

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент
_____/ А.Б.Левина
«__» _____ 2021 г.

Система обучения персонала организации как фактор повышения качества
человеческого капитала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» Красногорское
линейное производственное управление
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.03.2021 ВКР

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ И.Г.Смирнова
«__» _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–584
_____/Д.М.Раздорских
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____/ Е.В.Ярушина
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Раздорских Д.М. Система обучения персонала организации как фактор повышения качества человеческого капитала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» Красногорское линейное производственное управление
Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–584, 71 с. 17 ил., 18 таблиц, библиограф. список – 40 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, внешней и внутренней среды ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» Красногорское линейное производственное управление.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации обучения персонала компании основываются на анализе актуальной организации обучения персонала, а также опыте зарубежных и отечественных компаний.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию организации обучения персонала компании, которые могут применяться в компаниях для улучшения качества внутренних процессов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность системы обучения персонала	8
1.2 Классификация видов и форм обучения.....	12
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала.....	15
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ».....	22
2.1 Характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	22
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	24
2.3 Кадровый аудит ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	33
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ».....	45
3.1 Анализ подсистемы обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	45
3.2 Предложения по проекту совершенствования подсистемы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	47
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования подсистемы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.....	71

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день экономическая ситуация может быть охарактеризована как кризисная. Для компаний из многих сфер поддержание прибыльной деятельности стало едва реализуемой задачей, появилась необходимость сокращать издержки, оптимизировать процессы и находить иной подход к привычным процессам.

Для компании из любого сектора вне зависимости от состояния экономики и внешней среды в целом крайне важным ресурсом является персонал. Именно от качества подготовки и вовлеченности сотрудников в деятельность организации зависит успех компании и ее конкурентоспособность.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что при изменениях во внешней и внутренней среде необходимо убедиться в готовности сотрудников к новым обстоятельствам. Для этого необходимо регулярно пересматривать систему обучения, сопоставляя ее с имеющимися факторами извне. Современная динамично меняющаяся среда также требует более гибкого подхода к обучению персонала. Пандемия нанесла огромный ущерб многим сферам бизнеса, а также изменила привычный уклад взаимодействия компаний с сотрудниками. На сегодняшний день наиболее важной составляющей системы управления персоналом является ее технологичность, способность быстро реагировать на изменения во внешней среде и адаптироваться под эти изменения.

Принятие управленческих решений в рамках конкурентной борьбы на рынке является одним из решающих факторов дальнейшего успешного функционирования предприятия. Необходимо принимать стратегические решения. Для своевременного и качественного осуществления принимаемых решений, необходим квалифицированный персонал, развитием и обучением которого необходимо заниматься.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Предмет работы – система обучения персонала компании.

Цель данной выпускной квалификационной работы – предложить проект, направленный на совершенствование существующей системы обучения персонала компании.

Для достижения цели курсовой работы был обозначен ряд задач:

1. Проанализировать теоретические основы обучения персонала.
2. Провести организационно-кадровый анализ деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».
3. Предложить проект совершенствования системы обучения и обосновать его эффективность.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы А.Я. Кибанова, А.П.Егоршина, М.И. Магура и других.

Информационная база выпускной квалификационной работы состоит из результатов финансовой отчетности предприятия, данных кадрового аудита персонала, исследований трудов отечественных и зарубежных авторов, которые занимались темой обучения персонала.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные меры по совершенствованию подсистемы обучения, могут быть применены в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» для повышения эффективности деятельности компании в целом в период изменчивости внешней среды.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, библиографический список 40 источников и 1 приложение⁵.

Во введении определена актуальность темы исследования, рассматриваемый объект, предмет и методы исследования, определена цель работы, задачи, практическая значимость работы и описана структура выпускной квалификационной работы.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрена суть понятия обучения персонала, приведены наиболее распространенные формы и методы обучения, изучена их характеристика и особенности, а также

проанализирован отечественный и зарубежный опыт компаний практического применения программ обучения персонала.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы дана организационно-кадровая характеристика предприятия ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, реализован кадровый аудит с подробной информацией о структуре персонала по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы и т.д. На основании полученной информации сформирована слабая сторона системы управления персонала в компании.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы проанализирована подсистема обучения ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», выявлены ее недостатки, на основании которых предложены рекомендации по проекту совершенствования подсистемы обучения, рассчитана стоимость разработанных мероприятий и проработан детальный план его реализации.

В заключении выпускной квалификационной работы представлены общие выводы по работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы обучения персонала

Обучение персонала является важной составляющей системы управления персоналом, поскольку позволяет актуализировать знания сотрудников, применять инструмент обучения в качестве метода мотивации, а также способствует повышению вовлеченности и лояльности персонала [5].

Существует множество различных трактовок и понятий обучения персонала (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение понятий обучение персонала

Автор	Понятие
Кибанов А.Я. учебник «Управление персоналом»	«Это любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей сотрудника, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем» [2, с. 169].
Веснина В.Р. учебник «Управление персоналом. Теория и практика»	«Управление персоналом. Теория и практика» данный термин расшифровывается как «метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации» [1].
Моргунов Е.Б. учебнике «Управление персоналом»	Обучение персонала, как «увязанные в единую систему формы обучающих воздействий с целью наделения работников той конфигураций знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения производственных функций» [3, с. 432].

Изучив данные определения, можно сделать выводы об основных преимуществах обучения персонала в организации.

Обучение персонала позволяет:

- Повысить эффективность и качество работы;
- Сократить потребность в контроле;
- Быстрее решить проблему недостатка сотрудников;
- Сократить текучесть и вызванные ею затраты [1].

Обучение необходимо в тот момент, когда сотруднику не хватает имеющихся знаний. Это бывает происходит из-за повышения в должности или с переводом на совершенно другую. Таким образом, образование выступает как форма адаптации к новым условиям. Задачи обучения персонала определяются целями бизнеса, уровнем развития компании, приоритетами в областях инвестирования внутри фирмы, а также направлениями развития персонала [16].

Моргунов Е.Б. и Коновальчик В.В. предлагают следующую классификацию видов обучения:

1. В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:

- с отрывом от производства. То есть, обучение за пределами организации.

При выборе такого типа обучения компания на время теряет сотрудника, которого будут обучать, но продолжает выплачивать ему заработную плату.

- без отрыва от производства. То есть, в организации. Такой вид обучения не требует много финансовых затрат, но эффективность обучения снижается.

2. По виду обучения:

- внутреннее обучение. Обучение внутри организации, но с использованием имеющихся в компании ресурсов, как материальных, так и человеческих.

- внешнее обучение. Обучение внутри организации, но уже с привлечением специалистов из вне компании. Такой вид обучения необходим при необходимости переподготовки или сильном повышении квалификации.

- самообучение. Сотрудник проводит свое обучение самостоятельно.

3. По целевому назначению:

- подготовка кадров – чаще всего применяется при адаптации сотрудника к новой должности

- повышение квалификации – приобретение сотрудником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности.

- переподготовка кадров – обучение сотрудника, имеющего образование, новой специальности (профессии).

4. По времени обучения:

- долгосрочное обучение. Долгосрочным можно считать комплексное обучение, растянутое во времени. Итоговая цель обучения является результатом целого комплекса мероприятий. Организация долгосрочного обучения может быть практически любой. Либо это курс, составленный из нескольких коротких модулей, либо это курс с большим объемом материала, рассчитанный на длительное изучение.

- краткосрочное обучение. Как правило, это курсы с достаточно интенсивной подачей материала. Направлены на выработку конкретных умений, навыков, расширение объема знаний в узких областях, коррекцию мотивации и поведения.

5. По количеству обучаемых:

- индивидуальное обучение. Индивидуальным можно назвать обучение, при котором сотрудник обучается либо отдельно от всех остальных сотрудников, либо по индивидуальной программе. Индивидуальное обучение более персонифицировано, более конкретно по цели и, зачастую, по форме организации.

- групповое обучение. Суть группового метода обучения заключается в использовании так называемого «эффекта группы». Каждый участник группы остается индивидуальностью, но его поведение изменяется в соответствии с действием групповых механизмов. Появляются групповые нормы поведения, групповое мышление, групповая мотивация и т. д. Знание этих механизмов позволяет создавать и использовать в процессе обучения определенные эффекты [22].

Основными задачами профессионального обучения персонала являются овладение новыми направлениями деятельности, усвоение новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Систему обучения в организации можно рассматривать как одну из управленческих программ работы организации, применение которой влечет за собой изменения во всех областях деятельности [4].

Профессиональное обучение представляет собой сложный процесс, включающий в себя несколько этапов. В учебном пособии «Менеджмент» Басовский Л.Е. выделяет 4 этапа.

I этап. Определение потребности в развитии персонала. Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед. Кроме того, она определяется бизнес-планами, предполагаемыми изменениями в содержании работы, а также внешними воздействиями [1].

II этап. Формирование бюджета обучения. На размер выделяемых средств и выбор методов и видов обучения большое влияние оказывает кадровая политика организации.

III этап. Определение целей обучения. Целями обучения обычно выступают:

- Повышение общего уровня квалификации;
- Получение новых знаний и навыков (когда меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности);
- Обновление и поддержание прежних навыков (когда изменений нет);
- Подготовка к занятию новой должности;
- Ускорение процесса адаптации;
- Экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работы;
- Улучшение морально-психологического климата [1].

IV этап. Определение содержания программ, выбор методов обучения. Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или

группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению.

V этап. Оценка эффективности обучения. Полученные знания и навыки сопоставляются с потребностью в развитии. На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле, рассмотренного выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления

учебных планов и контроля хода обучения. Помимо этого, важно, чтобы были созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. В том случае, если вернувшись на рабочее место, сотрудник не имеет возможности реализовать полученные знания, ценность обучения теряется [35, с. 234-236].

Согласно «Справочнику по управлению персоналом», процесс обучения должен быть выстроен следующим образом:

1. Определение целей обучения;
2. Анализ потребности в обучении;
3. Определение целевых групп;
4. Анализ и выбор методов обучения;
5. Анализ обучающих организаций (тренеры, преподаватели);
6. Организация обучения
7. Оценка обучения [34].

В целом мы можем наблюдать, что авторы придерживаются схожих взглядов на предмет того, как должна быть выстроена система обучения в компании.

1.2 Классификация видов и форм обучения

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Наиболее распространенные методы обучения персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация методов обучения персонала.

№	Метод	Описание метода
1	Лекция	Лекция является наиболее оптимальным и распространенным методом передачи большого количества теоретических данных. Лекции также полезны для возможности совместного анализа, выводов. Недостатком лекций является отсутствие активного участия со стороны обучающихся, а также отсутствие обратной связи
2	Семинар	В отличие от лекций семинары предполагают большее вовлечение участников, которые могут проявлять активность в дискуссиях, предлагая собственные идеи и решения. Зачастую семинары проводят после лекций, что способствует отработке пройденного теоретического материала
3	Видеообучение	Одним из современных методов обучения является видеообучение. Видеообучение является удобным форматом, поскольку позволяет самостоятельно регулировать время и место проведения обучения (можно просматривать ролики в дороге, в обеденное время и пр.)
4	Дистанционное обучение	В период пандемии дистанционное обучение приобрело колоссальную популярность. Данный формат позволяет проводить лекции, семинары, тренинги без необходимости выезжать в обучающий центр. Дистанционное обучение также позволяет записывать лекции и отслеживать прогресс и результаты обучения
5	Модульное обучение	Модулем называют отдельную самостоятельную часть системы. В контексте обучения это фрагмент занятия, который направлен на то, чтобы решить определенную ситуацию и развить нужный навык. Преимуществом модульного обучения является наличие четко сформулированных целей, задач
6	Кейс-обучение	Кейс-обучение предполагает изучение ситуаций из практической деятельности, основанные на реальных событиях. Данный метод позволяет максимально сконцентрироваться на реальной практике
7	Тренинг	Тренинг предполагает минимизированную теоретическую составляющую, акцент делается на отработке практических навыков. Тренинги могут предполагать применение деловых, ролевых и имитационных игр, а также деловых дискуссий и практических ситуаций

№	Метод	Описание метода
8	Наставничество	Наставничество – это классический метод обучения, при котором большое внимание уделяется обучению практическим навыкам. При таком формате более опытный сотрудник делится знаниями и умениями с обучающимся
9	Обучение действием	Данный метод является одним из наиболее эффективных для того, чтобы обучить решению реальных проблем из практики, поскольку предполагает непосредственное участие в существующих обсуждениях
10	Обучение в рабочих группах	Данный формат предполагает участие группы, состоящей из 9 человек максимум. При этом в состав группы могут входить как линейные специалисты, так и топ-менеджеры. Цель данного метода – решить задачу в группе в течение определенного периода времени
11	Баскет метод	– Данный метод также предполагает наличие ситуаций, которые существуют в реальной практике. При этом обучающийся выступает в роли руководителя, и ему необходимо изучить и отсортировать большой объем документов, на основании которого необходимо составить ряд выводов
12	Ротация	Ротация является также распространенным методом в организациях, при которой сотрудника перемещают на другую позицию, чтобы он мог обучиться дополнительным навыкам и приобрести новые знания. Особенно популярна ротация там, где требуются знания сразу нескольких процессов
13	Обучение по методу Shadowing	Shadow переводится как тень, суть данного метода заключается в том, что обучающийся следует за старшим коллегой, наблюдая за тем, как он реализует решений тех или иных задач. При обучении сотрудники могут, к примеру, провести два полных рабочих дня вместе
14	«E-learning»	Данный метод предполагает использование информационных технологий в обучении. Это один из наиболее технологичных методов, который позволяет в значительной степени сократить расходы на обучение персонала, а также отслеживать прогресс

В современной практике обучения персонала существует множество различных методов обучения. Каждый из них имеет свои плюсы и минусы.

При планировании обучения в каждой конкретной организации необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить программу обучения и развития.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала

В основе системы управления развитием персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая удовлетворение от своей работы. Кроме того, высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания и навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда [28].

Применение в системе управления компанией принципа развития позволяет реализовать такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в компании, непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост.

Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты:

- полное включение работника во все цели компании;
- понимание работником всех сложностей в своей работе;
- предоставление работнику возможности для самоуправления и самоконтроля;
- наличие у работника всей необходимой для работы информации;

- осознание работником своей значимости для компании, своей причастности к общему делу и меры своей ответственности.

Главной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала считается превращение умения каждого работника в умение всей организации». Конкретно поэтому иногда замечают, что один труженик из Японии слабее американского в два раза, но группа из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев [21].

Отличной иллюстрацией практического исполнения этой задачи выделяют широко известные японские «кружки качества». Они состоят обычно из 6-12 человек, регулярно собирающихся примерно раз в неделю для выработки предложений по улучшению качества изделий, совершенствованию технологических процессов, организации труда и производства. Такие кружки являются основной частью концепции ЛТ, и, по оценкам экспертов, их число по всей Японии на сегодняшний день превышает тридцать тысяч [33, с. 4]. Тогда, система признана качественной, и ее применение имеет практическую эффективность для развития и совершенствования как работника, так и организации в целом.

В «кружках качества» формируется многопрофильность оперативного персонала, непосредственно участвующего в процессе производства. Основными целями создания «кружков качества» на производстве являются:

- 1) Передача производственного опыта от одного сотрудника организации другому;
- 2) Развитие способностей к управлению у рабочих и мастеров путем самосовершенствования;
- 3) Повышение морального духа персонала компании;
- 4) Улучшение морально-психологического климата;
- 5) Развитие у работников потребности в качественной работе и рационализаторстве.

В японской системе управления используются интересы всех групп, связанные с предприятием: акционеров, поставщиков, партнеров,

дистрибьюторов, сотрудников. Но при этом «интересам работников и менеджеров придается особое значение», так как они напрямую связаны с производством, от их работы зависит эффективность и конкурентоспособность компании. Так что это проявляется в системе непрерывной профессиональной подготовки и постоянного обучения этих категорий персонала в процессе всей работы в организации [28].

В Японии действует двенадцатилетняя система школьного обучения, из которых шесть лет - начальная ступень, три года - средняя ступень и три года - итоговая, повышенная ступень, которая призвана давать специальное образование. Но в школе нет необходимых условий для практического закрепления профессиональных знаний. В связи с этим производственные предприятия не решались доверять выпускникам школ сложное и дорогостоящее оборудование. Крупные компании стали применять стратегию приема молодых рабочих «с запасом», ориентируясь на расширение своего производства, для пополнения персонала в связи с выходом на пенсию старшего поколения и для того, чтобы не уступать конкурентам этот важный стратегический ресурс. Подавляющая часть принятой на работу молодежи проходит профессиональное обучение в учебных центрах компаний или направляется на стажировку в крупные зарубежные или отечественные учебные заведения.

Еще одной особенностью процесса обучения персонала японских компаний является то, что изучаются несколько десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации. В результате обучения формируются разносторонние высококвалифицированные специалисты, способные вывести свою компанию из кризисного положения.

Несколько другой подход применяют руководители американских и европейских организаций.

На профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников американские фирмы тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли. Залог успеха

деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников. Так, например, IBM потратила на обучение персонала в 2011 г. один миллиард долларов, а Ford - 500 млн. долл. [15, 16].

Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека. Это является свидетельством понимания и принятия человека, признание его профессиональной деятельности в компании как одного из определяющих компонентов успешности компании.

Поэтому многие крупные американские компании организуют свои корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения сотрудников. Так, например, крупнейший корпоративный университет «Global Learning» создан в компании IBM. Он насчитывает 3400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. Уже более 126000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете [15]. А что касается Учебного центра корпорации "Дженерал Электрик", то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения сотрудников [16]. Очень важно отметить, что речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий.

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

- 1) Непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;
- 2) Практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;
- 3) Использование активных методов обучения персонала [10].

К примеру, менеджеры компании «Хьюлетт – Паккард» всегда старались соблюдать одно из важнейших требований – «назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников». В компании постоянно обновляется программа профессиональной подготовки и обучения персонала.

Американские фирмы стали широко применять положительный опыт японских компаний в организации и использовании кружков качества. Образовательные программы занимают около 30-40% времени работы кружков. Техника, технология, экономика и организация производства, принципы и методы контроля качества, принципы и практика группового поиска решения возникающих проблем считаются главными направлениями обучения персонала в «американских» кружках качества [10].

Крупные европейские корпорации создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Envia M (Германия), компания "Люфтганза" (Германия) имеют целый ряд учебных центров [6]. В них наряду с профессиональной подготовкой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании. В основном, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, разного рода тренинги. Необходимо отметить, что профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется при гармоничном сочетании циклов теоретического и практического обучения. Теоретическую программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую - на самом предприятии.

Профессиональная подготовка и обучение персонала в европейских компаниях носит системный, непрерывный характер. Это подтверждается постоянным мониторингом потребностей в профессиональной подготовке и планировании дальнейшего использования обученного персонала [2].

Таким образом, в японской практике главенствует принцип выдвижения на первый план реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности. Американские организации руководствуются принципами непрерывности профессиональной подготовки и обучения персонала,

модернизации техники и технологии, практической направленностью профессиональной подготовки и обучения персонала. В европейских компаниях профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется при гармоничном сочетании циклов теоретического и практического обучения.

Многие американские компании выделяют огромные средства для организации собственных университетов, где проходят обучение сотрудники их компании.

К примеру, учебное заведение для повышения квалификации Global Learning, основанное корпорацией IBM, имеет в своем штате свыше 3000 преподавателей из более чем 50 стран со всего мира. Ежегодно за стенами заведения проходит около 10 000 специализированных курсов. На сегодняшний день переподготовку прошли уже 126 000 работников IBM [16].

Таким образом, можно отметить, что для обучения каждой страны есть свои отличительные особенности, которые обусловлены спецификой менеджмента страны в целом. Обучение является важным процессом в системе управления персоналом в целом, и каждая организация, стремящаяся к лидерству на рынке, старается совершенствовать данный процесс, чтобы становиться более конкурентоспособной.

Выводы по разделу

В теоретической части выпускной квалификационной работы были изучены основные подходы к обучению персонала, принятые в отечественном и зарубежном менеджменте. Обучение является колоссально важной составляющей системы управления персоналом, которая позволяет обеспечить компании конкурентное преимущество, высокий уровень производства продукции / предоставления услуги, а также гарантировать высокий уровень профессионализма, лояльности и вовлеченности персонала.

При построении системы обучения персонала важно стратегически подходить к ее организации, обозначая цели, задачи и применяемые методы обучения. В практике менеджмента существует множество методов обучения, которые позволяют добиться различных целей. В последнее время в связи с пандемией коронавируса большое внимание уделяется дистанционным методам обучения, которые позволяют не только обеспечить организацию знаниями, но и сократить издержки и риски в процессе организации обучения.

Глобальные компании применяют различные подходы к организации обучения, при этом необходимо также отметить, что многие организации совмещают сразу несколько методов и варьируют их в зависимости от категории персонала, целей обучения, наличия бюджета. Тенденция к обязательному обучению сотрудников в компании на сегодняшний день набирает популярность в российских компаниях, несмотря на то, что долгое время оставалась незадействованной. На западе, напротив, компании инвестируют большие доли бюджета на обучение персонала, осознавая необходимость профессионального развития своих сотрудников.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Предприятие «Газпром трансгаз Екатеринбург» образовано 28 января 1964 года. Предпосылкой его создания послужило строительство новой газовой магистрали.

В 1993 году Государственное предприятие «Уралтрансгаз» было преобразовано в Предприятие по транспортировке и поставке газа «Уралтрансгаз» и включено в состав Российского акционерного общества «Газпром».

В связи с переходом на единый фирменный стиль ОАО «Газпром» в 2008 году ООО «Уралтрансгаз» переименовано в Общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Сегодня это системообразующая газотранспортная компания Урала, во многом определяющая динамику социально-экономического развития промышленного региона.

Основные виды деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»:

- транспортировка газа по магистральным газопроводам и газопроводам-отводам и бесперебойная поставка его потребителям;
- эксплуатация и развитие газотранспортных систем.

В составе ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» 24 филиала, из которых 13 линейных производственных управлений магистрального газопровода (ЛПУМГ) и 4 Управления аварийно-восстановительных работ (УАВР).

Красногорское ЛПУМГ (Челябинская область) обслуживает 1.076,6 км газопроводов. В ведении Управления на сегодняшний день находится 36 газораспределительных станций и компрессорный цех, оснащенный восемью ЭГПА суммарной мощностью 50,4 МВт.

Филиал обеспечивает поставку газа промышленным предприятиям и населению юга Челябинской области.

Деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеет стратегическое значение для экономики региона. Важнейшей задачей Общества является обеспечение надежной эксплуатации объектов и бесперебойная транспортировка газа потребителям с созданием безопасных условий труда, сохранением жизни и здоровья работников, минимизацией негативного воздействия на окружающую среду.

Миссия ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» – надежное снабжение газом потребителей России и обеспечение поставок газа в страны дальнего и ближнего зарубежья по межгосударственным и межправительственным соглашениям.

Стратегия компании базируется на основе Энергетической стратегии России и стратегии развития ПАО «Газпром». Основные принципы стратегии «Газпром межрегионгаз» — повышение эффективности основной деятельности, диверсификация и расширение связанных видов деятельности, соблюдение и отстаивание интересов ПАО «Газпром», его акционеров, в первую очередь, Российской Федерации и ее граждан.

Стратегические цели и задачи развития «Газпром трансгаз Екатеринбург» находят решение в последовательной реализации перспективных проектов, разрабатываемых компанией в рамках своей специализации в системе обществ ПАО «Газпром», таких как: совершенствование системы коммерческого учета газа, модернизация и развитие газораспределения.

Организационная структура представлена в приложении А.

Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» линейно-функциональная, что обеспечивает наиболее оптимальное управление организацией, позволяя сфокусироваться на необходимых функциях внутри отдела.

1.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

В таблице 3 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Таблица 3 – Экономические показатели компании

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс.р.	274 375 989	260 173 024	288 113 955	105
Себестоимость реализованной продукции, тыс.р	248 936 573	240 143 225	263 893 032	106
Валовая прибыль, тыс.р	25 439 416	20 029 799	24 220 923	95
Коммерческие и управленческие расходы тыс.р	18 740 132	18 684 109	18 871 468	101
Прибыль от продаж, тыс. р.	6 699 284	1 345 690	5 349 455	80
Рентабельность продаж, %	0,74	-0,89	0,23	0,51
ССЧ, чел	873	869	867	99
Коэффициент текучести, %	5,38	29,92	4,27	79

Таким образом, по данным таблицы можно сделать вывод о том, что в компании увеличивается выручка и себестоимость реализованной продукции. При этом пропорции таковы, что прибыль от продаж в компании снижается.

Негативным явлением в управлении персоналом можно отметить большой коэффициент текучести в 2018 году, который был вызван переманиванием сотрудников компании в компанию-конкурент. Чтобы устранить данный факт в компании стали производить аудиты подсистем управления персоналом.

Для изучения внешней среды и её влияния на объект исследования необходимо провести PEST-анализ. Результаты PEST-анализа приведены в таблице 4.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Фактор	В-ть	Вес	Оценка
Политические факторы			
Ужесточение налогового законодательства	0,4	-1	-0,4
Ужесточение экологического законодательства	0,3	-3	-0,9
Санкции против России	0,3	-1	-0,3
Итого			-1,6
Экономические факторы			
Экономический кризис	0,5	-3	-1,5
Изменение рыночных цен на оборудование	0,2	-1	-0,2
Сокращение финансирования инвестиционной деятельности	0,3	-2	-0,6
Итого			-2,3
Социальные факторы			
Наличие потенциальных трудовых ресурсов и их высокое качество	0,6	+4	+2,4
Повышение уровня социальной защищенности	0,2	-1	-0,2
Снижение уровня жизни населения	0,2	-1	-0,2
Итого			+2
Технологические факторы			
Появление новейших технологий и патентов	0,4	+3	+1,2
Совершенствование оборудования	0,3	+2	+0,6
Простой доступ к материальным ресурсам	0,3	+2	+0,6
Итого			+2,4

По данным таблицы можно сказать, что наибольшая степень важности у экономических и технологических факторов. Одними из основополагающих экономических факторов, увеличивающих финансовые риски организации, являются санкции и ограничения. Кроме того, как известно, санкции и снижение

цен на нефть привели к девальвации и нестабильности национальной валюты, а на крупный бизнес такой фактор внешней среды не может не повлиять. Более того, снижение цен на нефть и санкционные мероприятия может оказать негативное влияние на российскую экономику. Спад в экономике может привести к отказу от реализации некоторых капиталоемких проектов, что может замедлить темпы разворачивания деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В то же время внимание необходимо обратить на сферу технологий, которая может оказаться для организации перспективной. Внедрение новых технологий и применение оптимизации проектов позволит компании сократить издержки, тем самым увеличив прибыль.

Также в социальной сфере отмечается позитивная тенденция к появлению высококвалифицированных специалистов в нефтегазовой сфере, а также интерес соискателей к данному сектору в целом. Этот фактор позволит организации увеличить свой потенциал и стать более эффективной.

На рисунке 1 внешняя среда ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» представлена графически.



Рисунок 1 – Внешняя среда ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Как уже было отмечено ранее, наиболее позитивной сферой для компании является сфере технологий и социальная сфера, в то время как на политические и экономические факторы необходимо обратить особое внимание.

Далее проведем исследование внешней среды организации с помощью анализа 5 сил Портера (рисунок 2). За счет проведения этого анализа мы сможем выявить способы формирования конкурентного преимущества и способы, благодаря которым предприятие сможет сохранить прибыльность и конкурентоспособность длительный период времени. В анализе нужно оценить влияние, оказываемое конкурентами, поставщиками, потребителями и товарами-заменителями.

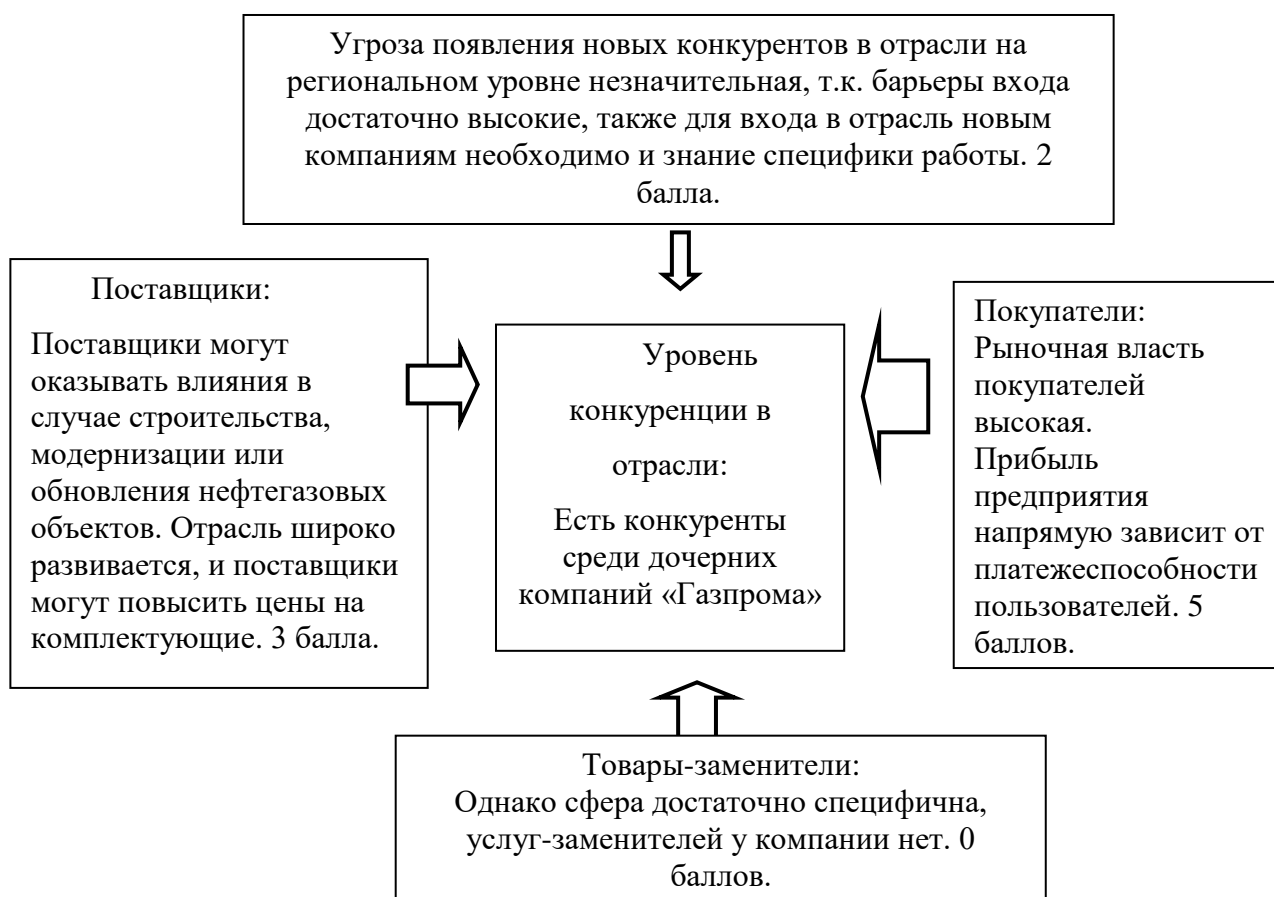


Рисунок 2 – 5 сил Портера

По данным анализа 5 сил Портера можно сделать вывод о том, что наименьшее влияние на деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» оказывает конкуренция в отрасли. Это вызвано тем, что компания является монополистом и предлагает уникальную услугу и сервис в городе.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» оказывают покупатели. Рыночная власть покупателей высока, поскольку их покупательская способность определяет прибыль предприятия и своевременность оплаты услуг. Для того, чтобы регулировать отношения с покупателями в компании есть льготы для социально защищенных слоев населения, а тем, кто задерживает платежи, начисляется пеня.

Незначительное влияние на деятельность оказывают товары-заменители, угроза появления новых конкурентов и поставщики. Для эффективной деятельности компании необходимо производить регулярный мониторинг каждой из сил макросреды.

Для этого в таблице 5 приведен SNW – анализ.

Таблица 5 – SNW – анализ АО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

№	Показатель	S			N	W		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Конкурентоспособность предприятия		# ←		*			
2	Качество услуг	# ←		*				
3	Репутация как работодателя	# ←					*	
4	Корпоративная культура			#*				
5	Маркетинг		# ←				*	
6	Сила бренда	# ←		*				
7	Репутация	# ←		*				
8	Послепродажное обслуживание		# ←	*				
9	Организационная структура		*				#	
10	Финансы			#*				
11	Квалификация персонала			*#				
12	Инновации			*			#	
13	Обучение персонала			*			#	
14	Подбор персонала		#*					
15	Мотивация персонала		*		#			
16	Ассортимент услуг			*#				

Условные обозначения: Газпром трансгаз Екатеринбург #; Надым *

Для анализа конкурентоспособности АО «Газпром трансгаз Екатеринбург» с помощью SNW-анализа, сравним организацию с конкурирующей компанией в регионе и отрасли, с ООО «Газпром трансгаз Надым», которая занимается некоторыми видами услуг, совпадающими с услугами АО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Сильные стороны: Конкурентоспособность предприятия, качество услуг, репутация как работодателя, корпоративная культура, маркетинг, сила бренда, репутация, послепродажное обслуживание, финансы, компетентность квалификация персонала, подбор персонала, ассортимент выпускаемой продукции.

Слабые стороны: организационная структура, инновации в области управления организацией, обучение персонала. Обучение персонала имеет самый сильный стратегический разрыв. АО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеет достаточно сильных сторон, нужно усовершенствовать маркетинг, послепродажное обслуживание. Так же следует оптимизировать организационную структуру. Слабой стороной организации является неусовершенствованная система обучения персонала. Необходимо пересмотреть подходы к обучению персонала, для удержания лидирующих позиций в своем сегменте.

Для анализа внешней среды организации ниже подробно описан каждый элемент модели - 7S McKinsey. Вся информация необходимая для составления данной модели находится в корпоративном кодексе АО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Графически анализ 7S McKinsey представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – 7S McKinsey АО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Стратегия. Удержание лидирующих позиций в отрасли в регионе. Организация создана в целях надежного и безаварийного газоснабжения потребителей и получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние самой компании, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников АО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Структура. АО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеет линейно-функциональную структуру. Генеральный директор имеет в подчинении: главного бухгалтера, главного инженера, руководителя Службы внутридомового газового оборудования, руководителя Службы обслуживания наружных систем газоснабжения, руководителя Службы строительства, Юриста, начальника автопарка, руководителя Отдела по работе с персоналом.

Система управления. Организация обеспечивает прозрачность и открытость в управлении персоналом, постоянно совершенствует методы управления, обеспечивая работникам благоприятные условия труда, возможность для повышения квалификации и реализации своего потенциала.

Состав персонала. Организация реализует в отношении работников социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы в компании и обеспечивает работникам комфортные и безопасные условия труда. АО «Газпром трансгаз Екатеринбург» предоставляет молодым специалистам условия, способствующие скорейшей адаптации в коллективе, реализации их потенциала и эффективной работе.

Стиль взаимоотношений. Отношения между работниками и организацией строятся на основе доверия и взаимопонимания. Наличие конфликта интересов представляет собой угрозу для репутации организации в глазах работников.

Сумма навыков. Организация ценит в своих работниках: компетентность - глубокие и всесторонние знания по специальности; высокий профессионализм; умение строить отношения с партнерами и коллегами.

Система ценностей. Корпоративными ценностями компании являются:

- профессионализм - глубокое знание своей специальности, своевременное и качественное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и умений;

- инициативность - активность и самостоятельность работников в оптимизации производственного процесса;

- взаимное уважение - командный дух в работе, доверие, доброжелательность и сотрудничество в процессе решения задач.

Отсутствие противоречий свидетельствует о большом положительном влиянии внутренней среды компании на рост прибыли, так как только когда все семь составляющих модели 7S McKinsey согласованы друг с другом, то только в этом случае происходит их усиление.

Далее проведем SWOT-анализ, форма которого представлена в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>Крупнейшая в мире газотранспортная компания.</p> <p>Большой опыт работы на рынке.</p> <p>Высокое качество оказываемых услуг по транспортировке газа.</p>	<p>Мало возможностей в диверсификации услуг</p> <p>Нехватка квалифицированных рабочих</p> <p>Низкая доля быстроликвидных активов</p>
<p>Возможности</p> <p>Внедрение новых технологий по транспортировке газа</p> <p>Появление новых объектов без проведенного газа</p> <p>Рост популярности газовой сферы среди учащихся</p>	<p>Обновление имеющегося оборудования на более современное</p>	<p>Совершенствование системы обучения персонала</p>
<p>Угрозы</p> <p>Нестабильная экономическая ситуация</p> <p>Ужесточение экологического законодательства</p> <p>Рост цен на оборудование</p>	<p>Внедрение социальных проектов для повышения имиджа компании</p>	<p>Пересмотр доли активов в портфеле компании</p>

Таким образом, в компании можно сформулировать ряд стратегий, которые будут способствовать повышению эффективности ее деятельности. Рекомендацией в области управления персоналом стало совершенствование системы обучения персонала ввиду того, что в компании недостаточно квалифицированных кадров, а сфера на образовательном рынке становится все более популярной и востребованной.

2.3 Кадровый аудит ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Далее необходимо проанализировать кадровый состав персонала по полу, возрасту, уровню образования. Данные представим в таблице 7.

Таблица 7 – Состав персонала

	2018	2019	2020
ССЧ, чел.	873	869	837
Пол			
Женщины, чел.	310	319	313
Мужчины, чел.	563	550	524
Возраст			
18-25 лет, чел.	167	163	164
25-35 лет, чел.	278	283	266
35-45 лет, чел.	331	328	317
Более 45 лет, чел.	97	95	90
Категория			
Руководители, чел.	5	5	5
Специалисты, чел.	162	168	145
Служащие, чел.	89	82	66
Рабочие	617	614	621
Уровень образования			
Среднее специальное, чел.	491	483	476
Незаконченное высшее, чел.	101	112	86
Высшее, чел.	281	274	275
Стаж работы			
До 1 года, чел.	292	286	290
От 1 до 3 лет, чел.	198	194	195
От 3 до 5 лет, чел.	141	155	133
Более 5 лет, чел.	242	234	219

Далее для большей наглядности предлагается изобразить данные таблицы 5 в виде диаграмм. Динамика изменения средней списочной численности представлена на рисунке 4.

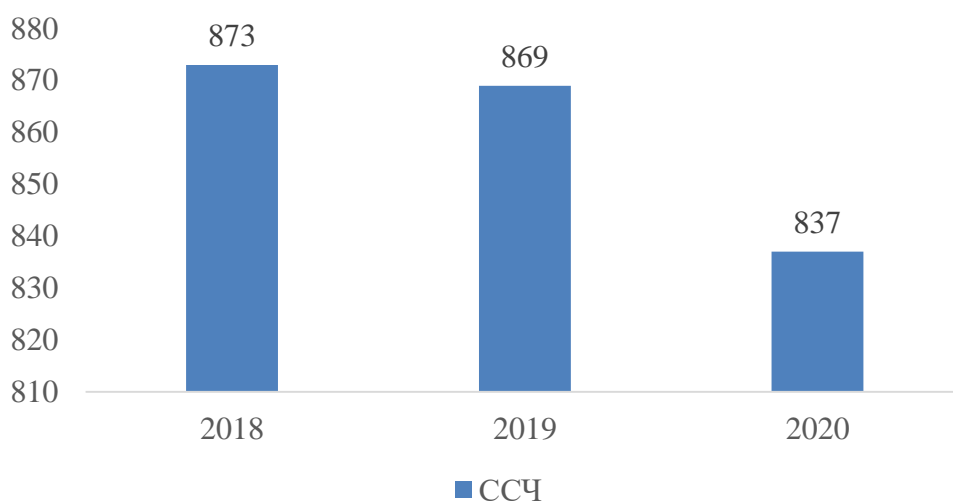


Рисунок 4 – Изменение средней списочной численности, чел.

По данным рисунка можно отметить снижение средней списочной численности персонала на 4% в динамике за последние 3 года. Это незначительное изменение, однако требует дополнительного мониторинга и выяснения причин.

Структура персонала по полу представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура персонала по полу, чел.

По данным рисунка 5 можно сделать вывод, что в компании работают преимущественно мужчины. Это объясняется спецификой сферы деятельности компании.

Далее на рисунке 6 представим структуру персонала по возрасту.

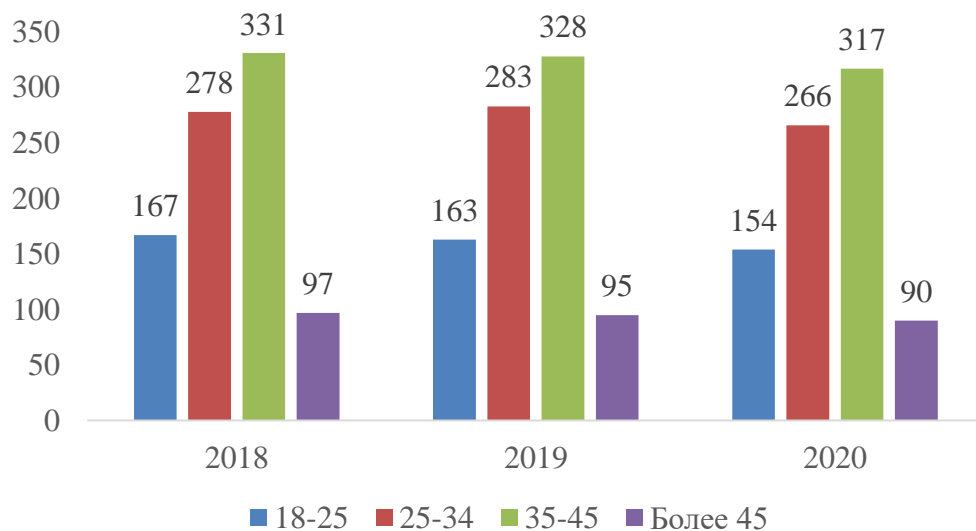


Рисунок 6 – Структура персонала по возрасту, чел.

По данным рисунка можно сделать вывод, что больше всего в компании сотрудников в возрасте 35-45 лет. Небольшая доля сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет.

Анализ состава и структуры работников предполагает определение доли отдельных категорий работников в общей численности (рисунок 7).

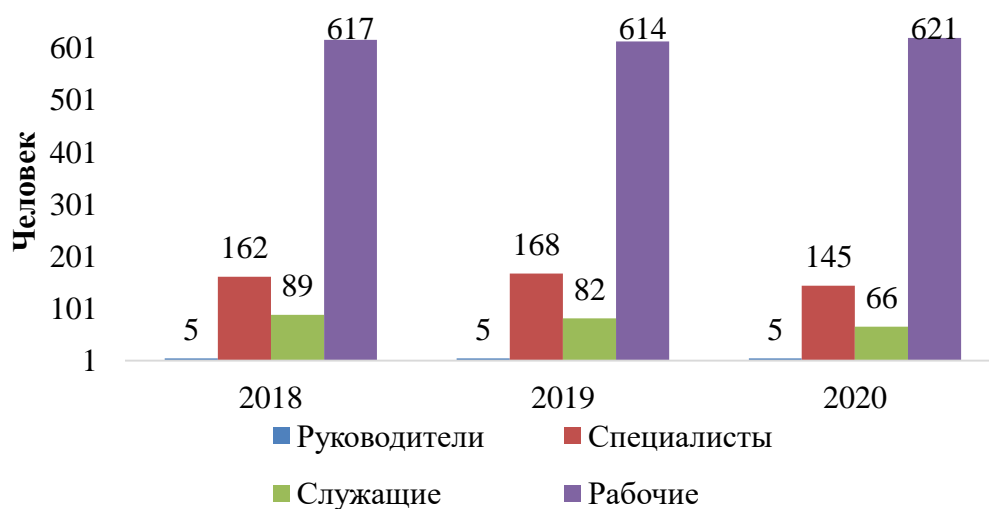


Рисунок 7 – Динамика персонала по категориям, чел.

По данным рисунка можно определить, что большую часть сотрудников составляют рабочие. Детальное рассмотрение позволяет увидеть, что в динамике за 3 года сокращается количество специалистов и служащих. Количество руководителей при этом остается прежним. Это является негативной тенденцией, поскольку сокращается количество людей, занятых косвенным производством услуг.

Далее на рисунке 8 представим динамику изменения структуры персонала по уровню образования.

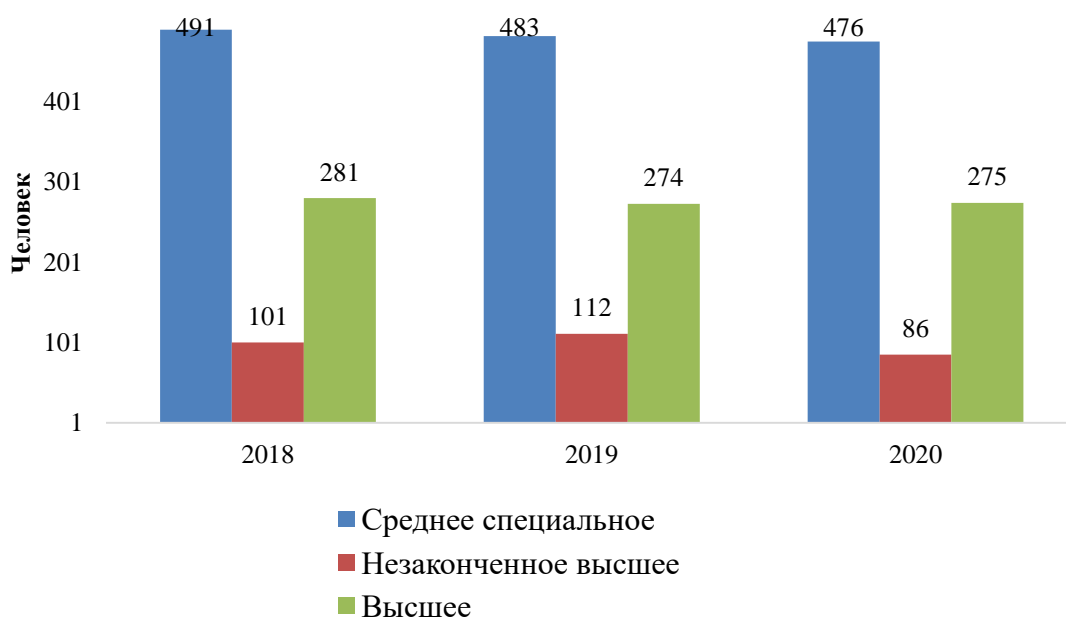


Рисунок 8 – Динамика персонала по уровню образования, чел.

По данным рисунка можно сделать вывод, что в компании большое количество сотрудников имеют среднее специальное образование. Это объясняется тем, что большинство специальностей в компании технические, обучиться которым можно в коллежах. Меньшее количество сотрудников имеют незаконченное образование. Это позитивная характеристика человеческого потенциала. Также 33% сотрудников в 2020 г. имеют высшее образование.

Далее на рисунке 9 представим динамику изменения структуры персонала по стажу работы.

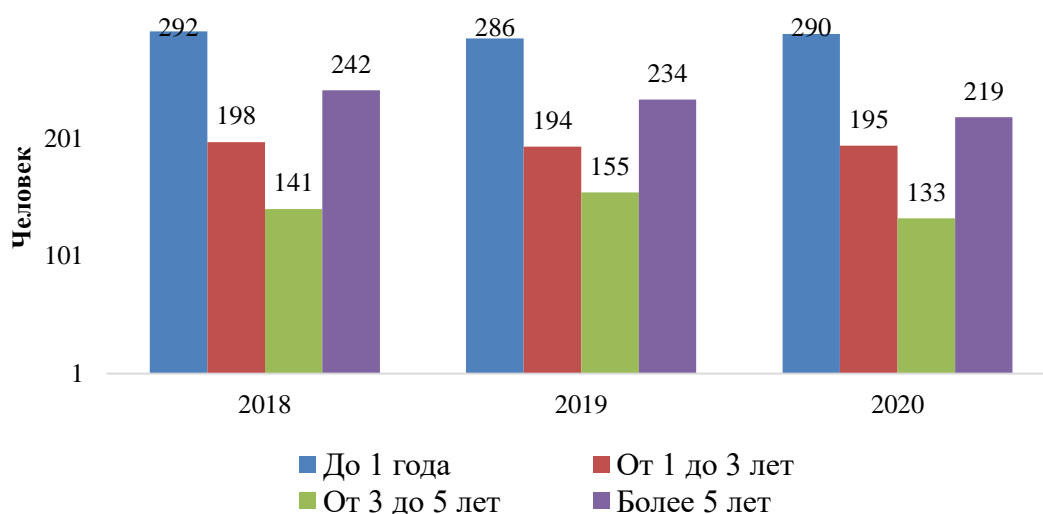


Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы, чел.

В компании большое количество новых сотрудников со стажем работы до 1 года. При этом также большая доля сотрудников со стажем работы более 5 лет. В динамике за последние 3 года можно наблюдать снижение количества сотрудников со стажем работы более 5 лет. Для компании это также является негативной тенденцией, поскольку компания теряет сотрудников, в которых ранее инвестировала средства.

Подводя итог, следует отметить, что в компании большое количество рабочих, что также объясняется спецификой сферы деятельности компании. При рассмотрении динамики изменений количества сотрудников по категориям, можно отметить, что в динамике за последние 3 года уменьшилось количество служащих и специалистов. Это является негативной тенденцией, что также требует более подробного изучения.

Таким образом, численность работников на предприятии с каждым годом снижается. Доля рабочих снизилась с 72,97% в 2019 году до 69,32% в 2020 году, что говорит о снижении объема производства и сокращении рабочих мест. Наименьшую долю занимают руководители предприятия.

Показатели движения кадров рассчитываются в динамике за ряд лет, выявляются причины текучести кадров в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ движения персонала

Показатель	2018	2019	2020
1. ССЧ, чел.	873	869	867
2. Принято всего, чел.	215	195	204
3. Выбыло всего, чел., в том числе:	53	265	38
3.1. переведено на другие предприятия	0	0	0
3.2. по собственному желанию	125	136	210
3.3. за прогулы	22	24	16
3.4. в связи с выходом на пенсию	4	5	1
3.5. прочие причины	2	0	0
4. Коэффициент оборота по приему, %	24,6	22,4	23,5
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	17,6	19,0	26,1
6. Коэффициент текучести, %	17,0	18,4	26,0

Таким образом, из данных таблиц видно, что наибольшее число уволенных по собственному желанию в 2020 году, причина увеличения текучести является «переманивание» кадрового состава на сторону конкурента ООО «Газпром добыча Надым» - ПАО «Мосэнергосбыт». Соответственно коэффициент текучести за 2020 год так же высок по аналогичным причинам. Динамика изменения коэффициента оборота по приему незначительна, что свидетельствует об отсутствии значительных изменений в количественных характеристиках процесса отбора персонала. Это в стратегической перспективе может негативно повлиять на деятельность компании, поскольку количественная и качественная характеристика персонала не восполняется.

Графически динамику коэффициентов представим на рисунке 10.

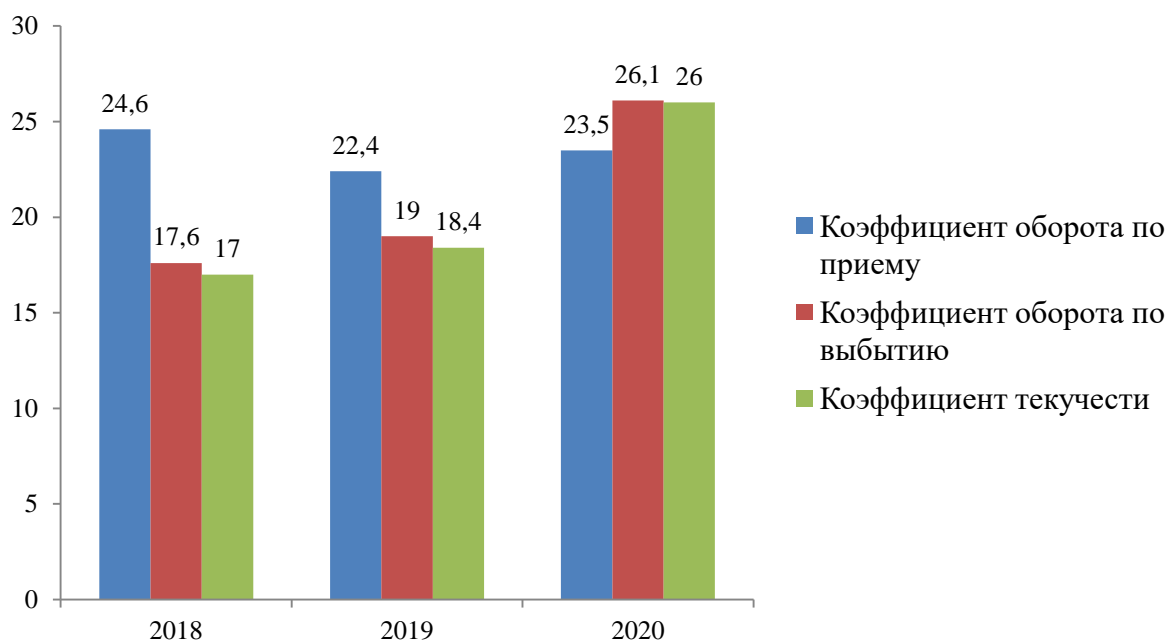
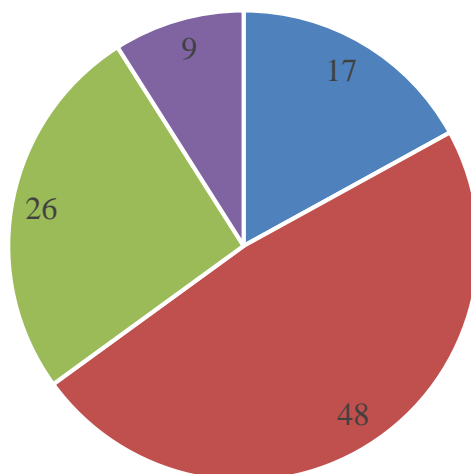


Рисунок 10 – Динамика изменения коэффициентов движения персонала, %

На рисунке видно, что коэффициент оборота по приему гораздо выше коэффициента оборота по увольнению. Однако, в 2020 году число уволенных было гораздо больше, чем в предыдущий год.

Можно отметить, что коэффициент оборота по приему остается примерно на одном уровне, поскольку в компании не увеличивают количество вакантных позиций на замену уволившимся сотрудникам.

Анализ данных таблицы свидетельствует о нестабильной кадровой ситуации на предприятии: в 2020 происходит увеличение текучести персонала с 17% в 2018 году до 26%, это объясняется рядом причин: низкая заработная плата, опасность работ, тяжесть труда, переезд и т.д. Необходимо более детально рассмотреть причины увольнения сотрудников для более детального изучения ситуации (рисунок 11).



- Низкая заработная плата
- Отсутствие возможности профессионального роста
- Плохие условия труда
- Плохой климат в коллективе

Рисунок 11 – Причины текучести персонала, %

По рисунку заметно, что практически половина увольнений сотрудников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» происходит по причине невозможности профессионального роста. Кроме того, сотрудники отмечают, что уходят из компании в компанию-конкурент, где прозрачная система обучения, возможности карьерного и профессионального роста.

Рассмотрим более подробно систему управления персоналом в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Поскольку дочерние компании группы ООО «Газпром» являются достаточно привлекательными работодателями на рынке труда, в компании четко проработаны все процессы управления персоналом, в первую очередь, процесс отбора сотрудников.

В компании, как правило, более одного этапа отбора – первый этап собеседования с менеджером по персоналу, далее интервью с линейным руководителем и знакомство с руководителем из С-уровня (при необходимости).

Техническим специалистам предлагается пройти тестирование на знание тех или иных сфер, необходимых для реализации работы. Также в компании практикуют сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, чтобы убедиться в надежности кандидата.

В компании также очень подробно разработана система мотивации персонала – сотрудникам предоставляется возможность воспользоваться как материальными, так и нематериальными инструментами мотивации.

Надбавка за личный вклад работникам структурных подразделений администрации и при администрации устанавливается приказом генерального директора Общества, работникам структурных подразделений филиалов приказом руководителя филиала. Предложения о размерах надбавок работникам готовит руководитель соответствующего структурного подразделения. Установление надбавки производится ежеквартально.

Надбавки устанавливаются в целях материального стимулирования труда наиболее квалифицированных, компетентных и ответственных работников.

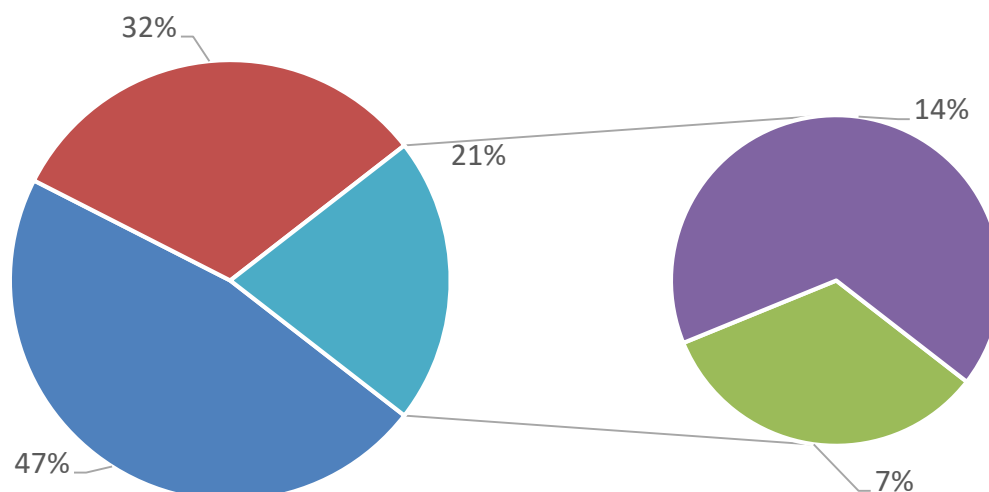
Список представленных на начисление персональных надбавок может пересматриваться, но не чаще 1 раза в год.

При отсутствии у организации денежных средств, по решению директора персональные надбавки работникам, могут не начисляться.

Надбавки выплачиваются одновременно с заработной платой за проработанное время и учитываются во всех случаях исчисления среднего заработка работника.

Сотрудникам также предоставляется возможность посещать санаторно-курортное лечение 1 раз в год вместе с членами семьи, а также обучать детей в корпоративных садах и школах.

Используемые методы обучения в долях представлены на рисунке 12.



■ Самообучение ■ На рабочем месте ■ Тренинги ■ Семинары и конференции

Рисунок 12 – Долевое соотношение методов обучения

Анализ методов обучения показал, что практически половину подсистемы обучения составляет самообучение, ответственность за которое лежит на самих сотрудниках. Обучение вне рабочего места представлено в виде небольшого процента в тренингах и участия в семинарах и конференциях.

Самообучение может являться эффективным методом только в том случае, когда в организации установлен контроль над процессом, где сотрудники систематически демонстрируют свои знания с помощью тестирования, аттестации и пр. Однако в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» мероприятия, направленные на проверку уровня текущих знаний сотрудников, отсутствуют.

Обучение на рабочем месте в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» подразумевает оповещения из информационных систем, информирование и лекции от линейных руководителей.

В компании не проводятся мероприятия, направленные на контроль системы знаний сотрудников.

Выводы по разделу

Во втором разделе выпускной квалификационной работы была изучена деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Компания специализируется на транспортировке и поставке газа, имеет сформулированную стратегию, цели и миссию. По данным анализа экономических показателей был сделан вывод, что в компании увеличивается выручка и себестоимость реализованной продукции. При этом пропорции таковы, что прибыль от продаж в компании снижается. Негативным явлением в управлении персоналом можно отметить большой коэффициент текучести в 2018 году, который был вызван переманиванием сотрудников компании в компанию-конкурент. Чтобы устранить данный факт в компании стали производить аудиты подсистем управления персоналом.

В рамках анализа внешней и внутренней среды также было сформулировано несколько выводов. Так, например, слабой стороной организации является неусовершенствованная система обучения персонала. Необходимо пересмотреть подходы к обучению персонала, для удержания лидирующих позиций в своем сегменте. Исходя из этого, в области управления персоналом стало совершенствование системы обучения персонала ввиду того, что в компании недостаточно квалифицированных кадров, а сфера на образовательном рынке становится все более популярной и востребованной. Практически половина увольнений сотрудников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» происходит по причине невозможности профессионального роста. Кроме того, сотрудники отмечают, что уходят из компании в компанию-конкурент, где прозрачная система обучения, возможности карьерного и профессионального роста.

Неэффективная система обучения персонала способствует потере лидерства компании на рынке. Сфера деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» достаточно специфичная, а специалистов, занятых в этой сфере, не много. Именно

поэтому неэффективное обучение влечет за собой негативные тенденции – сотрудники уходят в компании-конкуренты.

Полученные данные выявили необходимость более подробно изучить актуальную систему обучения персонала в компании. По предварительным данным в компании большую долю занимает самообучение, кроме того, применяются тренинги, семинары и конференции.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»

3.1 Анализ подсистемы обучения персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Ранее было установлено, что наиболее распространенной причиной текучести персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» является отсутствие профессионального роста. Для того, чтобы более подробно изучить выявленную проблему, предлагается рассмотреть обучение ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» как систему (рисунок 13).



Рисунок 13 – Система управления обучением персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Целью актуальной системы обучения является обеспечение соответствия уровня ЗУН персонала заявленным требованиям сферы. В рамках данной цели от системы обучения ожидается снижения процента рекламаций, повышение уровня квалификации персонала, а также повышение его производительности труда.

Субъектом актуальной системы является менеджер по управлению персоналом, объектом – сотрудники.

Применяемые технологии системы – это лекции и конференции по изменениям в сфере, метод «контрольной» продажи (тренинг) и самообучение.

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» принимает участие в наиболее популярных мероприятиях, на которых спикеры делятся актуальной информацией в сфере.

Самообучение является также неотъемлемой частью подсистемы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Выбор данного метода обучения обусловлен его экономичностью, наименьшими временными затратами. Безусловно, важность самообучения как метода не следует недооценивать, однако для данной технологии в компании должны быть созданы определенные условия.

Во-первых, процесс самообучения в любом случае должен контролироваться работодателем. Перечень изучаемой литературы, источники информации – все это может предоставляться непосредственно работодателем.

Во-вторых, важное значение играет процесс контроля самообучения. В компании, как уже было отмечено ранее, отсутствуют мероприятия, направленные на контроль уровня квалификации. В то же время данный фактор является демотивирующим для сотрудников, что подтверждают данные изучения причин текучести персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что цель и задачи системы персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» не измеримы. Технологии не соответствуют современным требованиям подобный подход к формированию системы обучения не является эффективным, приводит к снижению

производительности труда персонала, ухудшению качества предоставляемых услуг, а также к оттоку постоянных клиентов. Данные факторы отрицательно влияют на конкурентоспособность организации, препятствуя ее развитию.

Проводимые лекции не дают желаемого эффекта и результата, так как наблюдается минимальное вовлечение аудитории в процесс обучения. Так же отсутствует межличностное взаимодействие, следовательно, крайне тяжело оценить, что поняла, и что усвоила аудитория. По статистике тренинги не обладают долгосрочным эффектом. Тренинг направлен на отработку определенных навыков, которые необходимы для сотрудников компаний здесь и сейчас. И эффект от тренинга, по большому счету, эмоциональный, и заключается в применении этого навыка. Самообучение требует силы воли, упорства, отсутствует контроль над уровнем знаний, поэтому этот метод обучения не обладает сильно эффективными свойствами.

Анализ актуальной системы обучения персонала показал, что в компании используется недостаточный набор методов, а применяемые технологии не являются прогрессивными, а также не контролируются руководителями.

В связи с этим необходимо разработать план мероприятий, которые направлены на совершенствование системы обучения персонала в компании ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

3.2 Предложения по проекту совершенствования подсистемы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Проведенный анализ актуальной системы обучения персонала подтвердил необходимость ее совершенствования. Пересмотренная система обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» представлена на рисунке 14.

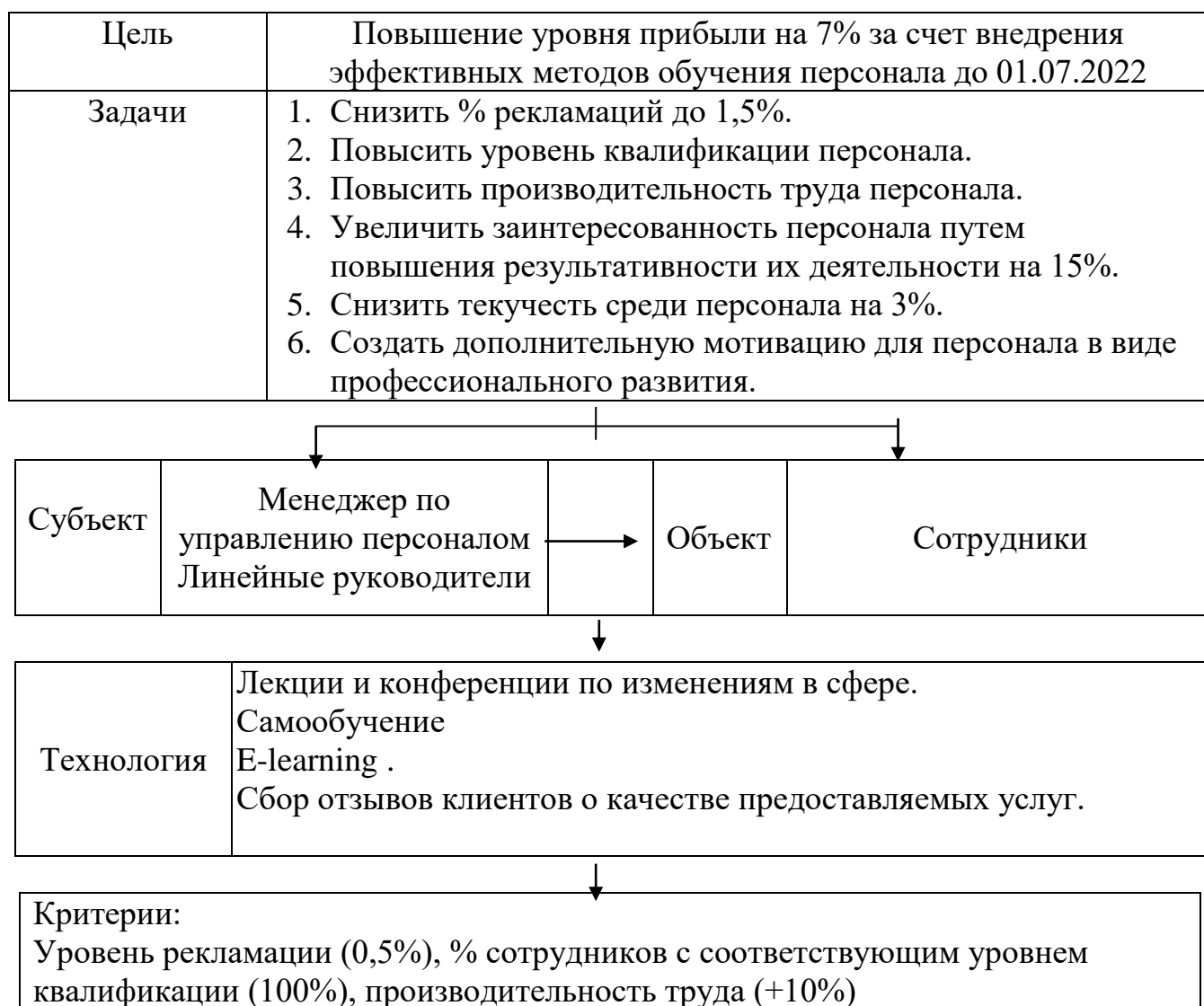


Рисунок 14 – Система управления обучением персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

При работе с e-Learning необходимо учитывать не только корпоративные особенности Компании, но и психологию будущих учащихся.

По статистике около 50 процентов, учащихся не заканчивают долгосрочные (год и более) курсы дистанционного обучения. Для оставшихся ведущим мотивом во многом было желание не потерять уже вложенные деньги.

В случае, если итоговые результаты дистанционного обучения отсутствуют, необходимо откорректировать некоторые этапы его работы. Электронное обучение не будет эффективным, если оно проводится отдельно от других образовательных программ, задействованных в организации.

Дерево целей представим на рисунке 15.



Рисунок 15 – Стратегическая карта проекта ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Таким образом, по данным рисунка можно заметить, что повышение квалификации персонала приводит одновременно к повышению его вовлеченности и производительности труда.

Цели, осуществленные в рамках работы с персоналом, способствуют достижению целей в бизнес-процессах, а именно расширению сфер деятельности предоставления услуги лизинга, а также ускорение процесса распространения информации. В свою очередь организованные бизнес-процессы влияют на маркетинговую деятельность, где необходимо добиться лидерства на рынке и улучшить качество предоставляемых услуг. Завершающими и главными в

иерархии являются финансовые показатели: себестоимость, выручка, прибыль, рентабельность.

Наличие сдерживающих и движущих сил определено особенностями развития ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», а также спецификой сферы предоставления лизинговых услуг в целом. Поле сил Курта Левина представлено графически на рисунке 16.



Рисунок 16 – Поле сил Курта Левина

По данным рисунка можно сделать вывод о том, что количество и влияние движущих сил больше, чем сдерживающих. Это является благоприятным фактором для проведения проекта изменений в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Для того, чтобы усилить эффект от движущих сил и минимизировать угрозы сдерживающих, предлагается разработать ряд мероприятий (таблица 9).

Таблица 9 – Мероприятия для сил проекта изменений

Сила	Мероприятие
1. Высокая квалификация проектной группы	Стимулирование в период проведения проекта (премии, благодарность, публичная похвала)
2. Большая теоретическая база в сфере обучения лизинга	Поиск и выбор наиболее актуальных и достоверных источников информации
3. Поддержка изменений со стороны руководства	Систематические отчеты перед руководством о ходе проекта
4. Недоверие о необходимости изменений от персонала старше 35 лет	Проведение информационных встреч с объяснением о необходимости изменений и их эффективности для самих сотрудников

Реализация мероприятий, представленных в таблице, позволит проекту по совершенствованию подсистемы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» обеспечить меньшее сопротивление и более эффективную реализацию.

В ходе подготовки к проекту изменений требуется также предусмотреть и рассчитать риски, которые оказывают влияние на процесс (таблица 10).

Таблица 10 – Риски проекта совершенствования системы обучения

№	Риск	Характеристика	Вер-ть	Сила	Значение
R1	Низкое качество образовательной услуги	Привлеченные для проведения тренингов и семинаров специалисты могут недостаточно полно либо недостаточно достоверно предоставить информацию в процессе обучения	0,6	0,5	0,3
R2	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс обучения	Сотрудники могут не иметь достаточный уровень мотивации для того, чтобы повышать уровень квалификации и развиваться в профессиональном плане	0,7	0,6	0,42

№	Риск	Характеристика	Вер-ть	Сила	Значение
R3	Низкая эффективность используемых методов обучения	Не существует универсальных методов обучения, которые гарантируют безусловную эффективность	0,2	0,4	0,08
R4	Выход проекта за рамки установленных сроков	Проект рассчитывается на основе «нормальных» условий и не учитывает возможные непредвиденные обстоятельства (увольнение члена проектной команды, экономический кризис, пр.)	0,3	0,6	0,18

Таким образом, было выявлено 4 риска, которые могут оказать влияние на реализацию проекта совершенствования системы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Чтобы установить, какие из рисков оказывают критическое влияние, необходимо представить их графически (рисунок 17).

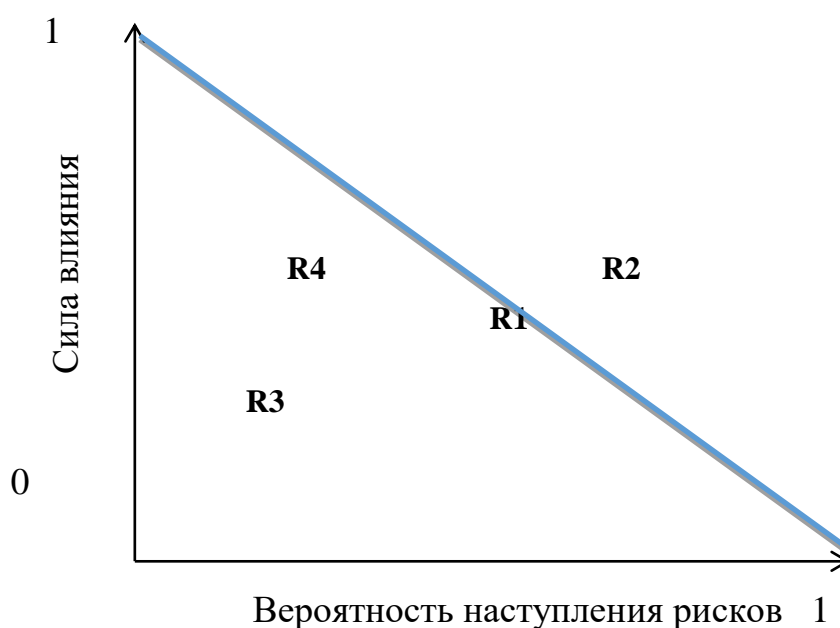


Рисунок 17 – Матрица рисков проекта

На рисунке 17 изображена матрица рисков проекта совершенствования системы обучения персонала, в которой синим цветом выделена кривая безразличия. Риски, которые попали в площадь образованного треугольника, предоставляют наименьшую опасность для реализации проекта в то время, как риски за его пределами являются наиболее существенными и могут нанести урон организации.

Так, матрицей рисков было выявлено, что наибольшее внимание необходимо уделить риску, согласно которому есть вероятность наличия низкого уровня вовлеченности персонала в процесс обучения. Другой значимый риск – это вероятность увеличения стоимости проекта изменений. Данные риски имеют наибольшее значение при планировании изменений, поскольку финансы и персонал – одни из наиболее важных ресурсов организации.

Чтобы избежать негативных последствий и некачественной реализации проекта изменений, необходимо предусмотреть ряд мероприятий, которые способны избежать наступление рисков (таблица 11).

Таблица 11 – Мероприятия по минимизации рисков

№	Риск	Мероприятие
R1	Низкое качество предоставляемой образовательной услуги	Выбор компетентного зарекомендовавшего себя на рынке тренера, который не является действующим специалистом по лизингу, относящимся к какой-либо компании. При выборе тренера следует ориентироваться на отзывы клиентов, а также тщательно изучить программу предоставляемого им обучения
R2	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс обучения	Внедрение дополнительных стимулирующих мероприятий при условии качественного усвоения информации в процессе обучения

№	Риск	Мероприятие
R3	Низкая эффективность используемых методов обучения	Универсальных методов обучения не существует, однако в рамках реализуемого проекта предлагается путем тщательного планирования, организации, мотивация, контроля и координации проекта достичь эффекта синергии от выбранных методов
R4	Выход проекта за рамки установленных сроков	Установление ответственных за сроки соблюдения проектов, а также контроль результатов на точках. Анализ отклонений от плана, причины отклонений и корректировка действий в зависимости от выявленных причин

Предложенные мероприятия по устранению рисков обозначают полноценную подготовку организации к реализации проекта по улучшению подсистемы обучения персонала. Планируя и организуя мероприятия по нейтрализации рисков, организация может обезопасить себя от непредвиденных ситуаций, которые негативно влияют на ход реализации проекта.

После того, как в рамках планирования и подготовки к проекту изменений, были составлены и проанализированы стратегическая и счѐтная карты ССП, поле сил Курта Левина, а также матрица рисков, необходимо составить детализированный план, в котором будут отражены ключевые мероприятия проекта, которые направлены на достижение цели проекта. План предполагает название мероприятий, даты начала и окончания работы над мероприятием, длительность мероприятия в днях, а также указание ответственного за данное мероприятие. План мероприятий представлен в таблице 12.

Таблица 12 – План мероприятий проекта

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
1	Определение стратегии	02.07.21	10.07.21	7	Директор
2	Определение назначения и целей улучшения системы обучения	11.07.21	17.07.21	5	Руководитель отдела кадров
3	Назначение ответственной группы и ответственных лиц	21.07.21	23.07.21	4	Руководитель отдела кадров
4	Распределение полномочий и ответственности в рабочей группе	24.07.21	25.07.21	2	Руководитель отдела кадров
5	Определение точек зрения и обработка информации	26.07.21	06.08.21	10	Менеджер по кадрам
6	Самодиагностика менеджера	07.08.21	13.08.21	5	Менеджер по кадрам
7	Анализ условий, среды реализации проекта	14.08.21	27.08.21	10	Менеджер по кадрам у
8	Анализ существующей системы обучения	28.08.21	05.09.21	7	Менеджер по кадрам
9	Выявление недостатков существующей системы	06.09.21	12.09.21	5	Менеджер по кадрам
10	Разработка бланков опроса среди сотрудников, позволяющих провести оценку методов обучения	13.09.21	03.10.21	15	Менеджер по кадрам
11	Проведение опроса среди сотрудников на предмет их оценки системы обучения	04.10.21	17.10.21	10	Линейный руководитель
12	Определение ключевых этапов реализации проекта	21.10.21	26.10.21	7	Руководитель отдела кадров
13	Сбор и анализ информации по e-learning и модульному обучению	29.10.21	02.11.21	5	Менеджер по кадрам
14	Согласование плана электронного обучения с линейными руководителями	05.11.21	16.11.21	10	Менеджер по кадрам
15	Поиск коуча для проведения необходимых лекций по обучению	19.11.21	27.11.21	7	Менеджер по кадрам
16	Составление графика проведение лекций и обучение от коуча	28.11.21	04.12.21	5	Менеджер по кадрам
17	Ознакомление линейных руководителей организации с порядком проведения лекций	05.12.21	07.12.21	3	Руководитель отдела кадров

Продолжение таблицы 12

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
18	Разработка концепций тренинга для линейных руководителей организации, занимающиеся наставничеством новых сотрудников	10.12.21	21.12.21	10	Руководитель отдела кадров
19	Обновление компьютерного оборудования для проекта	22.12.21	23.12.21	1	Специалист отдела информационных технологий
20	Разработка собственного портала электронного обучения и модульного обучения для сотрудников	24.12.21	23.01.22	15	Специалист отдела информационных технологий
21	Разработка заданий и сроков контрольной сессии для каждого модульного блока в данном портале	24.01.22	30.01.22	5	Руководитель отдела кадров
22	Ознакомление персонала с данным порталом	31.01.22	06.02.22	5	Руководитель отдела кадров
23	Оснащение помещения необходимым оборудованием (проектор, компьютер, доски)	07.02.22	05.03.22	20	Специалист отдела информационных технологий
24	Разработка положения, регламентирующего порядок проведения вводной лекции-знакомства с новым порталом обучения	06.03.22	26.03.22	15	Менеджер по кадрам
25	Ознакомление линейных руководителей и наставников с содержанием разработанной вводной лекции-знакомства с новой площадкой обучения	27.03.22	09.04.22	10	Руководитель отдела кадров
26	Разработка программы и графика проведения сессии с линейными руководителями организации	10.04.22	21.04.22	7	Менеджер по кадрам
27	Проведение тренинга с коучем для новых сотрудников	22.04.22	22.04.22	2	Руководитель отдела кадров
28	Запуск нового портала электронного обучения	23.04.22	29.04.22	5	Специалист отдела информационных технологий
29	Анализ полученных результатов после проведения первой сессии	30.04.22	13.05.22	10	Руководитель отдела кадров

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
30	Опрос сотрудников о новой системе обучения	14.05.22	20.05.22	5	Менеджер по кадрам
31	Анализ полученных ответов, выявление недостатков	21.05.22	24.05.22	4	Менеджер по кадрам
32	Мониторинг внедрения и получаемых результатов в целом	20.05.22	01.07.22	30	Менеджер по кадрам
33	Оценка эффективности проекта	27.05.22	07.06.22	10	Руководитель отдела кадров
34	Премирование участников проекта	30.06.22	01.07.22	2	Директор

Таким образом, реализуемые мероприятия по проекту совершенствования системы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» предполагается осуществить в течение 1 года: с 01.07.2021 г. по 01.07.2022 г.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования подсистемы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Далее в рамках подготовки проекта совершенствования системы обучения персонала необходимо рассчитать бюджет и смету инвестиционных и эксплуатационных затрат. Инвестиционные затраты отличаются тем, что рассчитаны на один раз и, как правило, предполагаются в начале проекта. Эксплуатационные затраты имеют регулярный характер.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет инвестиционных затрат на проект

№	Мероприятие	Расчет	Итого, руб.
1	Определение стратегии	Доплата директору за 5 часов = $5 * 400 = 2000$	2000
2	Определение назначения и целей улучшения обучения	Доплата руководителю отдела кадров за 10 часов = $10 * 300 = 3000$	3000
3	Назначение ответственной группы и ответственных лиц	Доплата руководителю отдела кадров за 5 часов = $5 * 300 = 1500$	1500
4	Распределение полномочий и ответственности	Доплата руководителю отдела кадров за 5 часов = $5 * 300 = 1500$	1500
5	Определение точек зрения и обработка информации	Доплата менеджеру по кадрам за 5 часов = $5 * 200 = 1000$	1000
6	Самодиагностика менеджера	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
7	Анализ условий	Доплата менеджеру по кадрам за 20 часов = $20 * 200 = 4000$	4000
8	Анализ существующей системы обучения	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
9	Выявление недостатков существующей системы	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
10	Разработка бланков опроса среди сотрудников	Доплата менеджеру по кадрам за 20 часов = $20 * 200 = 4000$, канцелярия = 10 000	14000
Итого			33 000

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 33 000 рублей – это доплаты сотрудникам и покупка канцелярии. Также необходимо изучить распределение затрат по месяцам (таблица 14).

Таблица 14 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	07.21	08.21	09.21	Итого
1	Определение стратегии	2000			2000
2	Определение назначения и целей улучшения обучения	3000			3000
3	Назначение ответственной группы и ответственных лиц	1500			1500
4	Распределение полномочий и ответственности	1500			1500
5	Определение точек зрения и обработка информации	1000			1000
6	Самодиагностика менеджера		2000		2000
7	Анализ условий		4000		4000
8	Анализ системы обучения		2000		2000
9	Выявление недостатков существующей системы			2000	2000
10	Разработка бланков опроса			14000	14000
Итого		9000	8000	16000	33000

Далее представим бюджет эксплуатационных затрат на проект (таблица 15).

Таблица 15 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Расчет	Итого, руб.
11	Проведение опроса	Доплата линейному руководителю за 5 часов = $300 * 5 = 1500$	1500
12	Определение этапов	Доплата руководителю отдела кадров за 5 часов = $5 * 300 = 1500$	1500
13	Информация о e-learning	Доплата менеджеру по кадрам за 20 часов = $20 * 200 = 4000$	4000
14	Согласование плана	Доплата менеджеру по кадрам за 5 часов = $5 * 200 = 1000$	1000
15	Поиск коуча для лекций	Доплата менеджеру по кадрам за 5 часов = $5 * 200 = 1000$	1000
16	Составление графика	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
17	Ознакомление с планом	Доплата руководителю отдела кадров за 5 часов = $5 * 300 = 1500$	1500
18	Разработка тренингов	Доплата руководителю отдела кадров за 20 часов = $20 * 300 = 6000$, литература 5000	11000
19	Обновление оборудования	Покупка нового оборудования = 100000	100000
20	Разработка портала	Доплата аутсорсу за разработку = 150000	150000
21	Разработка заданий	Доплата руководителю отдела кадров за 10 часов = $10 * 300 = 3000$	3000
22	Ознакомление с порталом	Доплата руководителю отдела кадров за 5 часов = $5 * 300 = 1500$	1500
23	Оснащение помещения	Покупка мебели и оборудования = 50000	50000
24	Разработка положения	Доплата менеджеру по кадрам за 5 часов = $5 * 200 = 1000$	1000
25	Ознакомление с лекцией	Доплата руководителю отдела кадров за 5 часов = $5 * 300 = 1500$	1500
26	Разработка программы	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
27	Проведение тренинга	Доплата руководителю отдела кадров за 20 часов = $20 * 300 = 6000$	6000
28	Запуск нового портала	Доплата IT-специалисту за 5 ч. = 1500	1500
29	Анализ результатов	Доплата руководителю отдела кадров за 10 часов = $10 * 300 = 3000$	3000
30	Опрос сотрудников	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
31	Анализ ответов	Доплата менеджеру по кадрам за 10 часов = $10 * 200 = 2000$	2000
32	Мониторинг внедрения	Доплата менеджеру по кадрам за 100 часов = $10 * 2000 = 2000$	20000
33	Оценка эффективности	Доплата руководителю отдела кадров за 50 часов = $50 * 300 = 15000$	15000
34	Премирование участников	Бюджет на премирование = 200000	200000
Итого			582000

Эксплуатационные затраты составят 582000 рублей, Данная сумма предполагает покупку оборудования, разработку электронного портала, а также доплату сотрудникам. Смета представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Окт 21	Ноя 21	Дек 21	Янв 22	Фев 22	Мар 22	Апр 22	Май 22	Июн 22	Итого
11	Опрос	1500									1500
12	Этапы обучения	1500									1500
13	e-learning	4000									4000
14	Согласование плана		1000								1000
15	Поиск коуча для лекций		1000								1000
16	Составление графика		2000								2000
17	Ознакомление с планом			1500							1500
18	Разработка тренингов			11000							11000
19	Обновление оборудования			100000							100000
20	Разработка портала			150000							150000
21	Разработка заданий				3000						3000
22	Ознакомление с порталом					1500					1500
23	Оснащение помещения					50000					50000
24	Разработка положения						1000				1000
25	Ознакомление с лекцией						1500				1500
26	Разработка программы							2000			2000
27	Проведение тренинга							6000			6000
28	Запуск нового портала							1500			1500
29	Анализ результатов								3000		3000
30	Опрос сотрудников								2000		2000
31	Анализ ответов								2000		2000
32	Мониторинг внедрения								20000		20000
33	Оценка эффективности								15000		15000
34	Премирование участников									200000	200000
Итого		7000	4000	262500	3000	51500	2500	9500	42000	200000	582000

Наибольший объем затрат приходится на завершение проекта, а также на декабрь, когда происходит непосредственная разработка портала обучения для сотрудников. Далее представим общий бюджет проекта совершенствования системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (таблица 17).

Таблица 17 – Общий бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные	Эксплуатационные	Итого, руб.
Июль 2021	9000	0	9000
Август 2021	8000	0	8000
Сентябрь 2021	16000	0	16000
Октябрь 2021	0	7000	7000
Ноябрь 2021	0	4000	4000
Декабрь 2021	0	262500	262500
Январь 2022	0	3000	3000
Февраль 2022	0	51500	51500
Март 2022	0	2500	2500
Апрель 2022	0	9500	9500
Май 2022	0	42000	42000
Июнь 2022	0	200000	200000
Итого	33000	582000	615000

Так, проект совершенствования системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» продлится с июля 2021 по июль 2022, а общий бюджет на реализацию мероприятий составит 615000.

Кроме того, необходимо обозначить экономический эффект от реализуемых мероприятий (таблица 18).

Таблица 18 – Экономический эффект от проекта

№	Наименование функций	Уровень показателя		Изменения , руб.
		до мероприятий	после мероприятий	
1	Оплата услуг сторонних компаний для организации процесса обучения	250000	100000	-150000
2	Производительность труда	5343500	5498500	1550000
3	Доля высвободившегося время у старших сотрудников (повышение инновационной активности)	400000	4400000	40000
4	Снижение текучести персонала (сокращение затрат на повторный найм)	208000	174000	-34000

Таким образом, реализуемый проект будет позитивно влиять на производительность труда персонала, его инновационную активность. Также совершенствование обучения персонала приведет к тому, что снизится оплата услуг сторонних компаний для реализации процесса обучения. Кроме того, ожидается снижение текучести персонала, что впоследствии приведет к сокращению затрат на повторный найм. Социально-экономическая эффективность проекта доказана.

Выводы по разделу

В результате анализа актуальной системы обучения персонала было выявлено, что цель и задачи системы персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» не измеримы. Технологии не соответствуют современным требованиям подобный подход к формированию системы обучения не является эффективным, приводит к снижению производительности труда персонала, ухудшению качества предоставляемых услуг, а также к оттоку постоянных клиентов. Данные факторы отрицательно влияют на конкурентоспособность организации, препятствуя ее развитию.

Новая система обучения персонала предполагает ее онлайн-трансформацию. Для компании будет реализован портал, в котором сотрудники смогут проходить интересующие их курсы, видеть прогресс и результаты своего обучения, а также получать обратную связь от клиентов.

Проект изменений предполагает 34 мероприятия, которые рассчитаны на 1 год – с июля 2021 года по июль 2022 года. Общая стоимость реализуемых мероприятий составит 615000 рублей. При этом социально-экономическая эффективность проекта также обоснована.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части выпускной квалификационной работы были изучены основные подходы к обучению персонала, принятые в отечественном и зарубежном менеджменте. Обучение является колоссально важной составляющей системы управления персоналом, которая позволяет обеспечить компании конкурентное преимущество, высокий уровень производства продукции / предоставления услуги, а также гарантировать высокий уровень профессионализма, лояльности и вовлеченности персонала.

При построении системы обучения персонала важно стратегически подходить к ее организации, обозначая цели, задачи и применяемые методы обучения. В практике менеджмента существует множество методов обучения, которые позволяют добиться различных целей. В последнее время в связи с пандемией коронавируса большое внимание уделяется дистанционным методам обучения, которые позволяют не только обеспечить организацию знаниями, но и сократить издержки и риски в процессе организации обучения.

Глобальные компании применяют различные подходы к организации обучения, при этом необходимо также отметить, что многие организации совмещают сразу несколько методов и варьируют их в зависимости от категории персонала, целей обучения, наличия бюджета. Тенденция к обязательному обучению сотрудников в компании на сегодняшний день набирает популярность в российских компаниях, несмотря на то, что долгое время оставалась незадействованной. На западе, напротив, компании инвестируют большие доли бюджета на обучение персонала, осознавая необходимость профессионального развития своих сотрудников.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы была изучена деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Компания специализируется на транспортировке и поставке газа, имеет сформулированную стратегию, цели и миссию. По данным анализа экономических показателей был сделан вывод, что в компании увеличивается выручка и себестоимость

реализованной продукции. При этом пропорции таковы, что прибыль от продаж в компании снижается. Негативным явлением в управлении персоналом можно отметить большой коэффициент текучести в 2018 году, который был вызван переманиванием сотрудников компании в компанию-конкурент. Чтобы устранить данный факт в компании стали производить аудиты подсистем управления персоналом.

В рамках анализа внешней и внутренней среды также было сформулировано несколько выводов. Так, например, слабой стороной организации является неусовершенствованная система обучения персонала. Необходимо пересмотреть подходы к обучению персонала, для удержания лидирующих позиций в своем сегменте. Исходя из этого, в области управления персоналом стало совершенствование системы обучения персонала ввиду того, что в компании недостаточно квалифицированных кадров, а сфера на образовательном рынке становится все более популярной и востребованной. Практически половина увольнений сотрудников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» происходит по причине невозможности профессионального роста. Кроме того, сотрудники отмечают, что уходят из компании в компанию-конкурент, где прозрачная система обучения, возможности карьерного и профессионального роста.

Неэффективная система обучения персонала способствует потере лидерства компании на рынке. Сфера деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» достаточно специфичная, а специалистов, занятых в этой сфере, не много. Именно поэтому неэффективное обучение влечет за собой негативные тенденции – сотрудники уходят в компании-конкуренты.

Полученные данные выявили необходимость более подробно изучить актуальную систему обучения персонала в компании. По предварительным данным в компании большую долю занимает самообучение, кроме того, применяются тренинги, семинары и конференции.

В результате анализа актуальной системы обучения персонала было выявлено, что цель и задачи системы персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» не измеримы. Технологии не соответствуют современным требованиям подобный подход к формированию системы обучения не является эффективным, приводит к снижению производительности труда персонала, ухудшению качества предоставляемых услуг, а также к оттоку постоянных клиентов. Данные факторы отрицательно влияют на конкурентоспособность организации, препятствуя ее развитию.

Новая система обучения персонала предполагает ее онлайн-трансформацию. Для компании будет реализован портал, в котором сотрудники смогут проходить интересующие их курсы, видеть прогресс и результаты своего обучения, а также получать обратную связь от клиентов.

Проект изменений предполагает 34 мероприятия, которые рассчитаны на 1 год – с июля 2021 года по июль 2022 года. Общая стоимость реализуемых мероприятий составит 615000 рублей. При этом социально-экономическая эффективность проекта также обоснована.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверьянов, А.Л. Обучение на рабочем месте: личный опыт/ А. Л. Аверьянов// Управление развитием персонала – 2013.- № 3 (35). – С. 248-254.
- 2 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг, 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 831 с.
- 3 Аудит системы корпоративного обучения как технология управления эффективностью профессионального обучения и организационного научения – http://www.treko.ru/show_article_816.
- 4 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина - М., 1998 – 561 с.
- 5 Басовский, Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. – 216 с.
- 6 Белущенко, Т. В. Построение и внедрение системы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/sistemy-obucheniya>
- 7 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 688 с.
- 8 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин - М.: Юность, 2001 – 496 с.
- 9 Ветлужских, Е. Модели критериальной оценки результатов обучения // Справочник по управлению персоналом, №2. – 2005 г.
- 10 Горькова, И.А., Алябьева, Т.А., Горшкова, Е.С., Тукачева, А.Б., Фетисова, А.М. Обучение персонала – ключ к успеху фирмы. ГБОУ ВПО МО «Международный университет природы, общества и человека «Дубна».
- 11 Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П.Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
- 12 Завалишин, К.Э. Управление человеческими ресурсами: конспект лекций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://proftests.ru/lib/b6/7_1.htm
- 13 Закомурная, Е. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет – <http://hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>

14 Исследование рынка технологий дистанционного обучения. – Smart education. – 2009. – 58 с.

15 Кибанов, А.Я. Концепции и виды обучения персонала / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент, – 2008. – № 9.

16 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2005. – 695 с.

17 Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс]. –Режим доступа:<http://www.hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala>

18 Лапыгин Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002856-0

19 Магура, М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / М.И.Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. 192 с.

20 Магура, М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / М.И. Магура, М.Б.Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – С. 55-56.

21 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия /Е.В. Маслов - М., 1999. – 411 с.

22 Мамаева, А.И. Современное развитие системы кадрового обеспечения в сфере государственной и муниципальной службы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов. - Сборник статей по теории и практике государственного и муниципального управления // Вестник № 4. – Псков: ООО Печатный Двор «Стерх». – 2013. – 180 с.

23 Методы обучения персонала: основные принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya>

24 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: Изд-во Юрайт, 2011. – 561 с

25 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

26 Симонова, И.Ф., Ерёмина, И.Ю. Развитие и обучение персонала как конкурентный ресурс организации в условиях экономики, нацеленной на управление знаниями. – Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, - 2008. – №11.

27 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов. – Москва: Юрайт, 2014. – 265 с.

28 Официальный сайт компании IBM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibm.com/us/en/>

29 Официальный сайт компании Ford [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ford.ru/>

30 Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник/ А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2014. – 624 с.

31 «Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://old.e-executive.ru/publications/aspects/hr/article_3641/

32 Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.expo.trainings.ru // conference // archive](http://www.expo.trainings.ru//conference//archive), <http://hr-portal.ru/article/professionalnaya-podgotovka-personala-sovremennoy-krupnoy-kompanii>

33 Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/postroenie-processa-obucheniya-personala-v-ramkah-obshchey-sistemy-razvitiya-personala>.

34 Поздеев, В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии/ В.И. Поздеев// Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2012. -№ 181. – С. 103-107.

35 Процесс обучения на примере зарубежных компаний [Электронный ресурс]. –Режим доступа:<https://gantbpm.ru/process-obucheniya-sotrudnikov-na-primere>

36 Профессиональная подготовка персонала современной крупной компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/professionalnaya-podgotovka-personala-sovremennoy-krupnoy-kompanii>

37 Оценка эффективности обучения. Модель Дональда Киркпатрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-obucheniya-model-donalda-kirkpatrik>

38 Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В.Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 182 с.

39 Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/benchmarking-kniga-receptov-po-obucheniyu-i-razvitiyu-personala>

40 Японская система управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - hr-portal.ru/article/yaponskaya-sistema-upravleniya-personalom

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура

