на человек в месяц до 54 тонн на человека в месяц. Коэффициент текучести

кадров за отслеживаемый период был непостоянен. С 2015 по 2016 году процент текучести увеличился на 2 процента, а в период с 2016 по 2017 коэффициент резко упал, так как перемещений в период с 2016 по 2017 производилось очень мало. Это говорит об однозначной необходимости оценки эффективности персонала. В исследуемой организации за работу с персоналом отвечают 2 отдела. Это отдел организации труда и заработной платы и отдел кадров. Данные отделы выполняют ряд функций по управлению персоналом. Отдел кадров занимается планированием потребностей в кадрах. Ведение статистики по выбытию и прибытию обеспечивает формирование среднесписочной численности. Точечно нехватку тех или иных специалистов устанавливает Начальник отдела кадров во взаимодействии с начальниками подразделений. Эта функция на предприятии организована слабо, часто заявки и служебные записки доходят до руководителя очень поздно. Подбор и найм персонала также осуществляет этот отдел. Предварительно проанализировав необходимость в закрытии вакансии организуется подбор. Основные источники подбора персонала: Служба занятости населения, объявления в печатных изданиях района. В целом функция планирования, отбор и найма персонала в штат реализована консервативно, по механизму ушедшего десятилетия. С точки зрения HR работа не ведется. Сотрудников не приглашают на первичный отбор, не собеседование, не используют инструмент «Резюме». Всем кандидатам приходится приезжать на промышленную площадку, отвлекать Начальников подразделения от выполнения производственных функций, для их оценки. Это негативно сказывается на производительности труда. Еще один отдел службы по работе с персоналом – Отдел организации труда и заработной платы. Он занимается анализом имеющегося кадрового потенциала, планирование его развития, прогнозирование ситуации на рынке труда для принятия соответствующих мер, а также начисление, расчет заработной платы, формирование Фонда оплаты труда и штатного расписания. В ООО «Металл-Групп» в настоящее время действует достаточно консервативная политика в

области управления персоналом. Не реализованы основные HR-функции. Не действуют современные инструменты, такие как: Диалог о целях, Оценка 360, Обучение персонала.

Система управления персоналом в исследуемой организации имеет ряд недостатков, в частности в области обучения и развития персонала. Эти проблемы были выявлены в результате исследования в параграфе 2.3 данной работы. Исследование выявило следующие проблемы:

1. Отсутствие регламентирующей документации по организации обучения и развития персонала в организации.
2. Недостаток в штатном расписании. Отсутствие в системе отделов, отвечающих за управление персоналом специалиста, отвечающего за профессиональное обучение сотрудников.
3. Отсутствует система хранения информации об обучении и развитии персонала в информационной системе ООО «Металл-Групп»

В главе 3 данной работы был разработан комплекс мероприятий для решения существующих проблем. В таблице 3.1. мы преобразовали представленные проблемы в цели. А затем в таблице 3.2 в соответствии с намеченными целями мы обозначили необходимые мероприятия по совершенствованию системы обучения и развития персонала. Предлагаемые мероприятия были следующими:

1. Разработка и согласование положения об обучении персонала
2. Подготовка методических рекомендаций по определению программ обучения по рабочим специальностям
3. Разработка тестов по определению уровня обучаемости и уровня знаний по основным профессиям в организации
4. Внесение изменений в штатное расписание, введение штатной единицы: «Специалист по обучению»

Затраты на предлагаемые мероприятия также были рассчитаны и суммированы. Прогнозируемое увеличение выручки на 710 580,02 из расчета текущей стоимости продукта. Расчет показал, что внедряемые мероприятия

помогут улучшить производительность труда. Окупаемость предлагаемых мероприятий в течении 13 месяцев позволит гибко осуществлять развитие персонала, а также проводить обучение каждого сотрудника по всем направлениям обучения. Это и повышение квалификации, и работа с личностными качествами сотрудников, а также обучение согласно требованиям рабочего места.

Одним из самых важных результатов является социальный эффект.

1. Развитие кадрового потенциала работников. Это один из самых главных социальных эффектов. После внедрения мероприятий, специалист по обучению может планировать развитие и обучение каждого сотрудника индивидуально. А система автоматизации данных о квалификации поможет быстро и оперативно осуществлять развитие персонала ;

2. реализация и развитие индивидуальных способностей работников. После введения мероприятий по совершенствованию, в частности «Специалиста по обучению» оценка индивидуальных способностей персонала будет более эффективной и быстрой.

3. Повышение эффективности труда и его удовлетворенности персоналом.

4. Увеличение показателя уровня вовлеченности в деятельность предприятия.

5. Повышение эффективности деятельности всей системы управления персоналом.

В целом можно отметить положительный социальный и экономический эффект от проводимых мероприятий. Стоит также принять во внимание тот факт, что затраты на проводимые мероприятия будут увеличиваться по мере формирования списков обучения. Так как предприятие не имеет специализированной лицензии, а сроки ее получения слишком большие обучение необходимо проводить с внешними источниками. Но в целом процесс развития кадрового потенциала позволит сократить затраты и время на найм квалифицированный кадров.

Результаты работы можно оценить как положительные, так как в процессе исследования были достигнуты все поставленные цели и определенные задачи.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации // Консультант-Плюс.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2012. – 271 с.
3. Анисимова, И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2010. – №11. – С.19-24.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами, [Текст] / М. Армстронг – СПб.: Питер, 2014. – 295 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. [Текст]: Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с
7. Белгородов, В.П. Корпоративный ассесмент-центр / В.П. Белгородов. – СПб.: изд. СПбГСЭУ, 2013. – 393 с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова – СПб.: СПбГСЭУ, 2013. – 196 с.
9. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент [ТЕКСТ] / А.В. Бусыгин. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2010. – 456 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
11. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М: Норма, 2008. – 133 с.
12. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
13. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2013. – 268 с.

14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [ТЕКСТ]: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., / А.П. Егоршин // Изд-во «ИНФА-М», 2012. – 352 с.
15. Ежедневная деловая газета «Директор по персоналу» от 22.05.2018 г. // Режим доступа <https://www.hr-director.ru>
16. Жалило Б. Как разработать план развития персонала. Справочник кадровика. – 2003. – №8
17. Железцов А. В. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности // Маркетинг. – 2002. - N 2. - С. 53-64.
18. Змеев, С.И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых [Текст] / С.И. Змеев. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 272 с.
19. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Боранинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: Альпина Паблишер, 2014 – 284 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
21. Карпов А.В. Технология управления развитием персоналом [Текст]: учебник для вузов / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.
22. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник [ТЕКСТ] / Л.В. Карташова // Изд-во «ИНФА-М», 2012. – 236 с
23. Кибанов, А.Я. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. - **998** с
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 238 с.

25. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / А.В. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.
26. Коновальчик В.В. По полочкам. // HRMagazine. – 2009. – №7-8 – 160 с.
27. Краснова Н.В. Развитие персонала компании. / Н.В. Краснова. – М.: МФПА, 2012. – 96 с
28. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник. / Ю.Д. Красовский – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 349 с.
29. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. – М.: МИК, 2013. – 240 с.
30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [ТЕКСТ] / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2004. - 295-301
31. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущества. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2013. - 164 с.
32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [ТЕКСТ] / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2004. - 295-301
33. Макарова И. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И. Макарова, О. Алехина, Л.М. Крайнова. – Дело АНХ, 2012. – 124 с.
34. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с
35. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012. - 72 с
36. Митрофанова Е. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / Е. Митрофанова, В. Свистунов В, Е. Каштанова под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
38. Носс, И.Н. Психология управления персоналом предприятия. Профессиологический аспект / И.Н.Носс, Н.В. Носс // «КСП+», 2012. – 240 с.
39. Оводенко, Д.В. Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами корпоративных образований / Д.В. Оводенко // Вестник СаЭФКОМского государственного экономического университета, № 12(86), 2011. – с. 69-72.
40. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2014. - 64 с.
41. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [ТЕКСТ] / И.А. Оганесян. – Москва, 2006. – 152 с.
42. Савченко, В.А. Управление развитием персонала [ТЕКСТ]: учебное пособие. / В.А. Савченко // Изд-во «ИНФРА-М», 2011. – 180 с.
43. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала / В.В. Семенихин. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. – 160 с.
44. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. [Текст]: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: Инфра-М, 2016. – 328 с.
45. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус. – 2013. – 624 с.
46. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П.Форсиф. – СПб.: Нева, 2003. – 164 с.
47. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
48. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала [ТЕКСТ] // Человек и труд. – 2013. – №1. – С. 15-19.

49. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты «трудового потенциала» кадров предприятия [ТЕКСТ] / Ю.Ю. Чмырь // Российское предпринимательство. – 2010. – №5. – С. 22-27.

50. Шакирова И. Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки / И. Шакирова. – М.: Приор, 2012. – 144 с

51. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно – практическое пособие / С.В. Шекшня. – Издание 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО « Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 368с

52. Шефер Б. Законы победителей / Б. Шефер.– М.:Попурри. – 2001, 220 с.

53. Щенников С.А. Управление знаниями: инструмент и зеркало трансформации бизнес-образования // Бизнес-образование. - 2008. N 1 (24). - С. 112 - 134.

54. Щербакова, Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Ю.В. Щербакова, Е.В. Куприянчук Е.В. – М.: РИОР, 2013. – 225 с.

55. Юрасова Т. Горизонтальная карьера – метод реализации потенциала сотрудника [ТЕКСТ] / Т. Юрасова // Элитный персонал. – 2012. – № 31. – С. 31-34

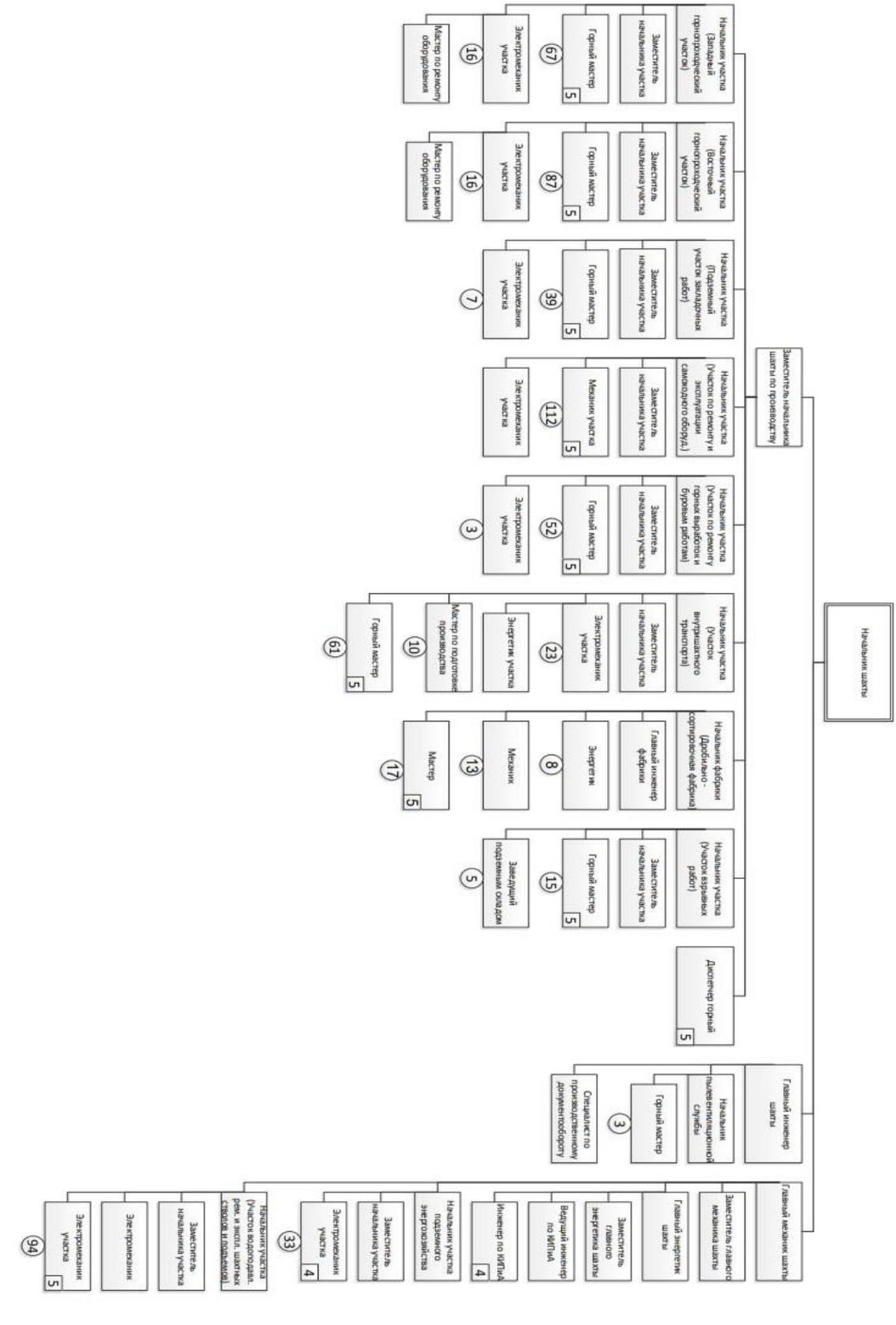
56. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**





Структура органов управления шахтой ООО «Металл-Групп», 2017 г.



**Анкета «Оценка актуального состояния обучения и развития на предприятии ООО  
«Металл-Групп»**

**Фамилия, имя, отчество** \_\_\_\_\_

**Подразделение, должность** \_\_\_\_\_

**Тема обучения** \_\_\_\_\_

**Дата обучения** \_\_\_\_\_

**Стаж работы в компании** \_\_\_\_\_

**1. Оцените результативность обучения по 10-бальной шкале (1-неудовлетворительно, 10 - отлично):**

Критерии оценки	Оценка	Замечание
1. Соответствие содержания курса ожиданиям		
2. Актуальность полученных знаний		
3. Соответствие содержание курса программе		
4. Новизна полученной информации		
5. Понятность изложенного материала		
6. Практическая ценность материала, применимость в работе		
7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работ отдела после посещения данного обучения?		
8. На сколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно?		
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
Сумма баллов		
Результативность обучения (Рс)*		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний: \_\_\_\_\_

**Оценка системы обучения в целом: Заполните таблицу ответами «ДА» или «НЕТ». Напротив относящегося к Вам ответа поставьте галочку / крестик.**

Критерий	ДА	НЕТ
1. Довольны ли Вы качеством обучения за счет компании?		
2. Довольны ли вы объемом проводимого обучения для сотрудников ООО «Металл-Групп»?		
3. В этом году вы проходили обучение за счет компании?		
4. Осуществляется ли поиск потребности в обучении у Вас на участке / в подразделении / в цехе		
5. Вам стоит пройти обучении в этом году ( за счет компании ООО «Металл-Групп»)?		
6. Знаете ли вы что на обучение в каждом году Вам предоставляется отпуск?		
7. Готовы ли Вы сменить место работы из-за того что Вы не проходите обучение за счет компании ?		

1. Ваши пожелания по совершенствованию обучения: \_\_\_\_\_