

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Обучение персонала в организации (на примере ООО Норникель Спутник)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы  
направления 38.03.03 «Управление персоналом»  
Экономического факультета  
Дормидонтовой Олеси Николаевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Обучение персонала в организации является необходимым условием его эффективной работы. Технологии, оборудование и материалы постоянно совершенствуются, и для их применения на практике персонал должен иметь соответствующую квалификацию. Если же не заниматься обучением персонала, может начаться большая текучесть кадров, так как люди с большим потенциалом захотят развиваться в другой компании, где будут подходить индивидуально ко всем их потребностям самореализации.

**Цель** выпускной квалификационной работы состоит в исследовании процесса обучения персонала в организации на примере ООО Норникель Спутник.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть цели и значение обучения персонала в организации; проанализировать методы обучения персонала в организации; рассмотреть проблемы обучения персонала в организации; представить общую характеристику деятельности организации ООО Норникель Спутник; проанализировать методы обучения персонала в ООО Норникель Спутник; выявить проблемы обучения персонала в ООО Норникель Спутник; предложить применение нетрадиционных методов обучения персонала в организации; рассмотреть развитие наставничества в организации; рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий в ООО Норникель Спутник.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы обучения персонала в организации» автором раскрывается понятие, значение, цели, методы, проблемы обучения персонала в организации.

Обучение персонала – это целенаправленный, непрерывный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников под

руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей на основе плана развития для каждого сотрудника с учетом целей и потребностей организации в целом или её соответствующих подразделений с последующим достижением запланированного результата.

Вопрос об обучении персонала в организации на сегодняшний день очень важен, чем больше скорость усвоения подаваемой информации и необходимых для работы навыков, тем быстрее будут результаты трудовой деятельности работника, от обучения которого зависит качество его работы.

Методы обучения персонала – это способы обучения, которые используются для приобретения знаний, умений и навыков обучающимися. Методами обучения персонала являются: самообразование, коучинг, дополнительное профессиональное образование, краткосрочное обучение, наставничество, воркшопы, деловые игры, практические тренинги, онлайн обучение, стажировка, shadowing, buddying.

Все чаще руководителями организаций задаются вопросы: «Эффективно ли проходит обучение сотрудников?», «Постоянно ли соотносятся затраченные средства с полученным эффектом?» И если финансовый вопрос более или менее понятен, то со стороны желаемого эффекта от обучения персонала все складывается не лучшим образом. Отчасти такая ситуация складывается из-за того, что организация не знает какой эффект она хотела бы получить от обучения персонала.

Одна из главных проблем обучения персонала вытекает из неправильной оценки персонала, что приводит к текучести перспективных кадров, которым не дают раскрыть свой потенциал.

Далее следует проблема своевременности и необходимости обучения. Обучение персонала в организации должно быть четко привязано к стратегии компании и должно помогать решить проблемы в режиме реального времени, а также помогать лидировать среди конкурентов.

Третья проблема – неправильный выбор формата обучения, который, в свою очередь, делится на: формальный, социальный, практико-ориентированный.

Четвертая немаловажная проблема – неоцененность молодого персонала. Как правило, в любой организации на обучение отправляют работников, имеющих большой опыт работы, в то время как молодым специалистам в большей степени необходимы знания и практика.

Пятая проблема состоит в отсутствии в обучении учета особенностей различных поколений сотрудников и различных категорий персонала. Система обучения в организации должна носить гибкий характер, учитывать индивидуальные особенности персонала: возраст, темперамент, мотивацию, уровень образования, направленность мышления, наличие или отсутствие определенных навыков, необходимых для дальнейшей работы.

Шестая проблема обучения персонала в организации – это отсутствие осознанной потребности в обучении. Ни для кого не секрет, что если сотрудник организации не хочет развиваться, то ни одна сила в мире не сможет заставить его усвоить информацию, подаваемую лектором или наставником.

Седьмая проблема обучения персонала в организации – нерациональные методы решения проблем. Многие организации обучением персонала пытаются решить проблемы, которые невозможно решить обучением.

Восьмая проблема – неправильная организация процесса обучения. Персонал организации — не роботы, это, прежде всего, люди со своими потребностями, желаниями и возможностями. Выбрав обучение в вечернее время далеко от дома, можно натолкнуться на возмущение сотрудника и на его негативный настрой к обучению и на отсутствие мотивации.

Девятая проблема обучения персонала состоит в обучении устаревшим знаниям, умениям и навыкам. В современном мире крайне важно уметь смотреть в будущее: знания, которые были актуальны вчера, уже могут и не быть актуальными завтра.

Десятая проблема состоит в неподготовленности сотрудников к обучению. Иногда сотрудников начинают обучать таким новшествами, которые им не понятны и для освоения которых не хватает знаний, умений, навыков.

**В главе 2 «Анализ обучения персонала в ООО Норникель Спутник»** автор дает характеристику деятельности ООО Норникель Спутник, проводит анализ методов обучения персонала и анализирует проблемы обучения персонала в этой организации.

ПАО ГМК Норильский Никель – российская горно-металлургическая компания. Организационная структура «ПАО ГМК Норильский Никель» является трёхуровневой: 1. Back-офис; 2. Front-офис; 3. Middle-офис.

Для предоставления услуг в области информационных технологий, финансов, управления персоналом и других непрофильных направлений холдинг ПАО ГМК Норильский Никель организовал Middle-офис ООО Норникель Спутник.

Технологической основой для создания ООО Норникель Спутник стала унифицированная система управления ресурсами предприятия на базе решения 1С: Управление производственным предприятием, интегрированная с системой обработки первичных документов (система оптического распознавания документов) стороннего производителя.

ПАО ГМК Норильский Никель – пример компании, которая совмещает все существующие методы подготовки кадров. Перспективные специалисты и сами занимаются самообразованием, и используют программы обучения, которые даёт компания. Более того, в ее распоряжении — собственный корпоративный университет, который находится в Норильске и Мончегорске.

Специалисты HR уделяют огромное внимание вовлечению сотрудников в повышение качества трудовой жизни в своей компании. Например, работая с результатами вовлеченности, специалисты HR приглашают на воркшопы как руководителей, так и сотрудников, которые сами выдвигают инициативы, говорят, на что надо обратить внимание, как проработать западающие зоны.

И, что важно, они сами же потом могут участвовать в реализации этих инициатив.

Для разных категорий работников собирают квест-игры, тренинги для получения знаний, которые будут полезны в работе. Игры нацелены на развитие различных навыков softskills и hardskills.

Большое внимание уделяется HR-бренду. Создали проект по виртуальной стажировке, который, имел большой отклик. Это был формат онлайн-конференции, на которой руководители рассказывали о том, чем занимаются их подразделения во всех нюансах.

Саратовский филиал ООО Норникель Спутник набирает студентов на программу развития, чтобы подготовить резерв профессиональных кадров. По окончании обучения и последующей стажировки студент получает диплом о повышении квалификации.

Действует программа наставничества, которая предполагает, что стажеров и новых членов коллектива обучают наставники. Они обучают различным деталям будущей работы. Однако обучение сотрудников не всегда приводит к определенному, запланированному результату, так как этот результат не всегда определен и доведен до сотрудников.

В рабочее время присылают обязательные для прохождения курсы и обучающие вебинары для просмотра, но они не полезны на практике.

Второй проблемой является отсутствие плана проведения тренингов.

Третьей проблемой является некачественное обучение студентов и нового персонала. Система повышения квалификации создана и развивается для получения знаний, но ее необходимо улучшать. Студенты приходят на обучения для того, чтобы получить диплом о повышении квалификации. Трудности начинаются с обучающих пар в вузе. Новой информации от посещения и обучения на этих парах нет, потому что преподают уже ранее изученные предметы или теорию, которая не нужна для применения в практической работе организации. Затем студенты, пройдя обучение в вузе, приходят в компанию, где обучаются практическим навыкам работы.

Компания не подготавливает программу обучения, по окончании которой стажер должен овладеть рядом навыков. Системе Наставничества еще нужно развиваться. Причиной является множество недочетов в системе работы наставников. Наставников, хоть и обучаются с помощью курсов, но качество их обучения низкое. Встречаются наставники, которые могут тон голоса поднять или говорить очень быстро, что не будет возможности записать за ними.

Четвертой проблемой является некачественное обучение обслуживающего персонала, который обеспечивает сотрудников оборудованием. Работник, отвечающий за выдачу аппаратуры откладывает выдачу на неопределённый срок.

Пятой проблема в том, что сотрудники организации пытаются переложить свою работу на коллег.

**В главе 3 «Направления совершенствования обучения персонала в организации»** автор обосновывает основные направления совершенствования обучения персонала в организации и проводит расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для того чтобы преодолеть вышеперечисленные проблемы и улучшить систему обучения персонала, необходимо рассмотреть возможность применения нетрадиционных методов обучения и усилить практическую подготовку нового персонала. Предложения по улучшению системы наставничества:

- для начала необходимо приостановить разработку новых курсов Академии Норникель и обучающих вебинаров и на этот бюджет открыть отдел, который бы оценил практическую значимость курсов;
- необходимо проводить регулярный тренинг раз в неделю и разработать план обучения, благодаря которому можно прийти к запланированным целям.

Наставничество – это процесс передачи знаний путем профессиональной подготовки сотрудников, более опытными без отрыва от трудового процесса.

Способы оценки эффективности системы наставничества по ключевым компонентам:

- определить цель наставничества и выявить способствует ли обучение достижению поставленной цели;
- проверить знания высококвалифицированных специалистов;
- выбрать персонал и проверить качество обучения наставником.

Цель наставничества состоит в том, чтобы подготовить специалистов, которые будут любить свое дело и организацию. Со своей главной целью наставники филиала ООО Норникель Спутник справляются не в полной мере, потому что, при обучении сотрудников они хотят быстрее рассказать обучающий материал и заняться своей работой, что не способствует формированию понимания трудового процесса и любви к своему делу.

Наставники не умеют качественно обучать персонал, поэтому необходимо усовершенствовать программу по обучению наставников, данное решение уберет проблему текучести кадров по причине неудовлетворенности стажеров и новых сотрудников в получении знаний, а также даст шанс компании развиваться вместе с успешными специалистами, которых они сами обучат.

Обучение должно быть выгодно как стажеру (получение знаний, навыков), так и его наставнику (денежное вознаграждение, признание руководства и коллектива или иное вознаграждение), обеспечивая профессиональное развитие каждого.

Денежное вознаграждение или иной вид вознаграждения необходимо предоставлять по итогу успешного обучения стажера или нового сотрудника. По окончании работы наставника, если стажер положительно отзывается о процессе обучения, выплачивать 10% от заработной платы. Если стажер или



новый сотрудник не удовлетворены процессом обучения, то вознаграждение выплачиваться не будет.

Экономия на создании одного расширенного курса вместо дальнейшей разработки множества курсов: 13724775 рублей.

Уменьшение текучести кадров за счет введения новых направлений совершенствования обучения персонала приведет к экономии 228798 рублей.

Затраты на предложение по проведению тренинга раз в неделю 300000 рублей.

Затраты на обучение наставников и поощрение за вновь обученный персонал 2290000 рублей.

$\mathcal{E} = P/Z$ ,  $\mathcal{E}$  – экономическая эффективность,  $P$  – результат,  $Z$  – затраты.

$\mathcal{E} = (\text{курсы Академии Норникель} + \text{сокращение текучести}) / (\text{тренинги} + \text{система наставничества}) * 100\% = (13724775 + 228798) / (300000 + 100000 + 2190000) * 100\% = (13953573 / 2590000) * 100\% = 538\%$  - первый год

Экономический эффект = 13953573 – 2590000 = 11363573 рублей в год.

**В ЗАКЛЮЧЕНИИ** бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Обучение персонала – это целенаправленный, непрерывный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей на основе плана развития для каждого сотрудника с учетом целей и потребностей организации в целом или её соответствующих подразделений с последующим достижением запланированного результата.

Методами обучения персонала являются: самообразование, коучинг, дополнительное профессиональное образование, краткосрочное обучение, наставничество, деловые игры, онлайн обучение, стажировка, shadowing, buddying.

В процессе обучения персонала могут возникать следующие проблемы: организация не знает, какой эффект хотела бы получить в результате обучения;

некорректная оценка персонала; неправильно подобранный формат обучения; недооцененность молодого персонала; не учитываются различия в восприятии информации из-за возраста сотрудников; отсутствуют осознанные потребности в обучении; использование нерациональных методов решения проблем; обучение устаревшим знаниям; неподготовленность сотрудников к обучению.

Методы и способы обучения персонала, используемые ООО Норникель Спутник: Академия Норникель, программы обучения, воркшопы, квест-игры, тренинги, программа поддержки, виртуальная стажировка, стажёрская программа, наставничество.

Проблемы обучения персонала в ООО Норникель Спутник: обязательные курсы для прохождения, которые не несут практической пользы, потому что они не развивают профессиональные качества, отсутствует план проведения тренингов, некачественное обучение студентов и нового персонала, неразвитая система наставничества, некачественное обучение обслуживающего персонала, попытки переложить свою работу на коллег.

Предложение по улучшению системы обучения: усовершенствование курсов Академии Норникель, проведение тренингов раз в неделю, улучшение системы наставничества.

Посчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий:

$$\text{Э} = (\text{курсы Академии Норникель} + \text{сокращение текучести}) / (\text{тренинги} + \text{система наставничества}) * 100\% = (13724775 + 228798) / (300000 + 100000 + 2190000) * 100\% = (13953573 / 2590000) * 100\% = 538\% - \text{первый год}$$

Экономический эффект = 13953573 – 2590000 = 11363573 рублей в год

Таким образом, вышеперечисленные изменения в системе наставничества, внедрение тренингов, воркшопов и улучшение электронной платформы Норникель Академии способствуют сокращению расходов организации, поднятию показателей производительности труда и уменьшению расходов на обучение персонала.