

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 «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2017 г.

Организация обучения рабочих кадров на примере ООО "ПРО ГРЭС"
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель
доцент, к.п.н.
_____ / А.Е. Резанович
«__» _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ–425
_____ / О.С. Ганиева
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОЧИХ КАДРОВ	
1.1 Понятие и сущность обучения персонала	5
1.2 Особенности системы обучения рабочих кадров.....	17
1.3 Международный опыт обучения рабочих кадров.....	23
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРО ГРЭС»	
2.1 Общая характеристика организации и ее производственно-хозяйственной деятельности.....	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	38
2.3 Кадровый аудит организации.....	56
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОЧИХ КАДРОВ В ООО «ПРО ГРЭС»	
3.1 Анализ системы обучения рабочих кадров в ООО «ПРО ГРЭС».....	61
3.2 Предложения по проекту совершенствования системы обучения персонала в ООО «ПРО ГРЭС».....	65
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обучения.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Успех деятельности организации напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Проблема обучения персонала актуальна для многих компаний на сегодняшний день, это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро меняются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства российских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые.

Следовательно, актуальность данной работы обусловлена важностью вопросов стратегического развития предприятия; а персонал, в свою очередь, это тот орга-

низационный ресурс, который напрямую задействован в процессах развития компании и обеспечивает достижение ее стратегических ориентиров.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения рабочих кадров.

Объектом исследования является система обучения персонала в ООО «ПРО ГРЭС».

Предмет исследования – методы обучения рабочих кадров в ООО «ПРО ГРЭС».

Для того чтобы достичь цели работы, необходимо будет реализовать ряд задач:

1. Изучить сущность обучения персонала;
2. Рассмотреть особенности системы обучения рабочих кадров;
3. Проанализировать международный опыт построения системы обучения рабочих кадров;
4. Провести анализ внутренней и внешней среды ООО «ПРО ГРЭС»;
5. Провести кадровый аудит ООО «ПРО ГРЭС»;
6. Разработать систему обучения рабочих кадров в ООО «ПРО ГРЭС»;
7. Разработать план мероприятий по реализации данного проекта.

Информационной базой данной дипломной работы служат фактические материалы, опубликованные в научной литературе и пр.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОЧИХ КАДРОВ

1.1 Понятие и сущность обучения персонала

Процесс обучения человека длится на протяжении всей его сознательной жизни. Первоначально человек обучается в общеобразовательных учреждениях, техникумах, колледжах, институтах и университетах. Затем проходит профессиональное обучение, повышение квалификации, переподготовку кадров и т. д.

Обучение является неотъемлемой и важной составляющей жизни каждого человека, поэтому, говоря об обучении в целом, мы можем дать общее определение данному термину, обучение – это специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений, навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями [16].

Обучение персонала – это процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в компании и соответствующим требованиям к должности.

Определенный уровень знаний, навыков и умений, необходимых для определенной должности, определяется в должностной инструкции. Также в ней указывается направление обучения, которое необходимо для получения той или иной должности. Если же уровень знаний не соответствует, то сотруднику требуется, в таком случае, пройти такое обучение.

Обучение персонала – это важная составляющая успеха большинства фирм. При появлении новейших технологий, которые внедряют в производство и соответствующее оборудование, требуют определенной квалификации сотрудников. Получение работниками определенных знаний, навыков и умений, позволят организации эффективно конкурировать и поддерживать конкурентоспособность.

Рассмотрим несколько понятий обучения персонала, которые трактуются разными авторами, и на основе данных определений сформулируем свое (таблица 1.1):

Таблица 1.1 – Определения понятия обучение персонала

Автор	Описание термина
Кибанов А.Я.	Обучение персонала - это основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, руководителей и т.д.» [11]
Веснин В.Р.	Обучение персонала - метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации [2]
Моргунов В.М.	Обучение персонала - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, навыками и умениями, необходимыми в производственной деятельности [14]

Проанализировав приведенные выше определения, мы можем сделать вывод, что обучение персонала – это целенаправленный процесс подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы в организации.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную функцию, имеющую две направленности: наилучшее использование работника и его мотивации. Обучение персонала выгодно как работодателю, так и самому работнику. Работодатель в результате получит квалифицированные кадры для качественного выполнения работы, работник повысит свою квалификацию, что может привести к повышению его заработной платы, повышению должности, сохранению рабочего места.

Обучение является важнейшим компонентом в системе управления персоналом и должно иметь неразрывную связь с процессами организационного развития, с работой, направленной на достижение стратегических целей организации, обеспечивая при это максимальную готовность сотрудников к осуществлению стоящих перед ними задач. Для достижения этих целей, необходимо разработать четкую структуру обучения персонала, для этого выделим несколько этапов процесса обучения, сначала составив план его реализации. Рассмотрим их на рисунке 1.1:

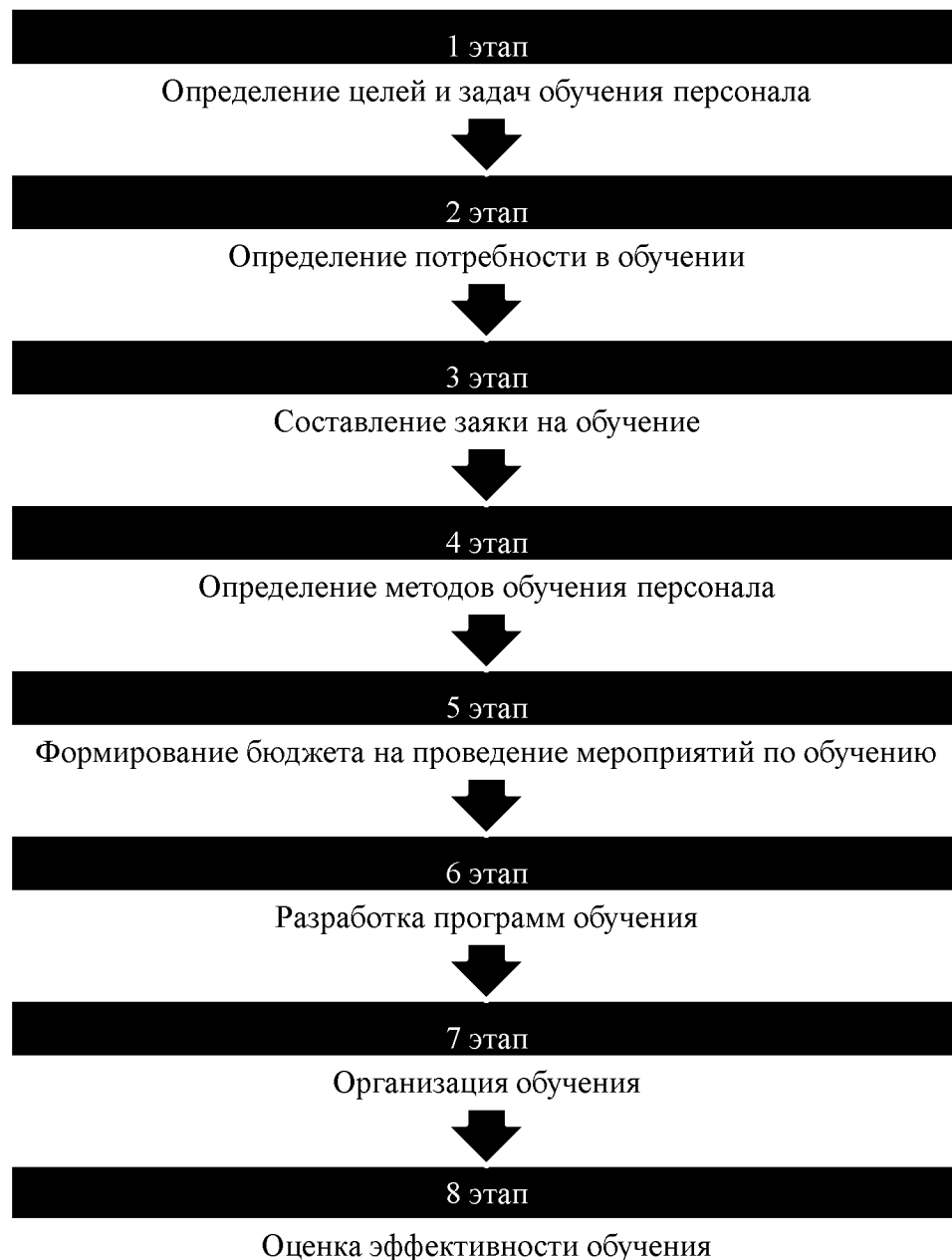


Рисунок 1.1 – Этапы процесса обучения персонала

Первый этап заключается в определении целей и задач обучения. На данном этапе происходит формирование политики в сфере обучения персонала, выбираются ее основные направления. Все работы проводятся на уровне топ-менеджмента организации.

Этап второй – детализируются потребности в обучении. Происходит анализ потребностей уже не на уровне целей компании, а на макроуровне. Этот этап построения один из самых сложных в системе обучения и развития, потому что в работе участвует система оценки персонала. Простая логика - вначале определя-

ются количественные и качественные потребности в работниках с учетом целей компании и структурных единиц, а затем при помощи системы оценки делается диагностирование качественного состояния имеющегося человеческого ресурса.

Этап третий – составляются заявки на обучение для каждой структурной единицы. Разрабатывается план обучения на конкретный период.

На четвертом этапе определяются виды, формы и методы обучения.

Этап пятый, на котором формируется бюджет обучения. Для российских компаний вопрос особо острый и болезненный. Почти повсеместно складывается так, что при составлении бюджета на обучение, не учитываются интересы всей компании и большая его часть сосредоточена в руках руководителей подразделений.

На шестом этапе происходит разработка программ обучения персонала и выбор обучающей организации, если она необходима.

Седьмой этап – организация обучения на основе всех предыдущих этапов

И на заключительном восьмом этапе проводится оценка эффективности обучения, с целью выявить результаты пройденного обучения, а также «проблемные места», которые впоследствии необходимо скорректировать.

Рассмотрим 3 основных вида обучения персонала (рисунок 1.2):



Рисунок 1.2 – Виды обучения персонала

Подготовка кадров – планомерное и организованное исследование и выпуск обученных кадров для всех областей человеческой работы, владеющих совокупностью особенных знаний, умений, возможностей и способами общения.

Повышение квалификации кадров – обучение, направленное на повышение уровня знаний, умений, навыков, связанных с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – процесс углубления знаний и навыков, связан с повышением уровня квалификационных требований, необходимостью освоения смежных отраслевых знаний или профессий.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров [2].

- Концепция специального обучения нацелена именно на сегодняшний день либо на обозримое будущее и имеет непосредственное отношение к соответствующему рабочему месту. Это изучение эффективно относительно на недолгий временной отрезок времени, хотя, исходя из убеждений работника, содействует сохранению рабочего места;

- Концепция многопрофильного обучения считается эффективной с точки зрения финансовой позиции, с ее помощью увеличивается внутрипроизводственная и внепроизводственная мобильность сотрудника. Но последнее событие представляет риск для организации, где осуществляет свою трудовую деятельность работник, так как он имеет возможность выбора и потому наименее привязан к соответствующему рабочему месту;

- Концепция изучения, нацеленного на персонал, направлена на развитие человеческих свойств, которые заложены природой либо обретены им в фактической деятельности. Данная концепция относится сначала к персоналу, который имеет предрасположенность к исследованиям, владеет талантом эффективно управлять, имеет способности к преподаванию, навыки политического деятеля, артиста и так далее.

Обучение может происходить на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой стороны –внутренний

ные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы [4].

Таким образом, предметом обучения являются факторы, представленные в таблице 1.2:

Таблица 1.2 – Предмет обучения и его составляющие

№	Предмет	Составляющие
1.	Знания	Теоретические, методические и практические знания, которые необходимы персоналу для осуществления своих трудовых обязанностей
2.	Умения	Способность выполнять обязанности и трудовые функции, которые закреплены за персоналом на его рабочем месте
3.	Навыки	Высокий уровень умений применять и использовать полученные знания на практике. Навыки предполагают такую степень освоения работы, когда вырабатывается сознательное контролирование своей деятельности
4.	Методы общения (поведения)	Форма жизнедеятельности личности, вся совокупность поступков и действий человека в ходе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям компании

Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, а внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Необходимо отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет ряд преимуществ: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется, менее затратное обучение по сравнению с внепроизводственным.

Внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, опытными преподавателями, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются [5].

Характеристика видов обучения представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Характеристика видов обучения кадров

№	Вид обучения	Описание
1.	Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, которые направлены на выполнение четко поставленных производственных задач. Подготовку можно считать законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
2.	Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения, рассматриваются как основы для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
3.	Профессиональная специализированная подготовка	Данная подготовка необходима для получения специализированной профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей, для того, чтобы овладеть определенной профессией (например, специалист, магистр)
4.	Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения, для того, чтобы привести их в соответствие с современными требованиями производства, а также для осуществления стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, которые имеют практический опыт)
5.	Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление (обучаются специалисты, горизонтальная мобильность)
6.	Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач (обучаются руководители, вертикальная мобильность)
7.	Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) с целью освоить новую профессию и качественно другую профессиональную деятельность (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения. Данные виды рассматриваются как направления, имеющие различный обхват аудитории, и направленные на осуществление различных целей. Можно выделить следующие направления:

- профессиональная подготовка (кадров, начальная, специализированная),
- профессиональное совершенствование (повышение квалификации, совершенствование знаний, совершенствование с целью роста),
- профессиональная переподготовка.

Таблица 1.4 – Задачи обучения для отдельных целевых групп

№	Целевая группа	Главные задачи обучения
1.	Учащаяся молодежь	Теоретическая первоначальная подготовка вне сферы деятельности, которая сочетается с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа и производство)
2.	Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации с целью углубить определенные знания по специальности
3.	Руководители с опытом работы	Отработка поведения в случае возникновения конфликтных ситуаций, проведение переговоров, методика принятия управленческих решений, выработка сдержанности и т.п.

Методы обучения персонала – это определенные способы, с помощью которых происходит достижение овладения знаниями, умениями и навыками.

Методы, классифицируются на несколько групп:

1) пассивные и активные – различаются по степени активности, которую проявляют обучающийся персонал. Например, к пассивным методам мы можем отнести лекцию, во время проведения которой слушатель может дремать или заниматься своими делами, а активным методам мы можем отнести деловую игру, которая требует участия всех участников обучения;

2) индивидуальные и групповые – при индивидуальном обучении присутствует возможность полностью сосредоточить свое внимание на конкретных знаниях и умениях одного конкретно взятого человека, например, профессиональное обучение и переобучение незанятых граждан и безработных; групповое обучение направлено на группу людей и требует соответственно меньше и финансовых затрат.

3) без отрыва и с отрывом от производства – методы обучения без отрыва от производства имеют тесную взаимосвязь с самим производственным процессом, немедленно применяются на практике.

Каждый отдельно взятый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. Методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может

вестись с отрывом или без отрыва от производства. Кроме того, они имеют способность дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Методы обучения также можно разделить на традиционные и современные. К традиционным методам мы можем отнести проведение лекций, семинаров и самостоятельного обучения, например, просмотр обучающих видеороликов. Эти методы преобладают при осуществлении передачи и закреплений знаний. Несмотря на то, что традиционные методы пользуются спросом и на сегодняшний день, они имеют ряд существенных недостатков: не способны учесть разный уровень знаний, не способны предоставить обратную связь, которая демонстрирует степень усвоения материала.

Рассмотрим более подробно традиционные методы обучения (таблица 1.5):

Таблица 1.5 – Традиционные методы обучения персонала

Лекции	Семинары
Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткие сроки, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы	Семинары предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Цель семинара – проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы
Наставничество	
Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку	

Мы можем проранжировать данные методы в порядке их эффективности: наставничество, семинары и лекции. Наставничество пользуется спросом во многих российских организациях на данный момент и является мощным инструментом обучения. Наиболее пассивным и малодейственным из этих методов является проведение лекций, так как они сложны для четкого восприятия и в большинстве своем зависят от подачи лектора. Семинары являются закрепительным инструментом лекций, применяются для лучшего усвоения пройденного материала.

Ниже приведем статистические данные о том, какие методы обучения популярны в современных реалиях, как в России (рисунок 1.3), так и на Западе.



Рисунок 1.3 – Методы обучения в российских компаниях

Наиболее востребованными и популярными методами обучения России считаются: модульное обучение, наставничество, рабочие группы и обучение действием. Далее рассмотрим структуру применения различных методов обучения в компаниях Запада (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Методы обучения в западных компаниях

Как видим, тройка лидеров в методах обучения персонала в российских и зарубежных компаниях различна: в России чаще используют модульное обучение, наставничество и рабочие группы, за рубежом же самым распространённым методом является «budding», далее следуют модульное обучение и наставничество.

Далее рассмотрим некоторые современные методы обучения персонала в таблице 1.6:

Таблица 1.6 – Современные методы обучения персонала

№	Метод	Описание
1.	Модульное обучение	Данная форма позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает три модуля. При этом каждым отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени необходимо для освоения навыков и получения знаний по заданному материалу
2.	Дистанционное обучение	Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение персонала на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для него время [6]
3.	Shadowing	Суть его заключается в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.
4.	Buddying	Buddying основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. Иногда buddying называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом. Этот метод не предполагает никакой иерархичности, и обратная связь действует в обе стороны [7]
5.	Баскет–метод	Метод обучения, который основывается на имитации ситуаций, которые часто встречающихся в практической деятельности. Баскет-метод позволяет оценить способность учащегося к работе с определенной информацией и умению правильно осуществлять принятие решений на основании имеющейся информации [6]
6.	Кейс–метод	Это метод конкретных ситуаций— техника обучения, использующая описание реальных бизнес-ситуаций. Обучающимся необходимо исследовать ситуацию, разобраться в сути проблемы, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же наиболее приближены к реальной ситуации [15]

Окончание таблицы 1.6

№	Метод	Описание
7.	Вебинары	Это тип веб-конференции, которая проводится в режиме реального времени и направлена на обучение. В процессе вебинара основная роль отводится ведущему вебинара, участники же находятся в режиме виртуального класса в роли слушателей. В то же время варианты активного участия слушателей также существуют. При этом ведущий вебинара играет роль фасилитатора процесса [21]
8.	Кружок качества	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии [17]
9.	Тренинг	Ежедневное обучение, в процесс которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности [17]
10.	Мобильное обучение	Мобильное обучение тесно связано с электронным и дистанционным обучением, отличием является использование мобильных устройств. Обучение проходит независимо от местонахождения и происходит при использовании портативных технологий. Это становится предметом многих дискуссий у практиков образования. Основу мобильного обучения (m-learning) составляют беспроводные компактные устройства (мобильные телефоны, карманные компьютеры, ноутбуки) и технологическое исполнение таких средств обучения ограничено техническими возможностями таких устройств

Как мы видим из вышеизложенного, в настоящее время существует множество современных методов обучения персонала. Большинство из них относятся к так называемым «активным методам обучения». Такие методы обучения имеют ряд преимуществ над традиционными. Каждый из этих методов обладает как достоинствами, так и недостатками. Выбор одного из них должен основываться на том, какой эффект хочет получить руководство организации от обучения своих сотрудников и какие ресурсы для достижения этого эффекта имеются в организации. Выбор использования конкретного метода также во многом зависит от целей и масштабов организации.

1.2 Особенности системы обучения рабочих кадров

Производственное предприятие, как правило, несет в себе достаточно трудоемкий процесс выполнения работ, для проведения которых необходимо наличие определенных знаний и умений.

Следовательно, присутствует существенная необходимость акцентировать больше внимания на обучении персонала. Чтобы до минимума снизить процент происшествий на производстве нужно, в первую очередь, провести обучение персонала с целью усвоения им определенных правил использования оборудования, инструментов и техники.

Первостепенно важно проводить обучение персонала в таких организациях, где проводятся работы повышенной сложности и опасности для человека. Персонал, которые занимается выполнением подобного рода работ должен соответствовать законодательным требованиям, а именно, обладать компетентностью в сфере охраны и безопасности труда, технической эксплуатации оборудования, инструментов и т. д.

Соответственно, для категории данных работников необходимо проводить особую подготовку и прививать им необходимые навыки. Сотрудник, занятый на производстве обязательно должен проходить специальное обучение и подготовку, так как доступ к трудовой деятельности возможен только после прохождения специальных обучающих мероприятий.

На производстве организация обучения персонала должна иметь вид комплексного и непрерывного процесса, который включает в себя несколько важных этапов. На данный момент имеется большое количество вариантов построения систем обучения. Мы выберем наиболее распространенную систему.

Некоторые специалисты используют модель систематического процесса обучения для организации самого процесса обучения.

Рассмотрим следующую модель системы обучения персонала на производственных предприятиях, представленную на рисунке 1.5.

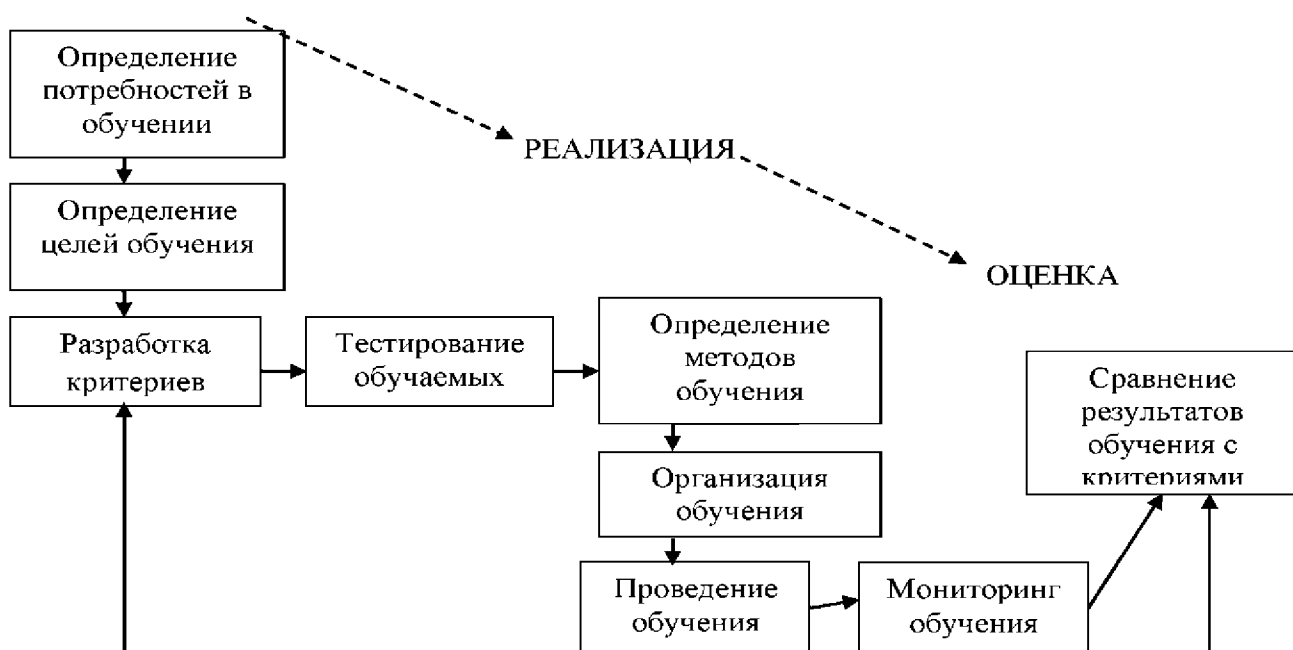


Рисунок 1.5 – Модель обучения персонала

На рисунке выше представлена циклическая модель, каждый элемент цикла – это один этап всего процесса обучения персонала в совокупности, на каждом шаге необходимо осуществлять планирование и вкладывать в него материальные и временные ресурсы. Все этапы модели процесса обучения необходимы для максимизации эффективности достижения поставленных целей.

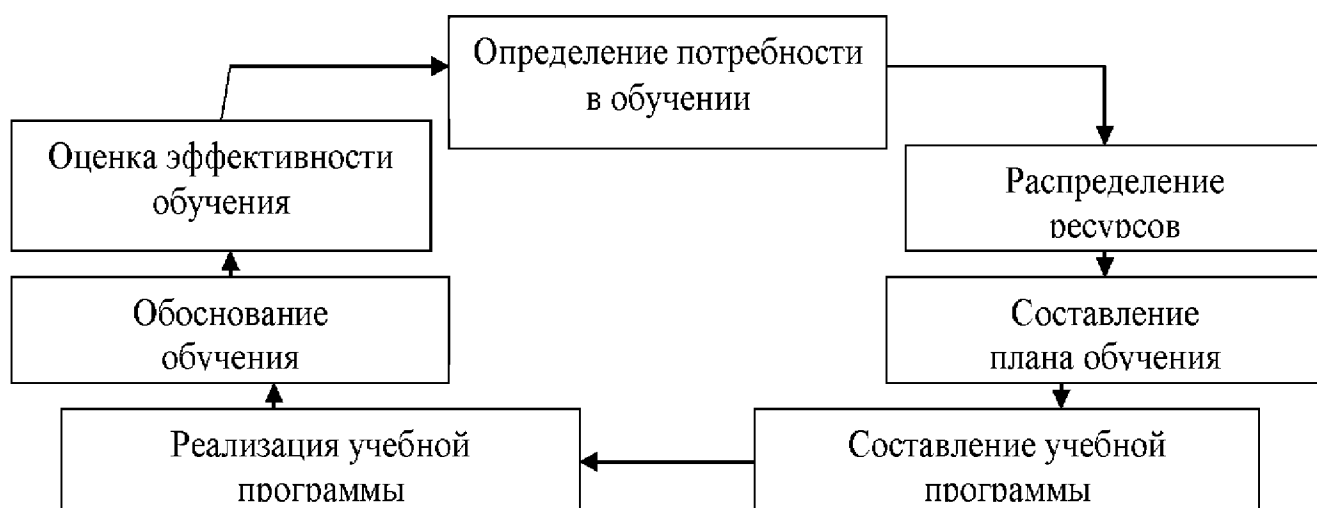


Рисунок 1.6 – Модель систематического обучения

Создатель методических материалов по обучению персонала Румянцев З.П разработал план работы обучения персонала в виде последовательности действий,

а не в виде циклического процесса, это можно назвать ключевым недостатком данной схемы [20].

На производственном предприятии каждый сотрудник проходит специальную подготовку. Изначально необходимо провести собеседование, чтобы определить уровень знаний сотрудника, затем, по результатам первичной оценки идет разработка индивидуальной программы профессионального обучения. До приступления к работе сотрудник должен:

- 1) пройти первичный инструктаж, который соответствует занимаемой должности;
- 2) пройти обучение по специальной программе;
- 3) сдать экзамен;
- 4) сделать работу в качестве дублера.

После проведения всех вышеперечисленных действий работнику открывается доступ к самостоятельному проведению работ. Также персонал может периодически проходить повышение квалификации.

Форма и метода обучения персонала выбираются в соответствии с целями и возможностями организации, для персонала, занятого на производстве в основном выбирается форма – без отрыва от производства.

На сегодняшний день присутствует большое количество различных методов для выявления потребностей в обучении, используются следующие методы:

- анализ при приеме на работу (собеседование, анкетирование);
- анализ результатов сотрудника в период испытательного срока;
- анализ результатов годовой оценки;
- планы изменения технологий производства;
- анализ целей и стратегии организации;
- опрос руководителей о необходимости проведения обучения.

После проведения анализов и опросов, полученные данные могут помочь провести анализ качественного уровня персонала организации.

При определении потребности в обучении, необходимо в первую очередь отталкиваться от:

- целей и стратегии организации (определяют руководители высшего звена);
- данные для достижения целей и возможные проблемы (определяют руководители среднего уровня);
- самооценки работников.

Задачи отдела управления персоналом на этапе определения потребностей в обучении:

- сбор и анализ необходимой информации;
- методическое обеспечение помощи руководителя и сотрудникам функциональных подразделений;
- организация процесса обучения.

В основном на производственных предприятиях обучение планируется после проведения и анализа результатов годовой оценки сотрудников: для каждого работника и руководителя разрабатывается индивидуальный план развития, в котором указываются необходимые компетенции, тот «корпоративный минимум», который должен быть. За составление индивидуального плана развития и реализацию процесса и мероприятий, отвечают сотрудники отдела управления персоналом. Затем составляется общий бюджет мероприятий, далее он согласовывается с сотрудниками финансового отдела.

Необходимым фактором эффективности программы обучения является:

- оперативность;
- современные подходы и методы;
- эффективное использование финансов.

Для оптимизации процесса обучения и развития на протяжении планируемого периода разрабатываются процедуры, которые:

- обеспечивают успешную реализацию индивидуального плана развития персонала;
- повышают уровень организации образовательных программ;

- позволяют оценить уровень эффективности обучающих программ.

Для того чтобы приступить к обучению, необходимо провести оценку для выявления потребности в обучении для каждого рабочего. Руководителям необходимо оценить уровень знаний и навыков персонала. Необходимо учитывать следующие показатели:

- присутствие у сотрудника необходимых знаний и навыков;
- уровень производительности труда;
- уровень качества работ;
- принятие и выполнение делегируемых полномочий;
- уровня самостоятельности в выполнении работы.

На основе данных показателей можно определить необходимость для развития у какого-либо работника тех или иных компетенций. Сотрудники также дают оценку в необходимости проведения обучения: ответы на вопросы анкеты помогают конкретнее поставить задачи и направления обучения, оценить уровень перспектив дальнейшей «трансляции» новых знаний в конкретном функциональном подразделении и прояснить ожидания в отношении результатов учебных программ [23].

На завершающем этапе обучения персонала проводится оценка эффективности обучения. За основу берется методика Киркпатрика. В первой главе дипломной работы были выделены основные принципы методики Киркпатрика. Рассмотрим основные этапы оценки эффективности персонала (рисунок 1.7):

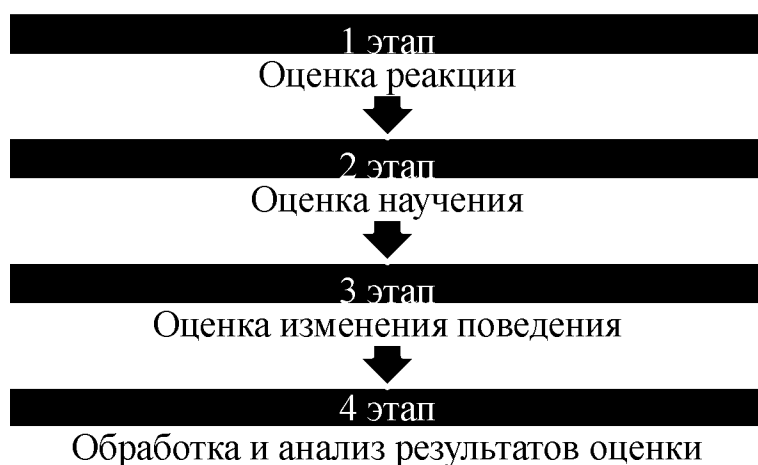


Рисунок 1.7 – Этапы оценки эффективности обучения

При оценке уровня эффективности обучения экспертная комиссия учитывает, что [18]:

1) положительная оценка учебной программы работниками предприятия не может быть основанием для оценки обучения на отметку успешно.

2) часто эффективность научения снижается при отрицательной оценке программы обучения участниками.

3) объективность оценки значительно возрастает с увеличением количества обучающихся по определенной программе работников.

На следующем этапе экспертная комиссия изучают достигнутые результаты обучения и дают заключительную оценку эффективности всего курса обучения. Экспертная комиссия также может давать рекомендации по развитию работников в будущем, давать предложения о новых обучающих курсах и принимать решения о дальнейшем сотрудничестве с провайдером.

Проведя разработку и внедрение новых процедур оценки потребности персонала в обучении и оценке результатов программы обучения по методикам Киркпатрика, а также сделав качественный отбор провайдеров обучающих программ, мы получили [18]:

1) адаптированные к потребностям компании программы обучения;

2) рост ответственности каждого работника за свое обучение;

3) возможность оперативно корректировать индивидуальную программу развития и использовать наиболее важные в данный период программы.

В данном пункте мы обозначили отличительные черты системы обучения и оценки эффективности на производственном предприятии. Также выяснили что, для определенных категорий производств необходимо применять только определенные методы и определенную структуру обучения. Были выделены и исследованы основные методы обучения персонала, которые подходят по специфике промышленным предприятиям. Рассмотренные инструменты обучения помогут нам в дальнейшем составить план мероприятий и реализовать проект.

1.3 Международный опыт обучения рабочих кадров

Необходимо проанализировать зарубежный опыт обучения персонала, а конкретнее опыт компаний Японии, Америки и Европы.

В основе японской системы управленческого развития располагается правило «человеческого потенциала». Сущность этого принципа заключается в первоочередной возможности показать, развить и применить свои навыки, способности и умения, при этом получая удовольствие и удовлетворение от своей работы. Основное правило в японской организации – это предоставление возможности для раскрытия и развития потенциала человека, оно необходимо для того, чтобы сотрудник почувствовал уверенность в востребованности своих навыков, способностей и умений, а также чувствовал социальную защищенность.

У персонала японских организаций и компаний в основном не имеется образования в управленческой сфере. В Японии принято считать, что подготовить сотрудников к их трудовой деятельности можно только внутри фирмы по заранее и индивидуально разработанной и подготовленной программе. В Японии нет «школ бизнеса», потому что нет существенного спроса на них, соответственно, нет необходимости для их создания. В основе обучения в высших учебных заведениях Японии лежит принцип обеспечения всестороннего развития и расширения кругозора личности человека.

Поэтому, руководители японских компаний в первую очередь очень ценят персонал, обладающий широким кругозором. Затем дальнейшее обучение персонала протекает внутри фирмы. Сотрудник, обладающий знанием большого количества дисциплин и направлений, имеющий теоретические и практические умения, проще и легче адаптируется и воспримет все нововведения, это является важным и необходимым условием развития современного мира, в котором технологии и инновации имеют важное место и значения для развития производства[3].

Применяя принцип развития в управленческой системе организации, появляется возможность для реализации таких функций профессиональной подготовки

сотрудников организации как: сопоставление целей персонала со стратегическими целями и задачами организации, быстрое и легкое вхождения новых работников в организацию, постепенное и непрерывное развитие и обучение персонала и их карьерный рост.

Развитие персонала обязательно должно включать в себя следующие критерии:

- вовлеченность и включенность персонала в миссию, стратегию, цели и задачи организации;
- осознание персоналом всех сложностей работы, с которыми он может столкнуться в процессе своей трудовой деятельности;
- предоставление возможности персоналу самостоятельно управлять своей деятельностью и самостоятельно осуществлять за ней контроль;
- обеспеченность персонала нужной и необходимой ему для работы информацией;
- осознание персоналом значимости своей деятельности для благополучия организации и общества в целом.

Главная задача системы обучения персонала в компаниях Японии заключается в превращении знаний, навыков и умений каждого отдельно взятого работника в знание всей компании в целом. Поэтому существует такое выражение, что один японский работник в два раза слабее американского, команда, состоящая из десятка японских рабочих в два раза сильнее десятка американцев [19].

В основе кадровой политики японской компании «Toyota» лежит принцип, что программе обучения с отрывом от производственной деятельности организации предпочитается повышение квалификации на рабочем месте.

В компаниях Японии широко применяется система наставничества. Квалифицированные и опытные сотрудники отбираются на должность наставника для проведения обучения и передают свои знания и умения молодому, еще неопытному персоналу. Критериями эффективности, по которым происходит оценка персонала, считаются способность осуществлять свою трудовую деятельность и

усваивать в полном объеме знания, которые необходимы работнику для осуществления трудового процесса. Результаты деятельности персонала не являются первостепенным критерием успеха фирмы.

В основе управленческой технологии компании «Toyota» базируется идеология «обучения», а не «командования», руководство не приказывает, а обучает персонал. В данной организации присутствует «система предложений», которая была введена еще в 1950 году, это система поощрения персонала организации, который вносит новые и свежие конструктивные идеи по усовершенствованию производственных процессов и технологий [12].

Немного иной подход обучения персонала используют руководители компаний Америки и Европы.

В американских организациях и компаниях на обучение и профессиональную подготовку персонала руководители отводят большой денежный бюджет. Это связано с тем, что высокий или же низкий уровень квалификации персонала существенно оказывает влияние на получение прибыли организации. Нарращивание уровня необходимых знаний, интеллектуального потенциала, является базисом успешности компании. Следовательно, поэтому американские организации формируют большое количество денежных средств на обучение своих работников. Так, например, в 2011 году компания «IBM» выделила и потратила на обучение сотрудников один миллиард долларов, а «Ford» - 500 миллионов долларов [9].

Заметны тенденции стабильного роста инвестиций в человеческий фактор. Это свидетельствует о том, что руководство американских организаций понимает и признает важность человеческого фактора в общей деятельности организации, и человек рассматривается в ней как главный стратегический ресурс и определяющий компонент успешности компании.

В организациях и компаниях Америки широко приветствуется наличие своих корпоративных университетов и центров, в которых осуществляется профессиональная подготовка и организация непрерывного обучения и развития персонала.

Так, например, в компании «IBM» присутствует свой крупнейший корпоративный университет «GlobalLearning», в нём насчитывается 3 600 преподавателей и 57 стран мира, проводящих около 10 000 специализированных курсов по разным направлениям. Уже больше 12 500 работников данной организации прошли обучение в этом университете.

Также, в корпорации «Дженерал Электрик» 30-40 тысяч человеко-дней в год отводится для прохождения учебных курсов, направленных на профессиональную подготовку и обучение сотрудников. Необходимо отметить, что мы говорим только о внутренних курсах, не учитываем различные внешние обучающие мероприятия [10].

Три главных принципа обучения персонала, лежащие в основе организации обучения и профессиональной подготовки:

- осуществление профессиональной подготовки персонала должно быть непрерывно, в соответствии с темпами развития технологий;
- необходимо практическое направление в процессе профессиональной подготовки и обучения сотрудников;
- необходимо преобладание активных методов обучения над традиционными [8].

Проведение обучения и профессиональной подготовки в организациях Европы имеет непрерывный характер и систематизированную структуру. Это можно подтвердить осуществлением постоянного мониторинга потребностей профессиональной подготовки и планированием дальнейшей эксплуатации рабочих, которые прошли обучение. В Европе используется дуальная система, которая позволяет убить сразу двух зайцев, то есть совместить в учебном процессе и теоретическую, и практическую подготовку. Одновременно с учебной учащиеся осваивают избранную профессию непосредственно на производстве, то есть учатся сразу в двух местах: 1-2 дня в неделю в училище, остальное время – на предприятии.

На основе представленного материала в данном параграфе, мы можем сделать вывод, что в Японии на первый план выдвигается предоставление сотруднику

возможности проявления и развития своих знаний, навыков, умений и способностей. В Америке руководители организаций ставят главным непрерывность профессиональной подготовки, модернизацию технологий и практическую направленность обучения. Для европейских организаций в ходе проведения обучения персонала характерно гармоничное сочетание теоретического и практического циклов обучения.

Использование зарубежного опыта – это сложный процесс, который требует адаптации к действительности и реальности страны, в которой функционирует организация, нуждающаяся в перенятии этого опыта.

Существенным препятствием для использования зарубежного опыта является так называемый «синдром ментальности». К сожалению, не все современные западные технологии можно использовать и применять на российской почве. Только настоящим профессионалам своего дела доводилось проводить синтез западных технологий и российской реальности [17].

В международной практике используется большое количество инструментов и методов, касающихся проведения обучения персонала. Для того чтобы используемый метод обучения имел наибольшую эффективность, необходимо провести его адаптацию к своей компании, при этом важно учесть саму специфику организации.

Образование в современном мире – это основа для успешной карьеры в будущем. Образование персонала достаточно востребованная и пользующаяся пристальным вниманием сфера, как в менеджменте Америки и Европы, так и в японском менеджменте. Противоположным к решению проблемы образования является подход Америки и Японии. Образование персонала в Америке схоже с самими принципами сотрудников. Главенствующим принципом обучения персонала в Японии является принцип «человеческого потенциала».

Другой подход используется в компаниях Америки и Европы. Все крупные организации создают свои учебные центры и заведения для осуществления непрерывного обучения своего персонала.

Выводы по 1 главе

В первой главе дипломной работы были рассмотрены основные понятия обучения персонала, предложенный тремя разными авторами, на основе них мы выяснили, что обучение персонала – это в первую очередь, целенаправленный процесс подготовки сотрудников, который направлен на повышение уровня эффективности трудовой деятельности. Также были рассмотрены основные этапы обучения персонала, проанализированы виды обучения, детально рассмотрены традиционные и современные методы обучения работников, их преимущества и недостатки.

Было выяснено, что построение системы обучения – это сложный, структурированный процесс, требующий существенных и значительных затрат для реализации, как денежных, так и временных.

Необходимо сделать вывод о том, что все рассмотренные виды обучения персонала способны принести положительный результат и могут быть востребованы внутри компании. Главное – это знать, какой результат ожидает организация от определенного обучения, для чего ей это необходимо и как будет осуществляться контроль полученных результатов.

Базисом для эффективного функционирования в компании системы обучения может стать ее планомерность и тесная связь с условиями внутреннего и внешнего окружения.

Для того чтобы профессиональные качества производственного персонала имели соответствие с современными требованиями, обучение и развитие необходимо встроить в общую систему управления персоналом. Всем работникам организации нужно систематизировано проходить обучение по специализированным обучающим программам.

Также был рассмотрен зарубежный опыт обучения производственного персонала Японии, Америки и Европы. Было выяснено, что главенствующим принципом обучения персонала в Японии является принцип «человеческого потенциала». Этот принцип заключается в предоставлении возможности для раскрытия и

развития потенциала человека, оно необходимо для того, чтобы сотрудник почувствовал уверенность в востребованности своих навыков, способностей и умений, а также чувствовал социальную защищенность. В основе американских организаций присутствует три принципа обучения персонала: непрерывное обучение, практика, преобладание активных и современных методов обучения.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРО ГРЭС»

2.1 Общая характеристика организации и ее производственно-хозяйственной деятельности

ООО «ПРО ГРЭС» – общество с ограниченной ответственностью «Производственно-ремонтное общество ГРЭС» в г. Троицке, создано на основании Приказа Генерального директора ООО «ПРО ГРЭС» № П-П-28-2013 от 28.02.2013.

История Обособленного подразделения ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке начинается в 1965 году, когда в составе Троицкой ГРЭС был организован Цех централизованного ремонта (ЦЦР), куда вошли участки ремонтников первой очереди котельного и турбинного отделений, блоков 4 и 5, ремонтно-механический цех. Цех приобрел самостоятельность как отдельная структура Троицкой ГРЭС, в нем насчитывалось около 250 человек. Для освоения блоков «300» было организовано 8 вахтенных бригад в котельном и турбинном отделениях, которые круглосуточно обслуживали новые блоки.

С вводом мощностей Троицкой ГРЭС, ЦЦР превращается в мощный ремонтный цех, который специализировался на выполнении технического обслуживания и различного вида ремонтных работ.

В 2003, 2009, 2011 и 2013 годах в результате реорганизации электроэнергетики были созданы поэтапно: ЗАО «Троицкэнергоремонт», ООО «Энергосервис», Троицкий филиал ООО «ТЭР-Урал», Обособленное подразделение ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке.

Главное направление деятельности ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке – оказание энергоремонтных услуг на электростанции, входящей в состав ОАО «ОГК-2» – это Филиал ОАО «ОГК-2» –Троицкая ГРЭС.

Специалисты организации ремонтируют необходимое для электростанции тепломеханическое, электротехническое оборудование и поддерживают работо-

способность электростанции, своевременно ведя профилактику и ремонт оборудования.

Производственная база ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке оснащена необходимыми инструментами, приспособлениями, станочным оборудованием.

Главной задачей ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке при выполнении отдельного этапа или всего комплекса услуг является обеспечение требуемых технических характеристик и надежности дальнейшей эксплуатации энергооборудования Филиала ОАО «ОГК-2» –Троицкая ГРЭС.

Значительное внимание в ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке уделяется вопросам охраны труда и техники безопасности при выполнении ремонтных мероприятий.

Залогом успешного функционирования организации служит принцип – решение поставленных задач в срок, с надлежащим качеством, в полном объеме и в строгом соответствии с пожеланиями заказчика.

Выполняемые работы и оказываемые услуги:

1. Ремонт и техническое обслуживание котельных установок, углеразмольных мельниц, насосного оборудования, теплообменных аппаратов и сосудов, узлов подшипников скольжения, запорной, предохранительной и регулирующей арматуры;

2. Ремонт и техническое обслуживание парогазотурбинного оборудования, турбин, насосного оборудования, теплообменных аппаратов, узлов подшипников скольжения, запорной, предохранительной и регулирующей арматуры;

3. Ремонт оборудования топливоподдачи, вагоноопрокидывателей, дробилок, ленточных конвейеров;

4. Ремонт и техническое обслуживание генераторов, электродвигателей постоянного и переменного тока, коммутационной аппаратуры, трансформаторов, воздушных выключателей, оборудования ОРУ, ремонт и монтаж силовых и контрольных кабелей, климатического оборудования;

5. Изготовление и ремонт запасных частей к оборудованию, выполнение токарной, фрезерной и расточной обработки металла;

6. Монтаж и ремонт трубопроводов всех категорий, металлоконструкций;

7. Реконструкция тепломеханического оборудования;

8. Участие в строительстве «под ключ» двух пылеугольных энергоблоков единичной мощностью 660 МВт на площадке Филиала ОАО «ОГК-2» - Троицкая ГРЭС, а именно:

- строительство нового растопочного хозяйства для энергоблока ст.№ 10;
- строительство Береговой насосной станции (БНС-4);
- строительство «под ключ» очистных сооружений хозяйственно-бытовой канализации для нужд энергоблока ст. № 10;
- строительные-монтажные работы по строительству склада масла в таре;
- строительные-монтажные работы, внутриплощадочные автодороги территории объектов переноса и нового строительства.

Уникальность ООО «ПРО ГРЭС» в следующем:

- наработан ценный опыт монтажа, технического обслуживания и ремонта энергетического оборудования;
- универсальность специалистов – возможность выполнения всего спектра ремонтных работ на оборудовании силами собственного персонала, без привлечения сил и средств сторонних организаций;
- возможность приобретения материалов и запасных частей у многочисленных партнеров: поставщиков или изготовителей, или изготовление и восстановление запасных частей силами собственного персонала с использованием станочного оборудования и приспособлений;
- обладает технологиями и квалифицированным персоналом, позволяющими проводить ремонт оборудования филиала ОАО «ОГК-2»-Троицкая ГРЭС, техническое состояние которого оценивается как крайне изношенное;
- наличие станочного парка и специалистов-станочников, что позволяет осуществлять изготовление и восстановление запасных частей.

Основные планы организации:

- расширение производства;

- улучшение качества выполняемых работ;
- повышение квалификации, обучение персонала;
- приобретение и внедрение современного оборудования, инструментов и приспособлений.

Приоритеты:

- улучшение условий труда работников;
- поэтапный рост заработной платы персонала.

Рассмотрим цели, миссию, видение и общую стратегию организации.

Цели организации – это конкретный набор определенных показателей, которые характеризуют эффективность как компании в целом (стратегические показатели), так и объектов нижнего уровня. Рассмотрим главные цели, которые преследует организация ООО «ПРО ГРЭС» (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 – Цели организации

На сегодняшний день рынок заполнен множеством конкурирующих компаний и предприятий, и для того, чтобы занять на нём устойчивое и надёжное положение организации необходимо быть эффективной и успешной в своей сфере, к чему и стремится ООО «ПРО ГРЭС». Одна из её приоритетных целей – это занять

лидирующее, устойчивое и наиболее выгодное положение среди конкурентов к концу 2018 г.

Организация всегда выполняет поставленные задачи в срок, с надлежащим качеством, в полном объеме и в строгом соответствии с пожеланиями заказчика, но, тем не менее, её целью также остается повышение качества предлагаемых услуг, чтобы максимально удовлетворить потребности заказчика и зарекомендовать себя как ответственных и пунктуальных исполнителей.

Организация ООО «ПРО ГРЭС» стремится снизить издержки производства за счет повышения конкурентоспособности товара и предлагаемых услуг, а именно: ценовое соперничество, которое предполагает внести необходимые новшества по обеспечению реализации продукции и услуг по повышенным ценам.

Ознакомимся с миссией ООО «ПРО ГРЭС», представленной на рисунке 2.2:

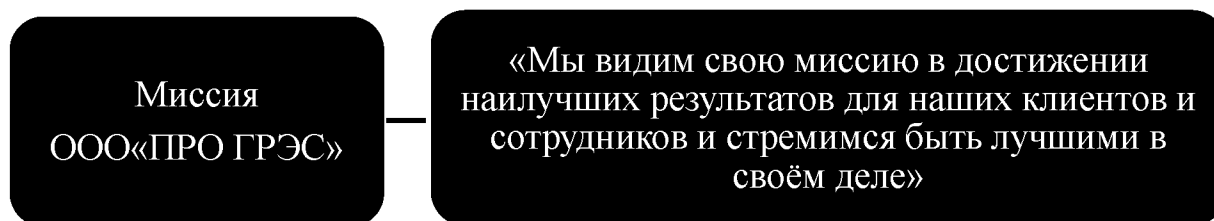


Рисунок 2.2 – Миссия ООО «ПРО ГРЭС»

В миссии точно определена цель ООО «ПРО ГРЭС», которая устанавливает высокий уровень достижений организации.

Основу видения составляют цели, которые компания ставит перед собой, чтобы перейти в желаемое состояние. Видение способствует мотивации во всей организации, поэтому его формула должна вдохновлять. Рассмотрим видение ООО «ПРО ГРЭС» (рисунок 2.3):

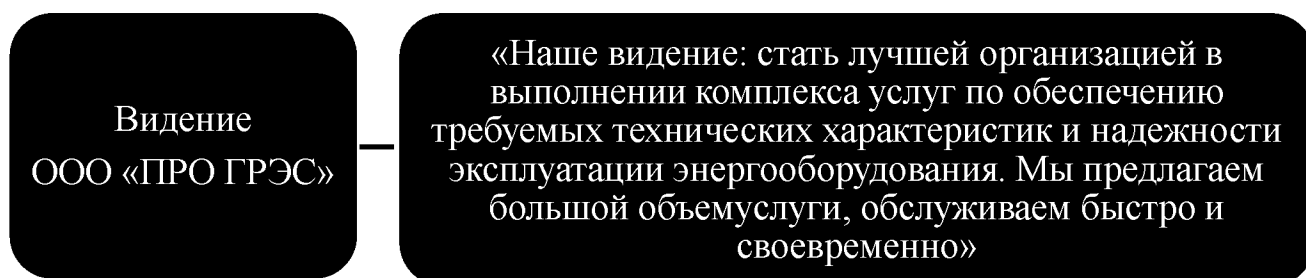


Рисунок 2.3 – Видение ООО «ПРО ГРЭС»

Данное видение соответствует целям организации, которые она перед собой ставит и подчеркивает свои достоинства, но оно не способствует мотивации, так как эта формула видения не вдохновляет, а лишь еще раз подчеркивает свои стратегические цели.

Общая стратегия организации – «Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких товарах и услугах, в производстве которых мы займем первое или второе место, обеспечить потребителей товарами и услугами лучшего качества».

Далее рассмотрим ключевые ценности организации ООО «ПРО ГРЭС», представленные на рисунке 2.4:

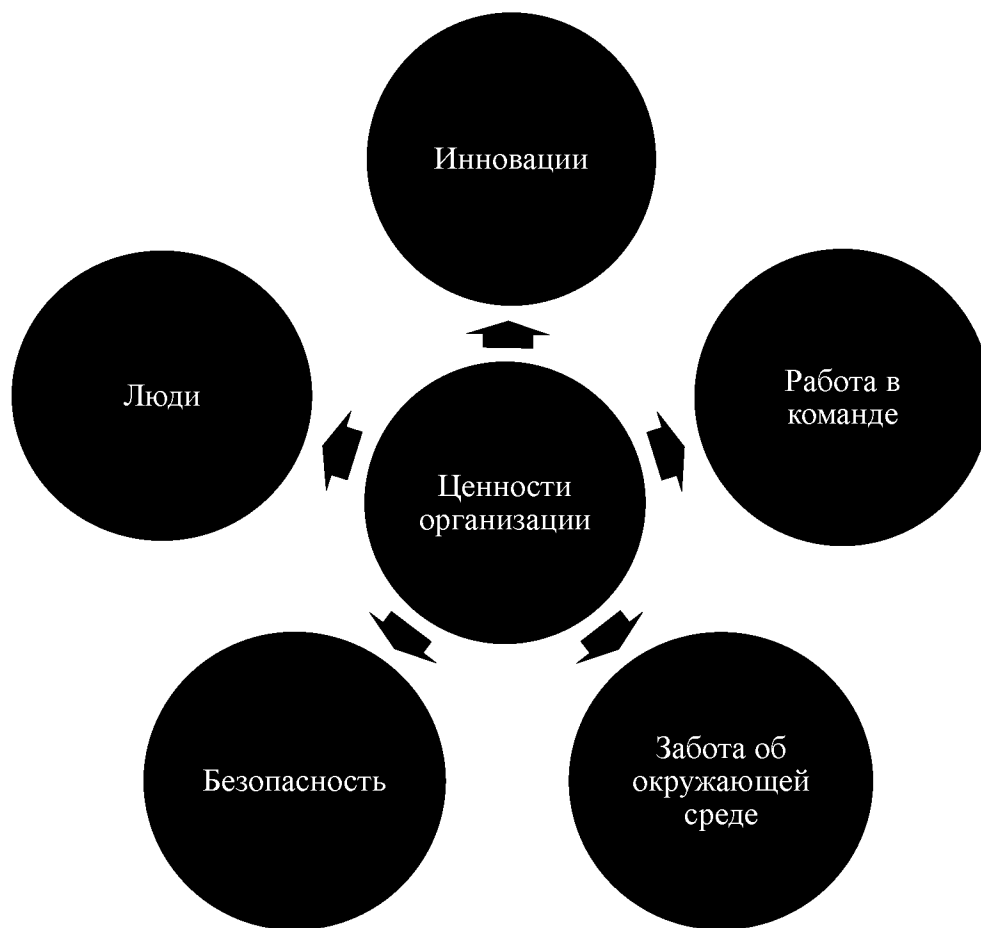


Рисунок 2.4 – Ценности организации ООО «ПРО ГРЭС»

Рассмотрим подробнее ценности организации:

1. «Иновации» – «Невозможное возможно»;
2. «Работа в команде» – «Сплоченность и труд все перетрут»;

3. «Забота об окружающей среде» – «Только здоровая экология»;
4. «Безопасность» – «Комфорт и безопасность на первом месте»;
5. «Люди» – «Главная ценность организации».

Рассмотрим общую структуру предприятия ООО «ПРО ГРЭС», которая представляет собой совокупность всех производственных, непроизводственных и управленческих подразделений организации.

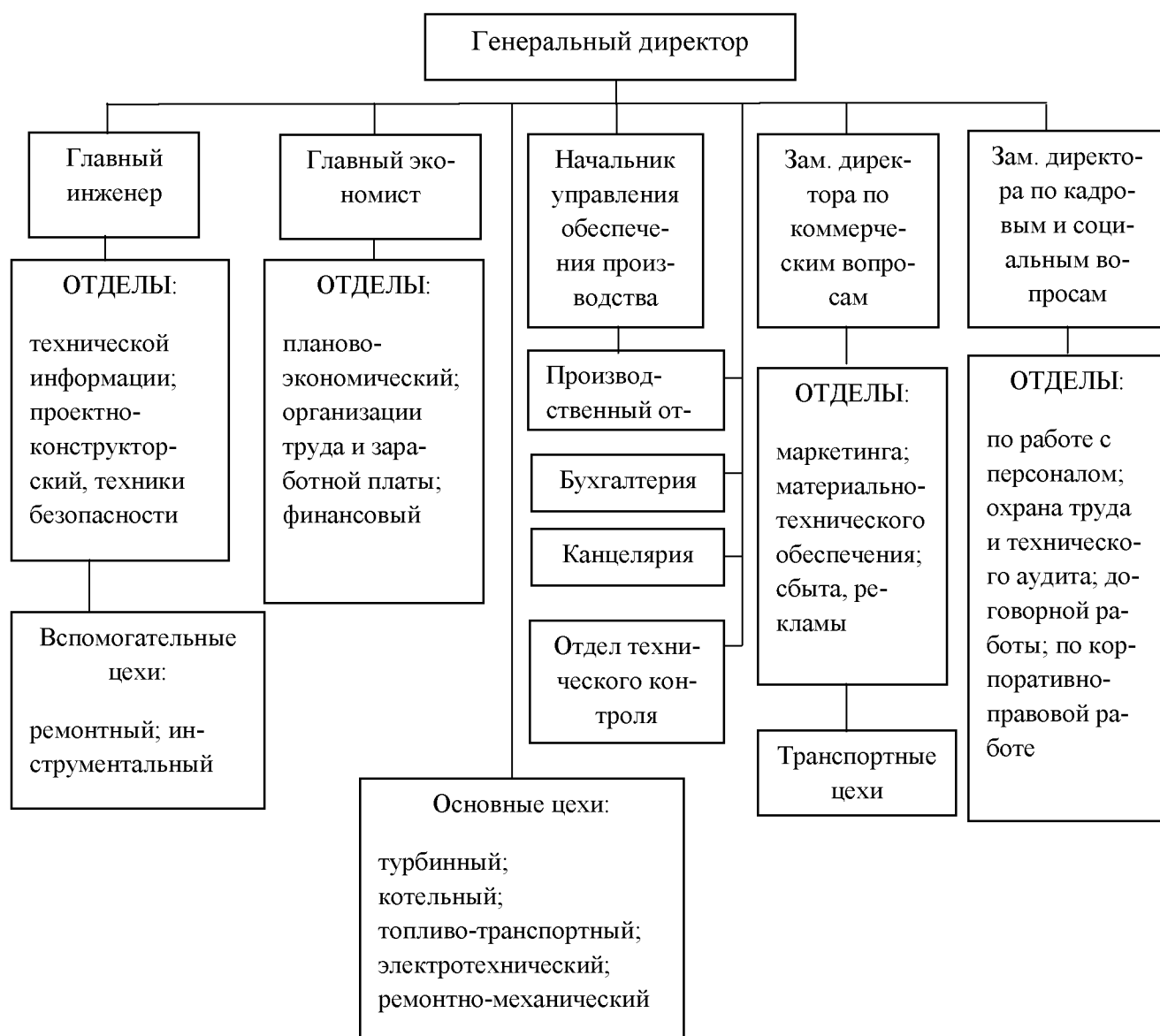


Рисунок 2.5 – Организационная структура ООО «ПРО ГРЭС»

В организационной структуре ООО «ПРО ГРЭС» присутствуют линейные и функциональные связи. Линейные связи необходимы для принятия и реализации

различных управленческих решений, также отвечают за передвижение информации между линейными руководителями, лицами которые полностью отвечают за деятельность компании и за ее структурные подразделения.

Возможности и полномочия линейных руководителей ООО «ПРО ГРЭС» дают им право решать все вопросы, касающиеся развития вверенных им подразделений, также они имеют право отдавать распоряжения, которые обязательны для выполнения и реализации сотрудниками организации или подразделений.

Штабной персонал ООО «ПРО ГРЭС» ограничивается правом планировать, составлять рекомендации, давать советы или оказывать помощь, но не приказывать другим сотрудникам организации исполнять из указы. Если работнику управленческого аппарата представилась возможность и право принять решение и реализовать его, которое обычно осуществляется линейными менеджерами, то он получает, так называемые, функциональные полномочия.

Осуществление управления организацией происходит в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и, собственно, Уставом компании на взаимосвязанном сочетании прав и интересов коллектива организации и собственника имущества.

Рассмотрев общую характеристику организации, стоит отметить несколько ключевых моментов. Главное направление деятельности ООО «ПРО ГРЭС» в г. Троицке – оказание энергоремонтных услуг на электростанции. Организация обладает уникальными технологиями и квалифицированным персоналом, позволяющим эффективно решать поставленные задачи и оперативно реагировать на возникшие проблемы.

Генеральный директор является высшим звеном в организационной структуре ООО «ПРО ГРЭС», в организационной структуре ООО «ПРО ГРЭС» различаются линейные и функциональные связи.

Главной целью организации является поиск более сильного и более надежного положения в своей бизнес-отрасли. Организация нацелена на качественное обслуживание своих клиентов и старается максимально удовлетворить их потребности.

сти. ООО «ПРО ГРЭС» имеет четкие ориентиры и планы на будущее, основные планы:

- расширение производства;
- улучшение качества выполняемых работ;
- повышение квалификации, обучение персонала;
- приобретение и внедрение современных инструментов и приспособлений.

ООО «ПРО ГРЭС» – организация, зарекомендовавшая себя как надежный партнер с бесценным опытом монтажа, технического обслуживания и ремонта энергетического оборудования.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

На начальном этапе рассмотрим и проанализируем основные экономические показатели организации ООО «ПРО ГРЭС» в динамике за 3 года.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности

Наименование	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка от реализации, руб.	3 174 648	2 795 357	2 136 900
Себестоимость реализованной продукции, руб.	1 936 535	1 705 167	1 282 140
Себестоимость выпущенной продукции, руб.	1 210 334	1 074 255	782 105
Чистая прибыль, руб.	1 238 112	1 090 189	854 760
Рентабельность продаж, %	39	39	40
Производительность труда (руб. на чел.)	10 014	9 443	7 219
Среднемесячная оплата труда одного работника, руб.	21 222	20 321	20 115

Исходя из данной таблицы, мы видим, что выручка организации за последние 3 года уменьшилась с 3 174 648руб. до 2 136 900., разница в 1 037 749 руб., что в процентном соотношении является снижением роста на 43%.

Также необходимо отметить, что одновременно с выручкой снизилась и себестоимость реализованной продукции, с 1 936 535 руб. до 1 282 140 руб., разница в 654 395 руб., что в процентном соотношении является снижением на 34%.

Соответственно, исходя из выводов выше и имеющихся показателей, снизилась и прибыльность организации. Наблюдается динамика обратного роста организации, прибыльность снижается с каждым годом. В ООО «ПРО ГРЭС» прибыль за последние 3 года снизилась с 1 238 112 руб. до 854 760 руб., разница в 383 352 руб., что в процентном соотношении является снижением роста на 31%.

Вместе с этим, падает производительность труда персонала, за три года она снизилась на 28%.

Из приведённых выше данных можно сделать вывод о том, что, в организации существуют явные экономические проблемы.

На следующем этапе рассмотрим и проанализируем ключевые подсистемы управления персоналом в организации ООО «ПРО ГРЭС», представленные в таблице 2.2:

Таблица 2.2 – Система управления персоналом в ООО «ПРО ГРЭС»

№	Подсистема УП	Краткая характеристика
1.	Планирование персонала	Планирование в ООО «ПРО ГРЭС» разделяется на технико-экономическое и оперативно-производственное. Технико-экономическое планирование осуществляет определение, направление и организацию производственной деятельности. Оперативно-производственное планирование в ООО «ПРО ГРЭС» является развитием технико-экономического планирования. Данные виды планирования во взаимном сочетании способны обеспечить достижение систематизированный характер выполнения работ и их положительных результатов работы службы
2.	Найм и отбор персонала	В организации используются внешние и внутренние источники найма. Но организация делает большой упор именно на внутренние источники. Работников переводят с сокращаемых должностей на естественно высвобожденные места (например, уход на пенсию), затем они проходят стажировку и обучения для приобретения необходимых знаний и навыков. До приеме на работу претендент проходит следующие этапы отбора: - беседа с будущим руководителем и начальником службы; - заполнение заявления; - проверка послужного списка; - обязательный медицинский осмотр; - принятие решения

Окончание таблицы 2.2

№	Подсистема УП	Краткая характеристика
3.	Адаптация персонала	Адаптация персонала в ООО «ПРО ГРЭС» проводится в форме наставничества. На протяжении первого месяца работы, новичка ежедневно курируют, помогают в сложных рабочих ситуациях. Далее проводится собеседование с директором, где оценивается, насколько хорошо сотрудник себя чувствует в рамках данной должности
4.	Обучение персонала	Обучение персонала в ООО «ПРО ГРЭС» разделяется на два этапа – обучение персонала с помощью предоставления теоретических основ, на следующем этапе происходит прорабатывание основных проблем вместе с прикрепленным тренером. Данное обучение является неэффективным и нуждается в совершенствовании методов необходимых для проведения успешного обучения сотрудников
5.	Оценка персонала	Оценка компетенций персонала в ООО «ПРО ГРЭС» проводится только на этапе найма и при выявлении потребности в обучении. В дальнейшем данные показатели подтверждаются или не подтверждаются в процессе работы путем оценки результативности завершённых проектов
6.	Мотивация персонала	В организации присутствует материальная и нематериальная мотивация труда. Способы мотивации персонала, используемые в ООО «ПРО ГРЭС»: <ul style="list-style-type: none"> - карьерный рост; - материальное поощрение (повышение заработной платы, выплата премий, бонусов, надбавок, комиссионных, ротация; - учет мнений персонала при составлении графика работы, отпусков, планировании рабочего времени; - предоставление индивидуального рабочего места и т. д.
7.	Высвобождение персонала	Текущая текучесть персонала в ООО «ПРО ГРЭС» находится на очень низком уровне. Обычно уход обуславливается личными причинами сотрудников (смена места жительства, по причине болезни, по семейным обстоятельствам и т.д.) Дополнительная поддержка при увольнении по собственному желанию не предоставляется

Проанализировав данные системы управления персоналом в ООО «ПРО ГРЭС», можно сделать вывод о том, что она достаточно эффективно спланирована, но при этом присутствуют некоторые проблемы в подсистеме обучения. Она состоит из двух частей: изучение теоретических аспектов трудовой деятельности и разбора основных проблем вместе с прикрепленным к обучаемому тренером. Этого недостаточно, чтобы работник в должной мере освоил все стороны своей профессии. Поэтому данное обучение является неэффективным и нуждается в совершенствовании методов необходимых для проведения успешного обучения сотрудников.

Для полного понимания всех особенностей организации необходимо провести анализ внутренней и внешней среды, с целью выявить сильные и слабые стороны ООО «ПРО ГРЭС».

Для проведения дальнейшего исследования мы будем использовать следующие инструменты:

- STEP- анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании;

- анализ «5 сил Портера» – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, предназначен для анализа микросреды организации;

- матрица БКГ–инструмент, применяющийся для проведения стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, организаций и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке;

- модель 7S МакКинси – инструмент для анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании;

- SNW-анализ – инструмент для анализа сильных, нейтральных и слабых сторон организации;

- SWOT-анализ – инструмент для анализа сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

В первую очередь проведем STEP-анализ ООО «ПРО ГРЭС», с целью определить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем времени со стороны макросреды.

Проведем анализ следующих факторов внешней среды: социальных, технологических, экономических и политических. Рассмотрим их в таблице ниже:

Таблица 2.3 – STEP-анализ ООО «ПРО ГРЭС»

Социальные факторы	Экономические факторы
1. Миграция населения; 2. Низкий уровень рождаемости; 3. Условия труда	1. Ужесточение конкуренции; 2. Снижение спроса на услуги организации; 3. Снижение платежеспособности заказчиков; 4. Повышение затрат на сырье

Окончание таблицы 2.3

Технологические факторы	Политические факторы
1. Внедрение новых технологий; 2. Энерготехнология	1. Изменение налогообложения; 2. Благоприятная политическая обстановка 3. Контроль соблюдения законов

Далее проведем анализ каждого фактора, чтобы более детально рассмотреть его описание, затем проведем качественную и количественную оценку выбранных нами факторов, чтобы оценить степень их влияния. Рассмотрим факторы внешнего окружения (таблица 2.4):

Таблица 2.4 – Анализ факторов внешнего окружения ООО «ПРО ГРЭС»

№	Фактор	Описание фактора
1.	Социальные факторы	
	Миграция населения	Население города Троицка (в большей степени молодежь) стремится покинуть его пределы из-за низкой востребованности специалистов и низкой перспективы развития, а также маленьких зарплат. Люди стремятся уехать в наиболее развитые города, поэтому присутствует угроза, что в недалеком будущем организация будет нуждаться в высококвалифицированном и опытном персонале
	Низкий уровень рождаемости	Низкий уровень численности молодого населения, негативно сказываются на приеме в средние профессиональные и высшие учебные заведения. Как результат, отсутствие приема на существующие вакансии
	Условия труда	Предприятие относится к производственным объектам, вследствие чего соискатели неохотно рассматривают существующие вакансии
2.	Экономические факторы	
	Ужесточение конкуренции	Появление на рынке организаций с высококвалифицированными кадрами, что может привести к значительному оттоку клиентов, в том числе и постоянных
	Сезонное снижение спроса на услуги организации	В период с декабря по март наблюдается значительное снижение спроса на услуги организации, что не только снижает выручку компании в эти месяцы, но и негативно влияет на заработную плату сотрудников и соответственно на уровень их удовлетворенности работой
	Снижение платежеспособности заказчиков	ООО «ПРО ГРЭС» сотрудничает с крупными компаниями и в период кризиса их прибыль может существенно сократиться и данные организации в свою очередь могут сократить расходы на заказы, которые предоставляет ООО «ПРО ГРЭС»
	Повышение затрат на сырье	Повышение затрат на сырье непосредственно связано с повышением себестоимости продукции. Вследствие чего возможен отток клиентов и спрос на услуги и продукцию может снизиться в силу его высокой стоимости

Окончание таблицы 2.4

№	Фактор	Описание фактора
3.	Технологические факторы	
	Внедрение новых технологий	Благодаря внедрению новых технологий и более износостойкого оборудования, появится возможность значительно улучшить качество продукции
	Энерготехнология	Введение новых стандартов использования электроэнергии, которая позволяет экономить сырьевые и энергоресурсы
4.	Политические факторы	
	Изменение налогообложения	Чем больше налогов, тем меньше финансов остается в распоряжении предприятия, следовательно, направляется меньше денежных средств на обновления оборудования и другие нужды, необходимые для выполнения операций по ремонту
	Благоприятная политическая обстановка	Благоприятная политическая обстановка позволяет избежать сбоев в поставках, а также способствует укреплению отношений с поставщиками
	Контроль соблюдения законов	Ежедневный мониторинг качества выпускаемой продукции улучшит работу предприятия

Для систематизации описанных выше факторов необходимо провести качественную и количественную оценку.

Качественная оценка влияния фактора:

1. Слабое влияние;
2. незначительное влияние;
3. существенное влияние;
4. значительное влияние;
5. сильное влияние.

Количественная оценка основывается на качественной оценке и выставляется по шкале от 0 до 10.

Таблица 2.5 – Оценка силы влияния факторов STEP-анализа

Фактор	Важность фактора	Качественная оценка	Количественная оценка	Знак влияния («+»/«-»)	Взвешенная оценка
Социальные факторы					
1. Миграция населения	0,07	Существ.	6	-	0,42
2. Низкий уровень рождаемости	0,03	Существ.	5	-	0,15
3. Условия труда	0,05	Слабое	3	-	0,15

Окончание таблицы 2.5

Фактор	Важность фактора	Качественная оценка	Количественная оценка	Знак влияния («+»/«-»)	Взвешенная оценка
Экономические факторы					
1. Ужесточение конкуренции	0,05	Значит.	7	-	0,35
2. Сезонное снижение спроса на услуги организации	0,09	Значит.	8	-	0,72
3. Снижение платежеспособности заказчиков	0,03	Значит.	7	-	0,21
4. Повышение затрат на сырье	0,02	Существ.	6	-	0,12
Технологические факторы					
1. Внедрение новых технологий	0,1	Существ.	5	+	0,5
2. Энерготехнология	0,05	Существ.	5	+	0,25
Политические факторы					
1. Изменение налогообложения	0,03	Значит.	6	-	0,18
2. Благоприятная политическая обстановка	0,03	Слабое	4	+	0,12
3. Контроль соблюдения законов	0,04	Существ.	6	+	0,24

Проведя анализ влияния макросреды на организацию ООО «ПРО ГРЭС», можно сделать вывод, что наибольшее воздействие на нее может оказать сезонное снижение спроса на услуги, так как в период с декабря по март наблюдается значительное снижение спроса на услуги организации, что не только снижает выручку компании в эти месяцы, но и негативно влияет на заработную плату сотрудников и соответственно на уровень их удовлетворенности. Сезонное снижение спроса связано с тем, что в зимнее время ремонтные работы некоторых объектов проводить нельзя, поэтому спрос на услуги компании в это время уменьшается.

Значительное влияние оказывает миграция населения. Это объясняется тем что, в организации необходимо наличие квалифицированных специалистов, так как идет разработка и конструирование технически-сложных процессов и устройств

Немаловажное влияние может оказать внедрение новых технологий, что позволит значительно улучшить качество продукции и выполняемых услуги сократить временные границы их проведения, к чему и стремится организация.

Рассмотрим степень влияние социальных, экономических, технологических и политических факторов внешней среды на предприятие в процентном соотношении, представленных на рисунке 2.7:

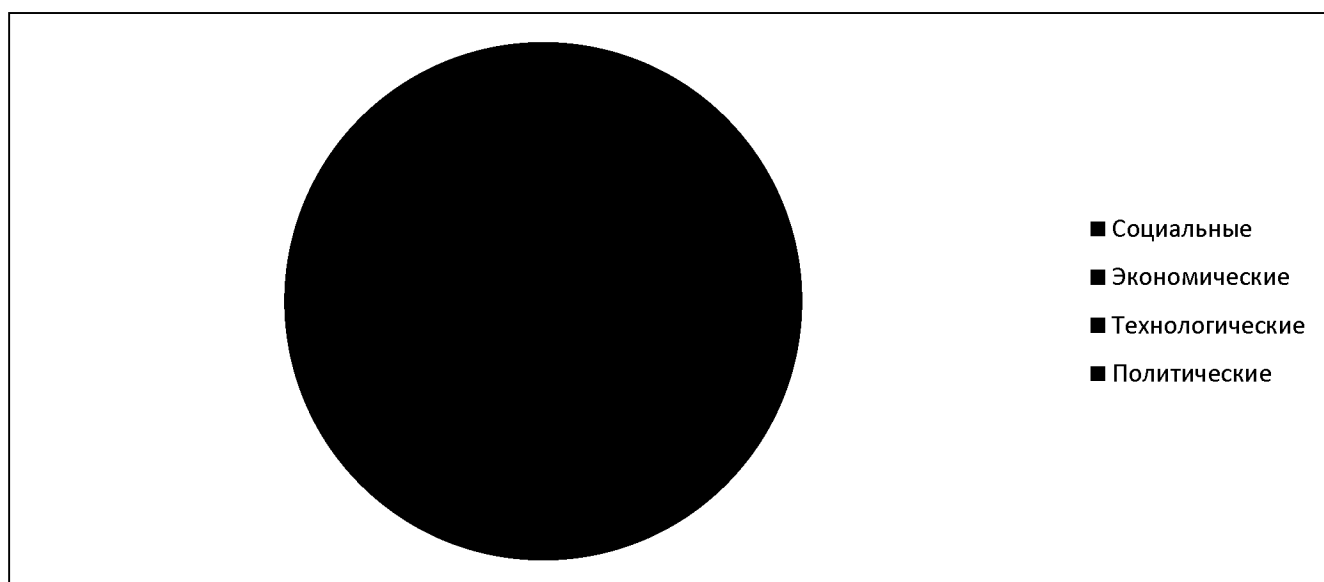


Рисунок 2.7 – Степень влияние факторов внешней среды

Можно сделать вывод о том что, наибольшее влияние на организацию производят экономические факторы, а именно фактор – сезонное снижение спроса на услуги организации, как это было сказано выше.

На втором месте расположены социальные факторы. Это объясняется тем что, в организации необходимо наличие квалифицированных специалистов, так как идет разработка и конструирование технически-сложных процессов и устройств.

На третьем месте по влиянию находятся технологические факторы. Это обусловлено тем что, в организации необходимо наличие современного оборудова-

ния для изготовления качественной продукции и для сокращения времени на отдельные операции.

И на четвертом месте находятся политические факторы, их степень влияния самая незначительная.

Далее воспользуемся аналитической технологией «5 Сил Портера». Мы проведем анализ для обнаружения возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться организация в отрасли.

Итак, рассмотрим модель «5 сил Портера» применительно компании ООО «ПРО ГРЭС», для наглядности представим ее схематично на рисунке 2.8:

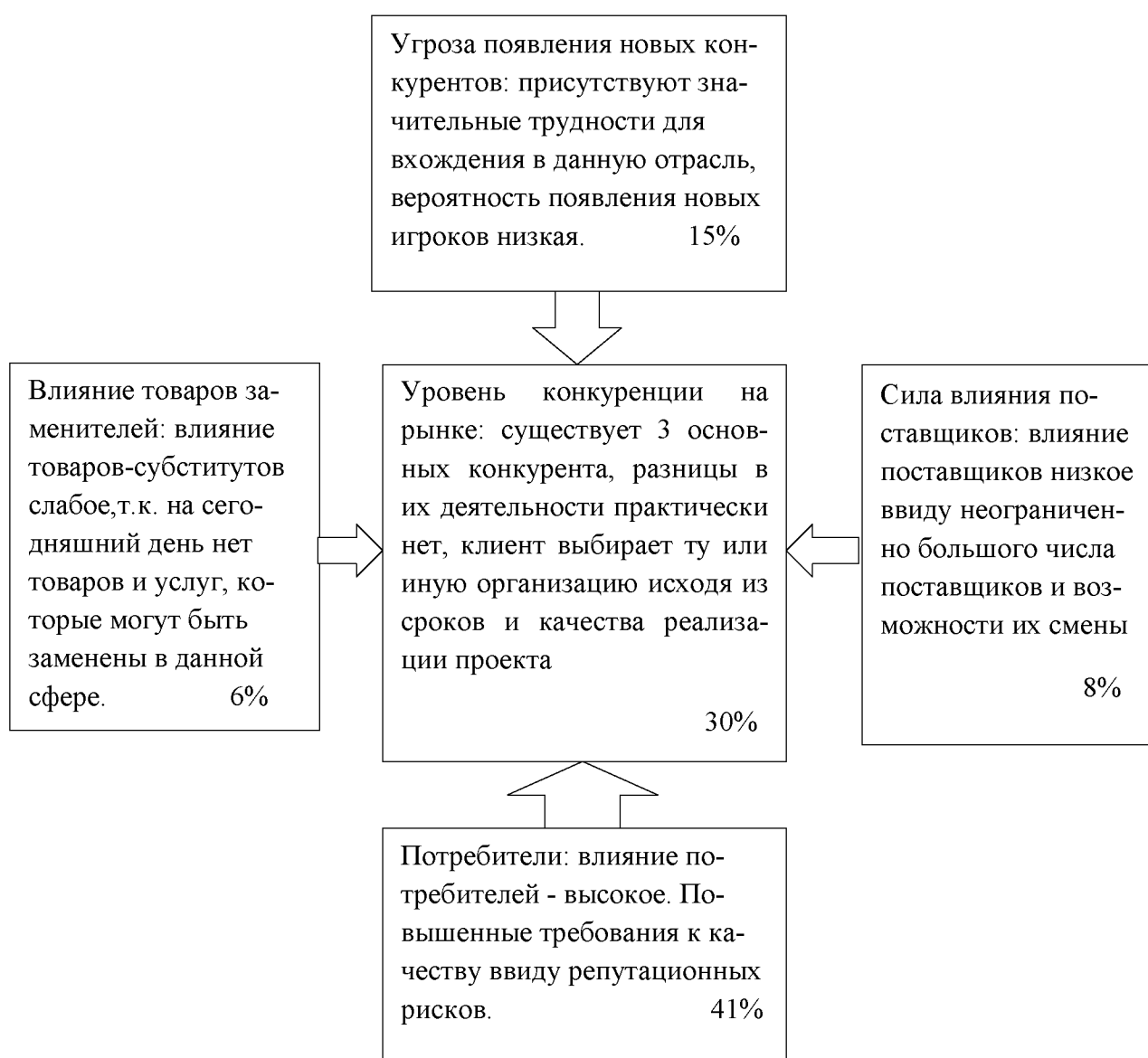


Рисунок 2.8 – Пять сил Портера

Рассмотрим каждый фактор более детально.

Уровень внутриотраслевой конкуренции: в настоящий момент на рынке существует не так много организаций, оказывающих тот же спектр услуг, что и ООО «ПРО ГРЭС». Самыми весомыми конкурентами, имеющими хорошую репутацию, которые предлагают схожие услуги, являются:

1. ЗАО «Троицкэнергоремонт»;
2. ООО «Энергосервис»;
3. Троицкий филиал ООО «ТЭР-Урал».

Угрозой может стать более богатый опыт работы на рынке, схожие услуги, агрессивность стратегий конкурентов.

Риск появления потенциальных конкурентов средний, так как необходим достаточно большой начальный капитал, чтобы войти в данную отрасль, также необходим опыт выполнения ремонтных услуг в данной сфере и современное оборудование для изготовления качественной продукции и выполнения работ в кратчайшие сроки.

Угроза появления товаров-заменителей низкая, так как на сегодняшний день пока еще нет товаров-заменителей в данной сфере.

Влияние поставщиков минимальное по всем направлениям деятельности ООО «ПРО ГРЭС». Самая большая угроза от поставщиков – это ценовая политика. При увеличении цены на сырье, материалы и детали, стоимость продукции и услуг, естественно возрастает. Также важно качество поставляемой продукции, так как все расходы на случаи поломки или выхода из строя, в период гарантии, организация берет на себя.

Высокое потребительское влияние: повышенные требования к качеству. Клиенты выбирают те компании, которые могут обеспечить максимально эффективную работу при минимальных возможных затратах, при этом в кратчайшие сроки.

Можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «ПРО ГРЭС» зависит в большей степени от потребителей. При недостаточном количестве заказов от покупателя, организация начнет работать убыточно, так как не будет хватать

средств для выплаты заработной платы тому количеству работников, которое трудится в организации на данный момент.

Для того чтобы рассмотреть наиболее полно деятельность организации на рынке и предпочтения потребителей в товарном ассортименте компании, представим предоставляемые организацией услуги в матрице БКГ.

Матрица БКГ.

Необходимо составить список той продукции организации, которая будет анализироваться с помощью матрицы БКГ.

Таблица 2.6 – Портфолио-анализ

Краткое название продукта/услуги	Продажи	Продажи конкурента	Относительная доля рынка	Темпы роста рынка
Ремонт и техническое обслуживание котельных установок	377900	377300	100%	105%
Ремонт и техническое обслуживание парогазотурбинного оборудования	140200	113000	124%	101%
Ремонт оборудования топливopодачи	293000	216200	135%	117%
Ремонт и техническое обслуживание генераторов	311000	292000	106%	103%
Запасные части к оборудованию	118000	114000	103%	102%
Реконструкция тепломеханического оборудования	503200	401000	125%	102%

Построим матрицу БКГ, для более наглядного обзора данных товаров и их положения на рынке (рисунок 2.9):

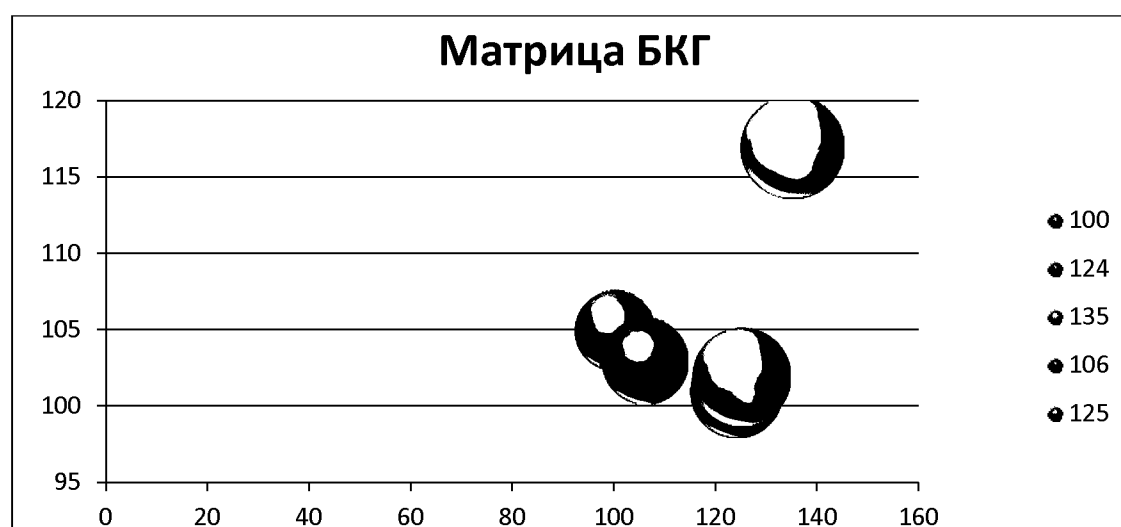


Рисунок 2.9 – Матрица БКГ

В зависимости от относительной доли рынка и темпов роста этого рынка продукты разделяют на:

1. «Звезды» – продукты, характеризующиеся высокими показателями по обеим осям, то есть рынок развивается быстро и доля занимаемого продукта достаточно велика.
2. «Дойные коровы» – продукты с высокой долей рынка, но при низком росте рынка.
3. «Темные лошади» – продукты с низкой долей рынка и быстрыми темпами развития.
4. «Собаки» – продукты, не приносящие значительных доходов или убытков.

Для ООО «ПРО ГРЭС» указанная выше продукция является «Звездами». Это говорит о том, что продукция в данной организации имеет самый высокий темп рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Данные продукты и услуги популярны, привлекательны и перспективны, имеют быстрое развитие, однако требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает снижать темпы и замедляться, и они начинают превращаться в «Дойных коров». Ремонт и техническое обслуживание парогазотурбинного оборудования, а также реконструкция тепломеханического оборудования начинают переходить в «Дойных коров».

Отсутствие «Дойных коров» и «Собак» может говорить как об эффективности работы организации, то есть у неё нет продуктов, которые не приносили бы доход. Но, на наш взгляд, в данном случае они отсутствуют по причине поверхностного анализа и оценки лишь отдельных элементов, а не всех продуктов компании.

Модель 7S МакКинси позволит оценить уровень эффективности деятельности организации, с помощью наглядного анализа её основных элементов: стратегии, навыков, совместных ценностей, структуры, сотрудников, систем и стиля.

С помощью неё мы сможем:

- самостоятельно осмыслить управленческую конъюнктуру и способы ее корректировки;

- повести учет наибольшего числа организационных факторов;
- создать целостную картину управления предприятием;
- акцентировать внимание на процессах взаимодействия людей.

Все элементы данной модели связаны между собой и разделены на 2 большие области «гибкие С» и «жесткие С». «Жесткими» элементами микросреды компании являются три составляющие: структура, стратегия и система управления в организации. «Мягкие элементы», к которым относятся все остальные составляющие модели. Рассмотрим данную модель (рисунок 2.10):

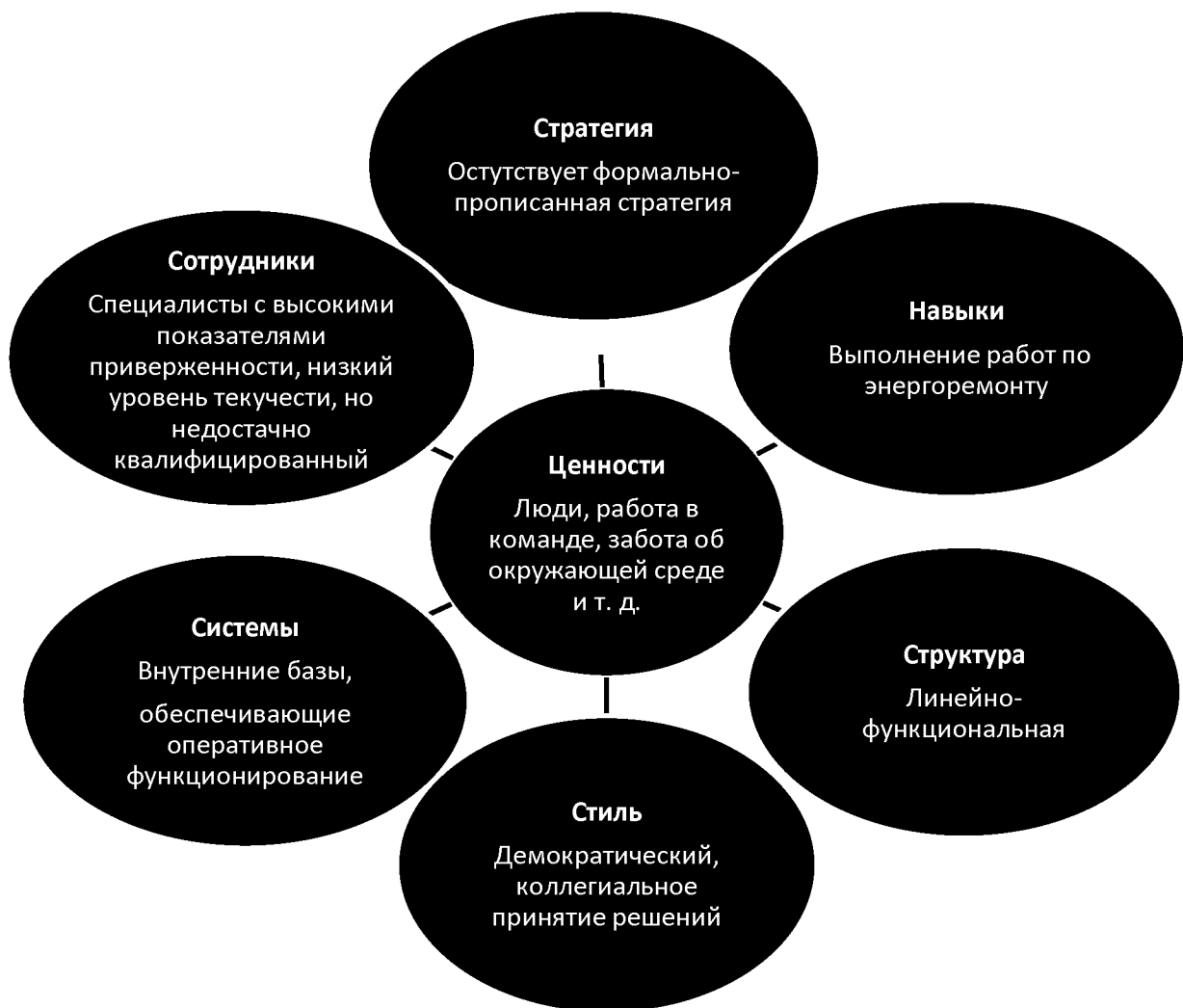


Рисунок 2.10 – Модель 7S МакКинси

Таким образом, элементы тесно взаимосвязаны друг с другом и исходят из главной составляющей организации, на основе которой выстраивается функционирование и деятельность компании - ценностях.

Рассмотрим более подробно данные, оценивая их уровень развития в компании по шкале от 1 до 5(таблица 2.7):

Таблица 2.7 – Факторы 7s МакКинси, их характеристика и оценка

Факторы	Характеристика	Уровень развития
Ценности	Ценности компании: люди, как главная ценность организации, инновации, работа в команде, продукции и услуг, забота об окружающей среде, безопасность	5
Стратегия	Отсутствует формально-прописанная стратегия, но тем не менее она есть и соблюдается. Стратегия ООО «ПРО ГРЭС»: «Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких товарах и услугах, в производстве которых мы займем первое или второе место, обеспечить потребителей товарами и услугами превосходного качества»	5
Структура	ООО «ПРО ГРЭС» имеет линейно-функциональную организационную структуру, благодаря которой, связь управления- подчинения прозрачна и точна. Кроме того, распределение по функциям работы дает организации возможность оптимизации процессов и улучшения их качества	5
Стиль	В ООО «ПРО ГРЭС» присутствует демократический стиль руководства, распространено коллегиальное принятие решений. Компания придерживается клановой корпоративной культуры	5
Системы	Агентство состоит из отдельных подразделений, четко выполняющих свои функции и поставленные задачи. Для координации выполнения задач используются специальные программы, в которых работают одновременно несколько человек, при этом каждый может отследить действия другого, в рамках программы руководителем могут ставиться текущие задачи, не требующих личных пояснений, что значительно экономит время	5
Сотрудники	Все сотрудники организации - квалифицированный персонал. При этом степень приверженности персонала к организации крайне высока, о чем свидетельствуют данные по текучести персонала. Однако, трудовые показатели во многом отстают от запланированных на период	4
Навыки	В ООО «ПРО ГРЭС» работают преимущественно люди с высшим и средним профессиональным образованием, однако некоторые из них не имеют специализированного образования в данной области. В рамках организации комплексного систематизированного обучения не проводится	3

Таким образом, мы видим, что практически все элементы данной системы развиты на достаточно высоком уровне. Однако, навыки персонала, его компетенции значительно отстают от требуемого уровня.

Для обнаружения сильных, нейтральных и слабых сторон организации, проведем SNW-анализ. Проведем данный анализ ООО «ПРО ГРЭС» в сравнении с ЗАО

«Троицкэнергоремонт», это организация, занимающаяся предоставлением таких же услуг и предоставлением схожей продукции.

Таблица 2.8 – Сравнительный анализ ООО «ПРО ГРЭС» и ЗАО «Троицкэнергоремонт»

№	Фактор	ООО «ПРО ГРЭС»	ЗАО «Троицкэнергоремонт»
1.	Репутация организации	Положительная репутация на рынке, хорошие отзывы со стороны заказчиков, но есть негативные моменты по некоторым направлениям работы	Хорошая репутация, но есть негативные отзывы по некоторым направлениям деятельности
2.	Подход к клиенту	В первую очередь организация стремится максимально удовлетворить потребности каждого клиента, и пытается найти индивидуальный подход к каждому заказчику, но не всегда способна полностью реализовать его пожелания	Стремится удовлетворить пожелания клиентуры, но не ищет индивидуальных подходов к каждому заказчику
3.	Ассортимент продукции	Ассортимент продукции и услуг достаточно широк, и есть направления, по которым другие организации не работают, например, изготовление и ремонт запасных частей к оборудованию, выполнение токарной, фрезерной и расточной обработки металла	Ассортимент организации на сегодняшний день достаточно широк. И некоторые предоставляемые услуги тоже уникальны
4.	Маркетинг и реклама	В организации низкий уровень маркетинга и рекламы. Работа проводится среди узкого круга клиентов, в основном постоянных, поиск клиентуры не проводится	В данной организации высокий уровень маркетинга и рекламы. Организация ведет активное привлечение новых клиентов
5.	Ценовая политика	Стоимость продукции и услуг организации средняя среди конкурентов. Стоимость рассчитывается индивидуально для каждого клиента, постоянным клиентам присваивается скидка 10% на каждый последующий заказ	Стоимость продукции и услуг организации высокая, но также постоянным клиентам делается скидка в размере 10%
6.	Менеджмент	В организации средний уровень менеджмента	В организации средний уровень менеджмента
7.	Внутриорганизационное взаимодействие	Внутриорганизационное взаимодействие эффективное, отсутствуют проблемы в организации и координации работ	Внутриорганизационное взаимодействие находится на низком уровне, так как отсутствует четкая организационная структура, поэтому присутствует ряд некоторых проблем

Окончание таблицы 2.8

№	Фактор	ООО «ПРО ГРЭС»	ЗАО «Троицкэнергоремонт»
8.	Социально-психологическая обстановка в коллективе организации	В организации присутствует высокий уровень сплоченности коллектива из-за тесного взаимодействия подразделений	В данной организации присутствует низкий уровень сплоченности коллектива, так как нет тесных связей подразделений
9.	Корпоративная культура	В организации развита клановая корпоративная культура, которая соответствует целям организации	Корпоративная культура организации соответствует ее целям и ценностям
10.	Приверженность сотрудников	Высокий уровень приверженности. Отсутствует значительная текучесть персонала	Уровень приверженности персонала средний. Присутствует текучесть персонала
11.	Квалификация персонала	Сотрудники с высшим и средним специальным образованием. Недостаточная квалификация и развитие персонала на предприятии тормозит осуществление намеченной цели	Сотрудники с высшим и средним специальным образованием. Уровень квалификация персонала на достаточном уровне, чтобы успешно справляться с работой
12	Уровень заработной платы персонала	Высокий уровень заработной платы по сравнению с конкурентами	Низкий уровень заработной платы, из-за этого высокая текучести персонала

Далее проведем качественную оценку выбранных факторов, представленную в таблице 2.9:

Таблица 2.9 – SNW-анализ организации ООО «ПРО ГРЭС»

Факторы	Сильная			Нейтральная	Слабая
	3	2	1		
1. Репутация организации		X	Y		
2. Подход к клиенту		X	Y		
3. Ассортимент продукции	X	Y			
4. Маркетинг и реклама	Y			X	
5. Ценовая политика	X	Y			
6. Менеджмент		X	Y		
7. Внтриорганизационное взаимодействие	X		Y		
8. Социально-психологическая обстановка в коллективе	X			Y	
9. Корпоративная культура	X	Y			
10. Приверженность сотрудников	X	Y			
11. Квалификация персонала		Y	X		
12. Уровень заработной платы персонала		X	Y		

Обозначения:

X– ООО «ПРО ГРЭС»;

Y– ЗАО «Троицкэнергоремонт».

На основе проведенного анализа, мы можем сделать вывод, что проблемным местом организации ООО «ПРО ГРЭС» является низкий уровень маркетинга и рекламы, работы проводятся среди узкого круга лиц, в основном среди постоянных клиентов, поиск клиентуры целенаправленно не проводится. А также, уровень квалификации персонала ООО «ПРО ГРЭС» уступает конкурентам, необходимо больше времени и средств уделять на обучение и развития персонала.

Мы детально исследовали внешнюю и внутреннюю среду ООО «ПРО ГРЭС», теперь необходимо свести все результаты проделанных анализов в таблицу SWOT-анализа (таблица 2.9):

Таблица 2.10 – SWOT-анализ ООО «ПРО ГРЭС»

<p style="text-align: center;">Внешняя среда</p> <p style="text-align: center;">Внутренняя среда</p>	<p>О (Возможности)</p> <p>1. Развитие новых технологий проведения энергоремонта. 2. Появление новых заказчиков. 3. Благоприятная политическая обстановка.</p>	<p>Т (Угрозы)</p> <p>1. Увеличение конкуренции 2. Снижение платежеспособности потребителей. 3. Повышение затрат на сырье 4. Увеличение налогов. 5. Дефицит квалифицированного персонала.</p>
<p>S (Сильные стороны)</p> <p>1. Положительная репутация на рынке. 2. Большой ассортимент услуг. 3. Клиентоориентированность. 4. Отсутствие текучести кадров. 5. Большой опыт работы на рынке.</p>	<p>1. Расширение сотрудничества с организациями. 2. Поддержание качественного выполнения работ и расширение направлений организации. 3. Расширить клиентскую базу можно за счет хорошей репутации у потребителей.</p>	<p>1. Занять устойчивое положение на рынке. 2. Поиск путей сокращения и более эффективного использования всех видов ресурсов. 3. Развитие и обучение персонала</p>
<p>W (Слабые стороны)</p> <p>1. Недостатки в рекламной политике. 2. Узкий круг клиентов 3. Недостаточно квалифицированный персонал.</p>	<p>1. Отсутствие эффективной рекламной политики ставит необходимым тщательно проанализировать и пересмотреть методы и способы маркетинговых инструментов для решения поставленных задач организации. 2. Расширение клиентской базы, осуществление целенаправленного поиска потенциальных заказчиков.</p>	<p>1. Развитие и удержание собственного квалифицированного персонала</p>

Анализ данных предприятия ООО «ПРО ГРЭС» позволяет сделать следующие выводы:

Во-первых, в организации слабые стороны выражены в недостатке рекламной политики, узком круге клиентов и недостаточно квалифицированном персонале.

Во-вторых, у ООО «ПРО ГРЭС» достаточно существенны сильные стороны. Организация имеет хорошую репутацию у потребителей, что обеспечивает предприятию постоянные заказы. Имеет достаточный ассортимент услуг и изготавливаемой продукции. За счет своих сильных сторон ООО «ПРО ГРЭС» может реализовать такие возможности, как выход на новые рынки сбыта, расширение производства и, тем самым, привлечения новых клиентов и освещения своей деятельности в рекламе.

Внедрение нового современного оборудования позволит организации более качественно выполнять свои работы и сократить затраты времени на их проведение, а появление новых заказчиков увеличит прибыль организации.

Угрозы заключаются в увеличении конкуренции, снижении платежеспособности потребителей, повышении затрат на сырье, увеличении налогов и дефиците квалифицированного персонала.

В данном параграфе мы ознакомились с целями, миссией, задачами, организационной структурой и организационной культурой ООО «ПРО ГРЭС». Провели анализ и выявили угрозы и возможности внешней среды. Определили, что организация функционирует в достаточно конкурентной среде и в достаточной мере зависит от потребителей. Определили сильные и слабые стороны ООО «ПРО ГРЭС». Рассмотрели основные экономические показатели компании, и выяснили, что в ней наблюдается динамика обратного роста. Также по результатам анализа системы управления персоналом, была выявлена проблемная подсистема обучения персонала, которая требует совершенствования и внедрение новых, более качественных методов для развития персонала.

2.3 Кадровый аудит организации

Для выявления возможных причин отклонений проведем кадровый аудит персонала, работающего в ООО «ПРО ГРЭС».

Проведём анализ на предмет обеспеченности персонала компании ООО «ПРО ГРЭС», что подразумевает также количественную и качественную характеристику человеческих ресурсов, структуру персонала и его динамику (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Качественный состав ООО «ПРО ГРЭС» на 2016 год

№п/п	Показатели	Количественная характеристика	
		Количество, чел.	Процент %
1	Всего работающих	350	100
2	Мужчины	310	88
3	Женщины	40	12
4	Работники с высшим образованием	112	32
5	Работники с общим средним образованием	48	14
6	Работники со средним специальным образованием	178	51
7	Работники с незаконченным высшим образованием	12	3
8	Руководители	28	8
9	Специалисты	52	15
10	Служащие	23	7
11	Рабочие	247	70

Из таблицы 2.11 мы видим, что 88% от общего числа работающих занимают мужчины и 12% женщины, это логично, так как организация занимается энерго-ремонтom и для таких работ в большей степени задействованы мужчины, а так же более 51% – это работники со средним специальным образованием.

Таблица 2.12 – Категории занятых человек

Категории занятых человек	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Производственный персонал	238	246	270
Административный персонал	58	71	80
Итого	296	317	350

По данным таблицы 2.12 мы можем увидеть, что численность рабочих с 2014 года увеличилась на 20%. На данный момент численность сотрудников несколько больше, чем в 2015 году. По соотношению производственного и административного персонала можно сказать, что трудовые ресурсы распределены эффективно.

Проведем анализ движения рабочей силы за период с 2014 по 2016 год в таблице (таблица 2.13):

Таблица 2.13 – Анализ движения рабочей силы за период с 2014 г. по 2016 г.

Показатель	2014	2015	2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	296	317	350
Принято на работу, чел.	9	23	33
Уволено, чел.	3	2	0
За нарушения трудовой дисциплины, чел.	0	0	0
По собственному желанию, чел.	3	2	
Коэффициент текучести кадров, %	1	0,6	0

Исходя из данных, представленных в таблице, мы можем увидеть, что на предприятии существует положительная динамика по уменьшению текучести кадров. Более того, после детального анализа причин увольнения, было установлено, что причиной увольнения были семейные обстоятельства и смена места жительства. В организации работает хорошо управляемый персонал, который соблюдает трудовую дисциплину и нормы законодательства, так как за последние три года не было случаев увольнений по этой причине. Общая численность персонала возросла на 54%, этот рост связан с расширением услуг деятельности организации и с ростом производства, для этого необходимо привлечение большего числа сотрудников.

Численность работников на 01.12.2016 г. в ООО «ПРО ГРЭС » составляет 350 сотрудников. Рассмотрим состав персонала по возрастной категории(рисунок 2.11):

- в возрасте от 18 до 27 лет – 123 человек, 35% от численности работников организации;

- в возрасте от 28 до 40 лет – 103 человека, 29% ;

- в возрасте от 40 до 51 лет – 76 человека, 22%;

- в возрасте старше 51 года – 48 человек, 14% ;

Средний возраст работников организации на 01.12.2016 года составляет 30-35 лет.

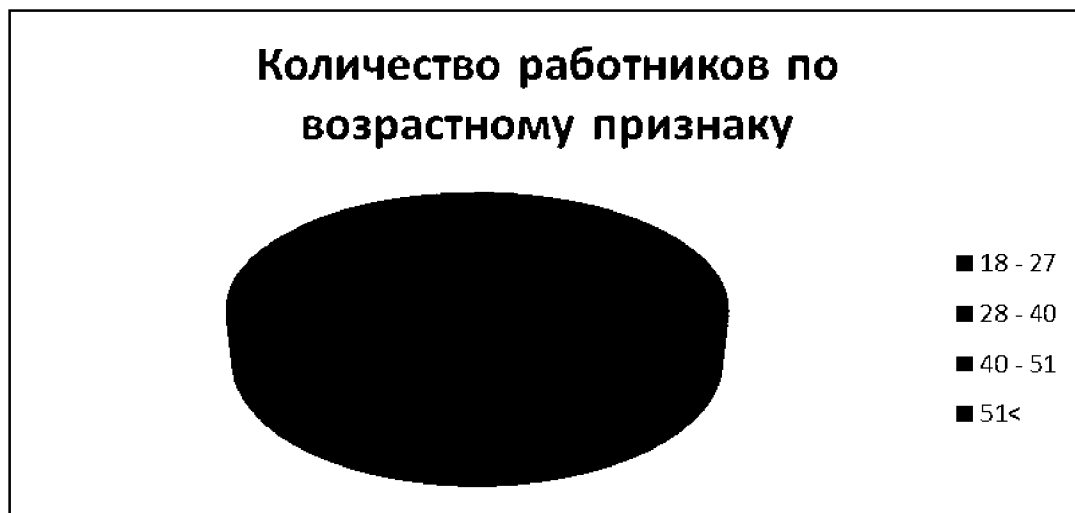


Рисунок 2.11 – Количество работников по возрастному признаку

В компании не присутствуют работники младше 18 лет. Заметна тенденция стабилизации возрастной категории от 18 до 27 лет и от 28 до 40 лет, что говорит о большем преимуществе молодой рабочей силы.

Рассмотрим состав работников организации по образованию. На сегодняшний день в ООО «ПРО ГРЭС » работают:

- с высшим образованием – 112 человек, 32% от общей фактической численности работников организации;

- со средним специальным образованием – 178 человек, 51% от общей фактической численности работников организации;

- с общим средним образованием – 48 человек (14%);

- с незаконченным высшим – 12 человека, 3% от общей численности работников.

Преобладающую часть занимают работники со средним специальным образованием, так как организация занимается производственными работами, а значит преобладающая ее часть – это рабочие. Также, к категории производственного персонала относятся работники с общим средним образованием (рисунок 2.12).

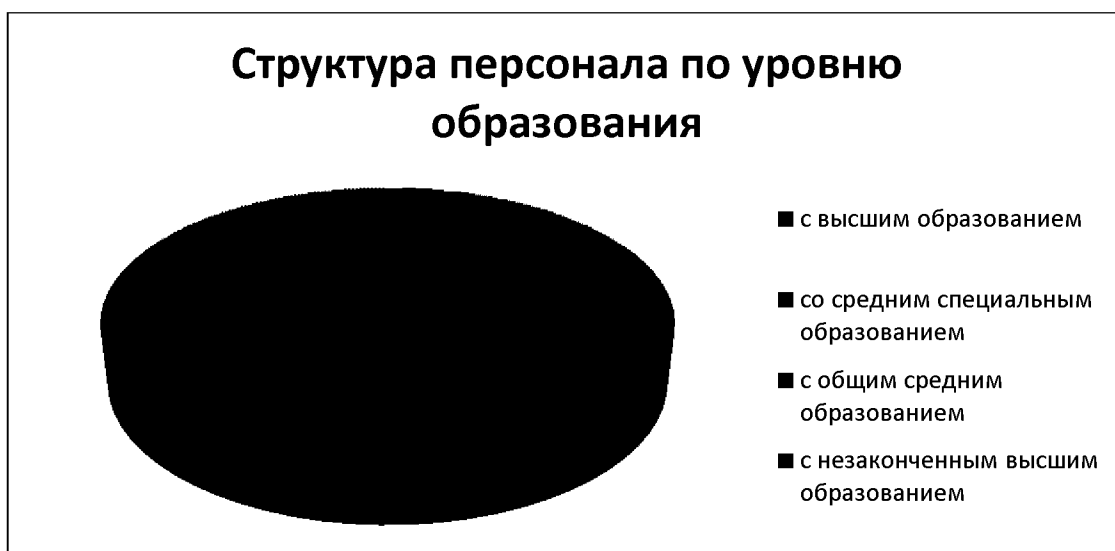


Рисунок 2.12 – Структура персонала по образованию

Таким образом, мы видим, что наибольшая часть персонала имеет среднее специальное образование. На втором месте часть сотрудников организации, которая имеет высшее образование. 90% всех руководителей имеют высшее образование, что, несомненно, является обязательным условием в организации.



Рисунок 2.13 – Структура персонала по стажу работы

Таким образом, исходя из рисунка 2.13, мы можем сделать вывод, что текучесть кадров низкая. В организации работает большое количество сотрудников со стажем работы 5 лет и более, также, штат организации постоянно увеличивается за счет расширения производства, поэтому на 2 месте по стажу находят работники, которые присутствуют в организации 3 года.

Итак, собрав данные и проведя анализ, мы можем сделать вывод, что основная масса, которая работает в компании ООО «ПРО ГРЭС» это мужчины возрастом от 18 до 27 лет и от 28 до 40 лет, со средним специальным образованием.

Большое число молодых сотрудников – это хороший показатель, который скажется положительным образом в процессе преобразований. Благодаря этому факту компания сможет преодолеть множество трудностей: это сыграет важную и ключевую роль в процессе обучения, так как сотрудники в данном возрасте лучше и легче обучаются новым навыкам и имеют большую тягу к знаниям и к приобретению нового опыта.

Вывод по 2 главе

В данной главе были рассмотрены и проанализированы хозяйственно-экономические показатели организации ООО «ПРО ГРЭС», было выявлено, что экономическое состояние на сегодняшний день имеет ряд проблем, так как наблюдается обратная динамика.

Также был проведен анализ внутренней и внешней среды организации, по итогам которого мы обнаружили проблемную подсистему, связанную с обучением персонала. В организации действует неэффективная система обучения рабочих кадров, так как персонал является недостаточно квалифицированным, что нам показал анализ внутренней среды организации и анализ системы управления персоналом.

Проведя кадровый аудит, мы выяснили, что в организации отсутствует текучесть кадров и наблюдается стабильная и положительная динамика роста персонала, это связано с расширением производства организации.

В следующей главе будут предложены рекомендации по совершенствованию «проблемной» подсистемы.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОЧИХ КАДРОВ В ООО «ПРО ГРЭС»

3.1 Анализ системы обучения рабочих кадров в ООО «ПРО ГРЭС»

Из проведенного во второй главе анализа, мы выяснили, что в организации присутствуют некоторые проблемы, связанные с обучением персонала, которые требуют совершенствования. На данном этапе проведем анализ существующей системы обучения производственного персонала, рассмотрим функциональную подсистему управления персоналом как систему. Представим ее на рисунке 3.1:



Рисунок 3.1 – Существующая система обучения производственного персонала

Главной целью в данной системе является обучение рабочих кадров. Ключевыми задачами системы обучения в ООО «ПРО ГРЭС» являются повышение эффективности трудовой деятельности работников и снижение уровня рекламаций со стороны заказчика.

Обучение персонала осуществляется с помощью лекционных занятий, обучения на рабочем месте, а также приветствуется самостоятельное обучение.

В ходе проведения лекционных занятий передаются теоретические знания от специалиста к обучаемому сотруднику, касающиеся в первую очередь вопросов применения основных технологий, которые используются работниками в ходе их трудовой деятельности. Данные занятия могут быть как групповыми, так и индивидуальными, весь теоретический материал по обсуждаемым темам собирается и выдается на руки обучаемому персоналу.

Обучение на рабочем месте подразумевает под собой ознакомление работника с текущей деятельностью организации. Это обучение в ходе выполнения обычной работы, в обычной рабочей ситуации, на конкретном рабочем месте. Основным типом обучения в данной организации является обучение по методу «buddying». Метод «buddying» основан на предоставлении информации или объективной честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь, связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

Самостоятельная форма обучения является неформальной, она зависит от инициативы персонала, это обучение, в котором работник самостоятельно приобретает необходимые ему знания и навыки.

Существующая система обучения производственного персонала является малоэффективной, так как уровень обучения работников является недостаточно высоким. Главная цель данной системы некорректно сформулирована, а задачи и технологии имеют узкую направленность и их недостаточно для того, чтобы достичь целей организации. Также мало критериев, необходимо пополнить список недостающими элементами.

Следующий этап – это проведение анализа «проблемной» функциональной подсистемы управления персоналом как процесса. Представим его на рисунке ниже и проанализируем основные критерии данного бизнес-процесса (рисунок 3.2):

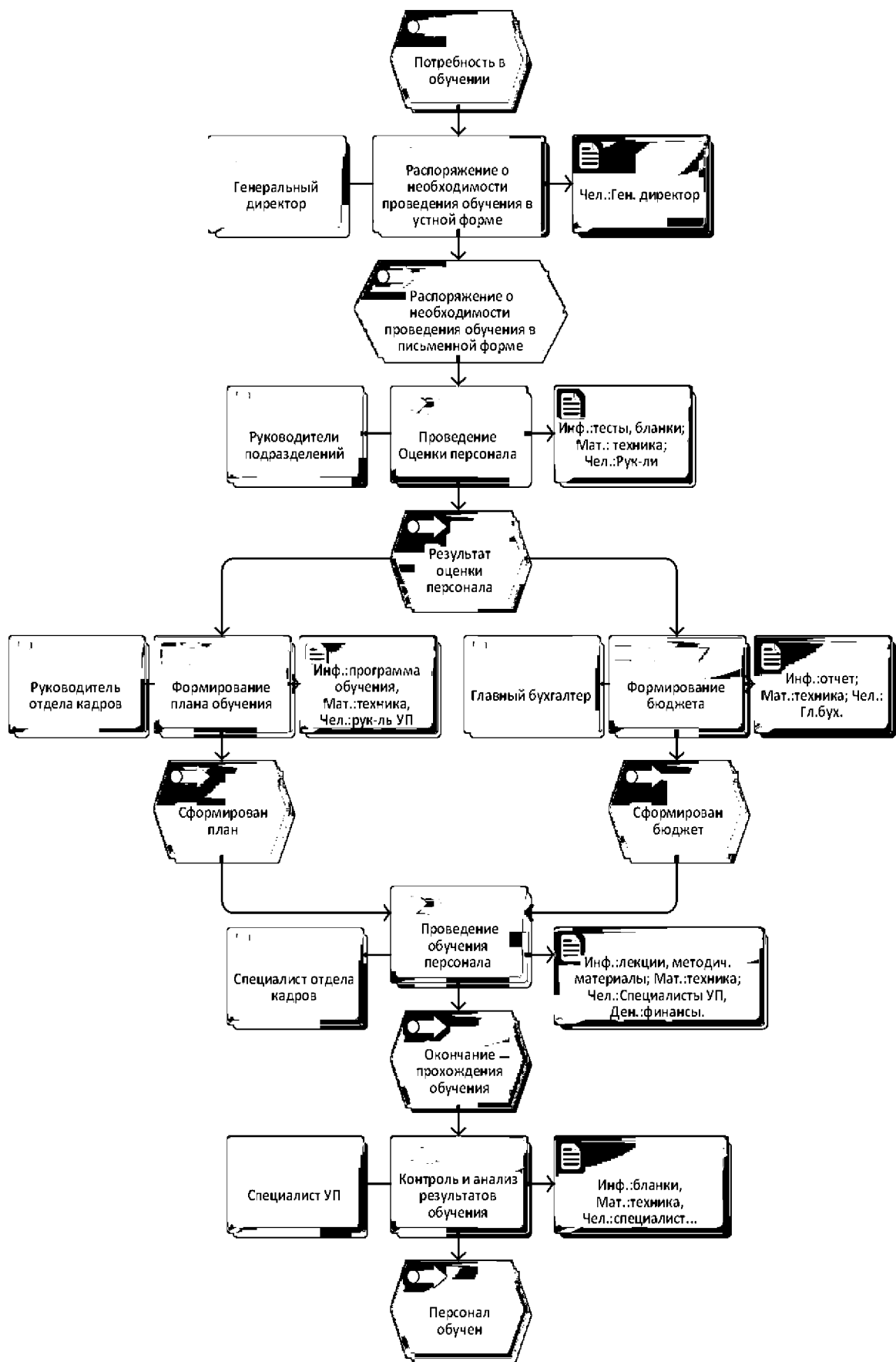


Рисунок 3.2 – Существующий процесс обучения в ООО «ПРО ГРЭС»

Проанализируем бизнес-процесс обучения более подробно.

Вход в бизнес-процесс: потребность в обучении.

Выход из бизнес-процесса: персонал обучен.

Таблица 3.1 – Управление бизнес-процессом

Управление бизнес-процессом	
Генеральный директор	Инструкции о необходимом уровне квалификации работников
Руководители подразделений	Инструкции о проведении обучения персонала
Руководитель отдела кадров	Предоставление программы обучения персонала; отчеты на каждом этапе

Этапы бизнес-процесса:

1. Определение потребности в обучении персонала.
2. Распоряжение о необходимости проведения обучения.
3. Проведение оценки персонала.
4. Оценка персонала.
5. Организация программы обучения: консультационные занятия, посещение лекций и выполнение заданий на рабочем месте.
6. Проведение обучения персонала.
7. Обученный персонал

По результатам оценки сотрудников определяется потребность в обучении. Работников, испытывающих потребность в обучении, объединяют в группы в зависимости от программы обучения. Сформированные группы знакомятся с программой и планом обучения. После утверждения программы обучения сотрудники приступают к посещению консультационных занятий и выполнению практических заданий на рабочем месте. В процессе обучения к обучаемому прикрепляется «buddy», т.е. партнер в лице опытного сотрудника, который предоставляет необходимую информацию и объективную и честную обратную связь.

Проанализировав процесс обучения в ООО «ПРО ГРЭС» можно сделать следующие выводы:

1. Не смартирована формулировка цели, это не позволяет оценить то, насколько цель достигнута по завершению процесса.

2. Отсутствуют критерии эффективности, благодаря которым есть возможность оценить процесс с точки зрения его результативности.

3. Неизвестно каким образом производится утверждение программы обучения, судя по актуальному процессу, оно происходит после ознакомления сотрудников с программой и планом обучения уже после формирования групп.

4. Неизвестно каким образом проводится оценка персонала после прохождения обучения.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что бизнес-процесс нуждается в исключении несогласованности, в последовательности действий, дополнении и детализации.

На следующем этапе разработаем план по совершенствованию системы обучения производственного персонала в ООО «ПРО ГРЭС». Очень важно скорректировать и улучшить существующую систему обучения таким образом, чтобы она смогла обеспечить эффективность функционирования всей организации.

3.2 Предложения по совершенствованию подсистемы обучение персонала в ООО «ПРО ГРЭС»

В предыдущем параграфе мы рассмотрели и проанализировали существующую систему обучения производственного персонала и пришли к выводу, что данная система обучения является малоэффективной и имеет ряд недостатков, так как уровень обучения работников является недостаточно высоким. Главная цель данной системы некорректно сформулирована, задачи и технологии имеют узкую направленность и их недостаточно для того, чтобы достичь стратегических целей организации, неизвестно каким образом производится утверждение программы обучения, а также не понятно как проводится оценка персонала после прохождения обучения и проводится ли она на самом деле.

Рассмотрим модель новой усовершенствованной системы обучения производственного персонала на рисунке 3.3:

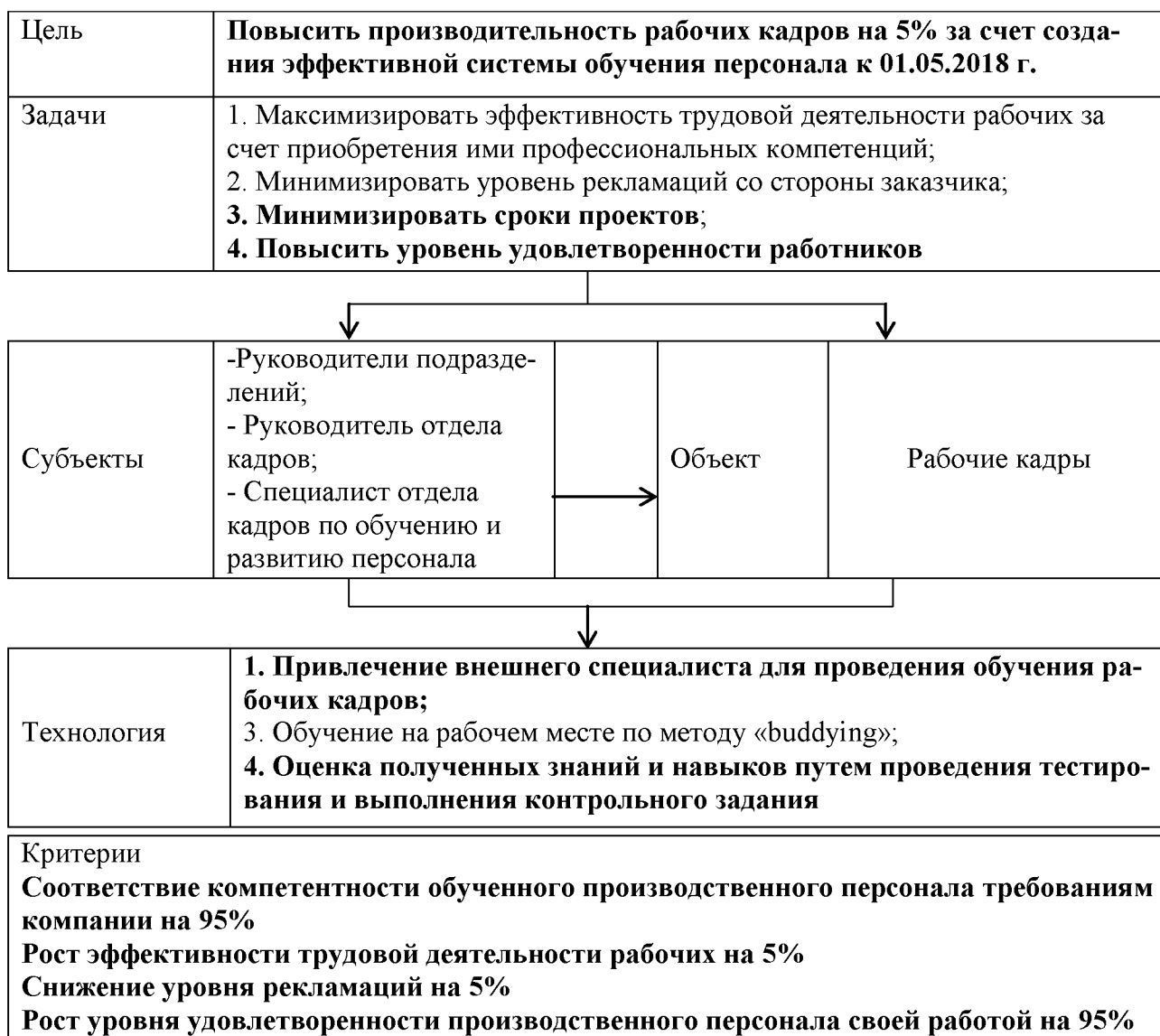


Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система обучения персонала

Главной целью в новой системе обучения является повышение производительности рабочих кадров на 5% за счет создания эффективной системы обучения к 01.05.2018 г.

Задачи, которые ставит перед собой данная система, заключаются в повышении уровня эффективности трудовой деятельности рабочих за счет приобретения ими профессиональных компетенций, а также в снижении уровня рекламаций со стороны заказчика, сокращении сроков проектов и в повышении уровня удовлетворенности работников.

Достижение поставленных целей заключается в привлечении внешнего специалиста, который будет обучать персонал и внедрении оценки полученных знаний и навыков путем проведения тестирования и выполнения контрольного задания.

Теперь рассмотрим подсистему обучения производственного персонала, как процесс (рисунок 3.4):

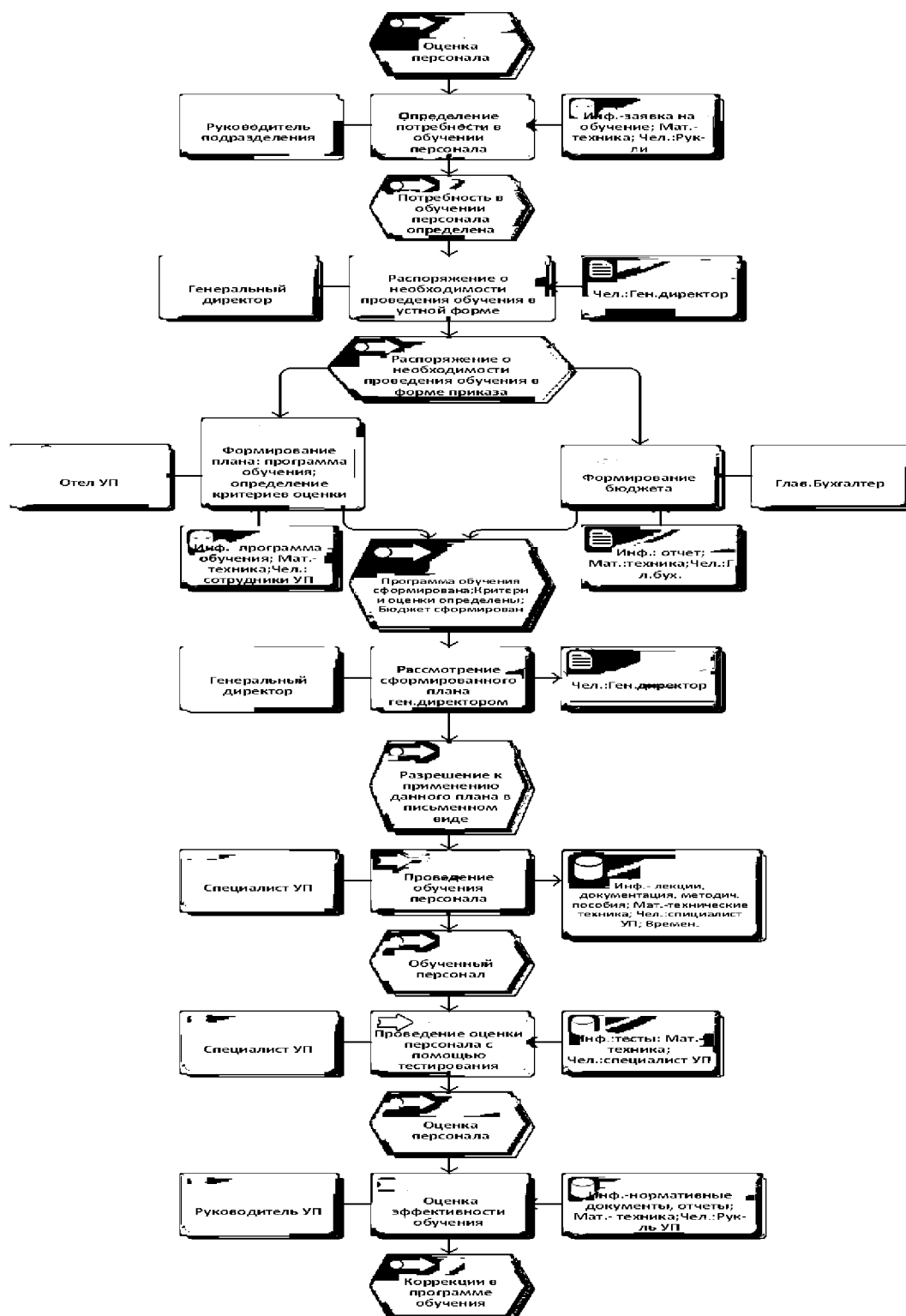


Рисунок 3.4 – Усовершенствованный процесс обучения

Проанализируем усовершенствованный бизнес-процесс обучения более подробно.

Вход в бизнес-процесс: оценка персонала.

Выход из бизнес-процесса: коррекции в программе обучения.

Таблица 3.1 – Управление бизнес-процессом

Управление бизнес-процессом	
Генеральный директор	Инструкции о необходимом уровне квалификации работников
Руководители подразделений	Инструкции о проведении обучения персонала
Руководитель отдела кадров	Предоставление программы обучения персонала; отчеты на каждом этапе

Последовательность действий в бизнес-процессе:

1 действие: Оценка персонала на основе полноценной аттестации сотрудников. Чтобы провести аттестацию, необходимо создать комиссию по аттестации. Провести анализ кадров и выявить потребности в обучении. Анализ кадров начинается с определения целей и задач исследования, далее определяем методы и проводим исследование. Результаты формируются в виде отчетов.

Затем отдел управления персоналом формирует аналитический отчет и на его основе разрабатывает задания для аттестации, позволяющие выявить уровень квалификации персонала (каждого отдельного работника организации). Руководители функциональных подразделений могут осуществлять аттестацию с учетом своих личных дополнительных заданий, если они считают это необходимым.

Данные по аттестации формируют руководители отделов и готовят отчет по итогам.

2 действие: Генеральный директор дает задание о необходимости проведения программы обучения персонала в организации, на основе проведенной оценки персонала и подписывает приказ в письменном виде. Важно, чтобы это распоряжение было обоснованным. Помимо процесса обучения по результатам аттестации, может рассматриваться вариант, когда руководитель отдела самостоятельно составляет заявку на внеплановое обучение персонала

3 действие: Специалисты отдела управления персоналом проводят анализ рынка на предмет выявления возможностей по обучению персонала и разрабатывают программу обучения, в соответствии с бюджетом.

План обучения должен содержать такие критерии, как:

- цели и задачи обучения;
- численность сотрудников, которым необходимо пройти обучение;
- виды, формы и методы, которые необходимо использовать в обучении;
- денежные затраты на обучение.

Главный бухгалтер рассматривает возможности и сроки оплаты за обучение и передаёт результаты рассмотрения и свои рекомендации в отдел управления персоналом.

Отдел кадров анализирует полученные результаты, вносит необходимые коррективы, если они необходимы и затем передает проект на рассмотрение генеральному директору. Если его не устраивает данный проект, то он отправляется на доработку. Если устраивает, то проект приводится в действие.

4 действие: Обучение персонала. Обучение проводится под руководством внешнего специалиста, сначала обучаемые знакомятся с теоретическими аспектами своей деятельности в ходе семинарских занятий, а затем приступают к практическим заданиям на своем рабочем месте. Сначала проводятся индивидуальные занятия с внешним специалистом, для того, чтобы наиболее структурировано и детально понять процессы работы. Затем к обучаемому прикрепляется «buddy», партнер, который предоставляет необходимую информацию и объективную и честную обратную связь в процессе дальнейшего обучения. Взаимосвязь этих двух методов обучения будет эффективной для организации, т.к. только обучения по методу «buddying» недостаточно.

5 действие: Проводится контроль и оценка результатов обучения, теоретических и практических знаний, теоретические знания оцениваются с помощью прохождения тестирования, а практические после прохождения контрольного задания на рабочем месте.

6 действие: Оценка эффективности программы обучения. Проводится оценка и анализ используемой программы обучения. В случае необходимости вносятся коррективы и изменения. Главными показателями эффективности данной программы будут являться: показатели выпуска объема продукции на предприятии до и после программы обучения, уровень качества продукции и количества брака на производстве, отзыв руководителя подразделения о работе каждого обучаемого сотрудника.

Следующий шаг – это построение дерева целей, которое сможет обеспечить согласованность работ и схематично покажет иерархию целей, представим его на рисунке 3.5:



Рисунок 3.5 –Дерево целей

Данные, представленные выше, подтверждают необходимость в проведении предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения производственного персонала.

Теперь проведем анализ поля сил Курта Левина, рассмотрим факторы, которые влияют на проект. Данный метод применяется для того, чтобы провести анализ сдерживающих и движущих сил относительно проекта. Выясним, что способствует, а что препятствует данному проекту. Каждый фактор анализа будет иметь оценку от 1 до 5:

- 1 – слабая сила;
- 3 – средняя сила;
- 5 – сильная.

В первую очередь проведем оценку сдерживающих и движущих сил, представим её в таблице 3.2:

Таблица 3.2 – Оценка движущих сил К. Левина для ООО «ПРО ГРЭС»

Движущие силы	Оценка
Установление соответствия компетентности производственного персонала требованиям компании для её успешной деятельности	5
Необходимость в сокращении сроков обучения	4
Необходимость оценки эффективности обучения	3
Потребность в повышении уровня качества работы производственного персонала	5

Аналогичным образом оценим сдерживающие силы и представим их в таблице ниже (таблица 3.3):

Таблица 3.3 – Оценка сдерживающих сил К. Левина для ООО «ПРО ГРЭС»

Сдерживающие силы	Оценка
Несоответствие компетентности менеджера по персоналу требованиям данного проекта, т.е. нет необходимого опыта и знаний для реализации этого проекта	5
Прибавление нагрузки на руководителей отделов, руководителя по персоналу и менеджера по развитию и обучению	4
Затраты на проект	5

Исходя из данных и показателей таблиц, которые мы представили выше, рассмотрим рисунок, на котором более наглядно и понятно можно увидеть влияние движущих и сдерживающих сил. Толщина и размер стрелок отражают влияние каждого фактора на проект. Рассмотрим анализ поля сил К. Левина на рисунке 3.6:



Рисунок 3.6 – Поле сил Курта Левина

Проведя анализ поля сил Курта Левина, мы выяснили, что влияние движущих сил несколько больше влияния сдерживающих сил. Для того чтобы проект принес организации пользу и его внедрение прошло без больших трудностей необходимо проработать сдерживающие силы, которые мы определили выше.

В любом проекте всегда есть риски, которые могут быть связаны, например, с превышением затрат на проект, превышением сроков проекта, осуществлением незапланированных мероприятий и т.д. Чтобы оценить возможность появления определенного риска и степень его влияния, необходимо создать карту рисков. Карта рисков включает критерии оценки рисков, а именно уровень ущерба от реализации риска и вероятность наступления рискового события в течение определенного периода времени.

Оценку критериев будем осуществлять по представленной ниже шкале (таблица 3.4):

Таблица 3.4 – Оценочная шкала рисков

Критерий	Оценка
Вероятность проявления события	0,3 - низкие; 0,5 - средние; 0,7 -высокие
Сила влияния	0,3 - несерьезные; 0,6 - серьезные; 0,9 - очень серьезные
Коэффициент влияния	Вероятность проявления события умножаем на силу влияния

Рассмотрим оценку рисков проекта (таблица 3.5):

Таблица 3.5 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Вероятность	Сила влияния	Коэффициент влияния
R1	Высокие затраты на проект	0,6	0,3	0,2
R2	Проект не завершится в установленные сроки	0,6	0,9	0,5
R3	Неодобрение проекта руководством организации	0,3	0,9	0,3
R4	Увеличение затрат на проект	0,5	0,6	0,3
R5	Незапланированное прекращение финансирования проекта	0,5	0,9	0,4

Исходя из данных, представленных в таблице, мы можем сделать вывод о том, что в реализации данного проекта присутствует ряд определенных рисков, которые могут стать проблемой для успешного осуществления поставленных целей. На рисунке ниже представим матрицу рисков (таблица 3.6):

Таблица 3.6 – Матрица рисков

Вероятность	Сила влияния			
	0,3	0,6	0,9	
0,3	0,09	0,2	0,3	R3
0,5	0,1	0,3	0,4	R4 R5
0,6	0,2	0,4	0,5	R1 R2

Проведя анализ матрицы рисков, мы можем сделать вывод, что наиболее опасными для проекта рисками являются:

- неодобрение проекта руководством;

- незапланированное прекращение финансирования проекта;
- проект не завершится в установленные сроки.

Чтобы избежать возникновения данных рисков необходимо провести ряд мероприятий, которые снизят вероятность их наступления. Предложенные мероприятия отразим в таблице 3.7:

Таблица 3.7 – Мероприятия для снижения вероятности появления рисков

Риск	Мероприятие
R1. Высокие затраты на проект	Установление бюджета на обучение в рамках возможностей организации.
R2. Проект не завершится в установленные сроки	Рационализация времени на выполнение мероприятий. Необходимость в разработке критических путей.
R3. Неодобрение проекта руководством организации	Приведение обоснованных аргументов в пользу необходимости внедрения данного проекта и его эффективности.
R4. Увеличение затрат на проект	Проведение анализа экономической ситуации в области, при необходимости корректировка системы под сложившуюся экономическую ситуацию.
R5. Незапланированное прекращение финансирования проекта	Приведение обоснованных аргументов, которые доказывают выгоду данного проекта.

На данном этапе составим план мероприятия, которые будут необходимы в организации обучения производственного персонала (таблица 3.8):

Таблица 3.8 – План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Предыдущее мероприятие	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Анализ экономических показателей (2014, 2015, 2016г.)	3.07.2017	6.07.2017	4	-	Выявлена экономическая проблема организации	Руководитель проекта, специалист отдела УП
2	Анализ стратегических целей организации	3.07.2017	5.07.2017	3	-	Определены стратегические цели	Руководитель проекта, специалист отдела УП
3	Анализ внутренних и внешних факторов организации	5.07.2017	11.07.2017	5	-	Проведены анализы внутренней и внешней среды(STEP,	Руководитель проекта, специалист отдела УП

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Предыдущее мероприятие	Результат	Ответственные лица
4	Кадровый аудит и его анализ	12.07.2017	18.07.2017	5	3	Определена проблемная функциональная подсистема управления персоналом	Руководитель проекта, специалист отдела УП
5	Анализ системы управления персоналом	19.07.2017	24.07.2017	4	4	Выявлена существующие проблемы в управлении персоналом организации	Руководитель проекта, специалист отдела УП
6	Анализ функциональной подсистемы обучения персонала	25.07.2017	26.07.2017	2	5	Определено несоответствие присутствующих элементов системы обучения и недостаток определенных элементов	Руководитель проекта, специалист отдела УП
7	Оценка уровня компетенций специалистов отдела по обучению и развитию персонала	27.07.2017	28.07.2017	2	6	Определены недостающие компетенции	Руководитель проекта, специалист отдела УП
8	Оценка производственного персонала	31.07.2017	2.08.2017	3	7	Определены недостающие компетенции	Руководитель проекта, специалист отдела УП
9	Формирование и сбор проектной команды по осуществлению проекта и согласование о начале проекта с руководством организации	3.08.2017	7.08.2017	3	8	Определена проектная команда, распределена ответственность среди участников	Руководитель проекта, специалист отдела УП

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Предыдущее мероприятие	Результат	Ответственные лица
10	Анализ существующей на предприятии системы обучения производственного персонала	8.08.2017	14.08.2017	5	9	Выявлены недостатки в существующей системе обучения производственного персонала	Руководитель проекта, специалист отдела УП
11	Анализ опыта успешных компаний в области обучения производственного персонала	15.08.2017	21.08.2017	5	10	Выявлены эффективные методы и инструменты для успешного обучения производственного персонала	Руководитель проекта, специалист отдела УП
12	Разработка плана процесса обучения рабочих кадров	22.08.2017	25.09.2017	25	11	Разработанный план обучения	Руководитель проекта, специалист отдела УП
13	Информирование руководителей отделов и подразделений с предстоящими изменениями	26.09.2017	28.09.2017	3	12	Осведомленность руководителей отделов	Руководитель проекта, специалист отдела УП
14	Создание положения «Об обучении рабочих кадров»	29.09.2017	5.10.2017	5	13	Положение «Об обучении производственного персонала»	Руководитель проекта, специалист отдела УП
15	Анализ объема продукции и услуг, осуществляемых 1 раб-м	6.10.2017	12.10.2017	5	14	Результат анализа объема продукции и услуг	Специалист отдела УП

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Предыдущее мероприятие	Результат	Ответственные лица
16	Проведение анализа качества выполняемых работ	13.10.2017	19.10.2017	5	15	Результат анализа качества выполняемых работ	Специалист отдела УП
17	Составление характеристики работника	20.10.2017	30.10.2017	7	16	Характеристика работника	Специалист отдела УП
18	Подготовка всей документации для системы оценки работников	31.10.2017	2.11.2017	3	17	Документация для системы оценки работников	Специалист отдела УП
19	Поиск внешнего специалиста для проведения обучения	3.11.2017	7.11.2017	3	18	Задания для проведения ассессмента на должность наставников	Специалист отдела УП
20	Установление связи с внешним специалистом	8.11.2017	9.11.2017	2	19	Выбрано 4 специалиста на должность наставников	Руководитель проекта
21	Выбор программы обучения рабочих кадров	9.11.2017	10.11.2017	2	20	Программа обучения производственного персонала	Руководитель проекта, специалист отдела УП
22	Распределение обучаемых по группам	13.11.2017	14.11.2017	2	21	Группы сформированы	Специалист отдела УП
23	Планирование графика обучения	15.11.2017	16.11.2017	2	22	График обучения	Руководитель проекта, специалист отдела УП

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Предыдущее мероприятие	Результат	Ответственные лица
24	Поиск и оборудование помещения для проведения обучения	17.11.2017	23.11.2017	5	23	Готовое помещение для обучения производственного персонала	Руководитель проекта, специалист отдела УП
25	Подготовка оборудования для обучения производственного персонала	24.11.2017	4.12.2017	7	24	Необходимое оборудование для проведения практических заданий	Руководитель проекта, специалист отдела УП
26	Проведение обучения 1 группы работников	5.12.2017	22.01.2018	31	25	Обученный персонал	Специалист отдела УП
27	Проведение обучения 2 группы работников	1.02.2018	15.03.2018	31	26	Обученный персонал	Специалист отдела УП
28	Оценка обученного персонала	19.03.2018	23.03.2018	5	27	Результаты оценки персонала	Специалист отдела УП
29	Определение «слабых мест» после оценки персонала	26.03.2018	30.03.2018	5	28	«Слабые места» персонала	Руководитель проекта, специалист отдела УП
30	Прохождение индивидуального обучения со специалистом для отработки «слабых мест»	2.04.2018	10.04.2018	7	29	Обученный, квалифицированный персонал	Специалист отдела УП
31	Получение оценки результатов обучения работника после прохождения индивидуального обучения	11.04.2018	12.04.2018	2	30	Результаты после прохождения индивидуального обучения	Специалист отдела УП

Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительность	Предыдущее мероприятие	Результат	Ответственные лица
32	Анализ результатов оценки	13.04. 2018	17.04. 2018	3	31	Проанализированные результаты	Специалист отдела УП
33	Проведение опроса среди сотрудников о качестве данной программы	18.04. 2018	19.04. 2018	2	32	Результаты опроса	Специалист отдела УП
34	Проведение опроса среди руководителей отделов и подразделений о качестве проекта и степени их удовлетворенности	20.04. 2018	23.04. 2018	2	33	Результаты опроса	Специалист отдела УП
35	Сравнение показателей по выпуску продукции и осуществлению услуг и показателей брака	24.04. 2018	26.04. 2018	3	34	Оценка о результативности и эффективности обучения производственного персонала	Специалист отдела УП
36	Анализ результатов данной системы обучения и её процесса	27.04. 2018	1.05. 2018	3	35	Проанализированная система и процесс обучения	Руководитель проекта, специалист отдела УП
37	Внесение корректировок и поправок для её большей эффективности	2.05. 2018	4.05. 2018	3	36	Коррективы и поправки внесены	Руководитель проекта, специалист отдела УП

Исходя из анализа предложенного плана мероприятий, мы выяснили, что весь проект рассчитан на 11 месяцев.

На начальном этапе необходимо провести анализ экономической деятельности организации, чтобы подробно рассмотреть сложившуюся экономическую ситуацию и выяснить имеется ли у организации возможность выделить необходимые средства для осуществления предложенного проекта.

Затем проводится анализ стратегических целей и анализ внешней и внутренней среды организации, чтобы выявить её сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Необходимо провести кадровый аудит организации для того, чтобы проанализировать общую ситуацию в организации и определить необходимую категорию работников.

Также важно провести анализ системы управления персоналом и детальный анализ подсистемы обучения персонала, с целью определить несоответствие присутствующих элементов системы обучения и недостаток необходимых элементов.

На следующем этапе необходимо провести оценку уровня компетенций специалистов отдела по обучению и развитию персонала и провести оценку производственного персонала, чтобы выявить недостающие компетенции.

Далее формируется проектная команда и происходит согласование о начале проекта с руководством. Проводится анализ существующей системы обучения, анализируется опыт успешных компаний в данной сфере, с целью выявить эффективные методы и инструменты для успешного обучения производственного персонала.

На следующем этапе происходит разработка плана процесса обучения, информируется руководство о предстоящих изменениях, создается положение «Об обучении рабочих кадров», проводится ряд анализов для выявления определенных программ обучения для разных категорий работников.

Далее подбирается специалист, который будет осуществлять обучение работников, подбирается необходимая программа для обучения рабочих кадров, обучаемые распределяются по группам и составляется график обучения. Подбирается помещение для проведения обучения работников, для успешного обучения важно оборудовать аудиторию первоначально необходимыми предметами (столы, стулья, доска, необходимое оборудование для практических занятий).

Следующий этап – обучение производственного персонала, оно рассчитано на месяц и состоит из теоретической и практической части. После обучения работники проходят оценку в экзаменационно-тестовой форме. Далее проводится анализ результатов и выявляются «слабые места», для устранения этих «пробелов» проводится индивидуальное обучение с внешним специалистом, оно длится неделю, по окончании специалист обязан предоставить результаты обучения руководству.

Затем проводится общий анализ результатов оценки, проводится опрос среди работников и руководства о качестве данной программы и степени их удовлетворенности. Далее происходит сравнение показателей по выпуску продукции и осуществлению услуг и показателей брака, проводится комплексный анализ усовершенствованной системы и процесса обучения и вносятся коррективы и поправки, если они необходимы.

В данном параграфе мы сформировали предложения по усовершенствованию системы обучения в ООО «ПРО ГРЭС», выдвинули ряд критериев, которые могут оказать положительное воздействие на него, определили план мероприятий, которые необходимо провести для успешного осуществления проекта, а также выявили ряд рисков, с которыми может столкнуться организация в ходе воплощения целей проекта и предложили меры по устранению возможностей появления данных рисков. В следующем параграфе мы проведем расчет стоимости проекта, чтобы выяснить, есть ли у организации возможности для его осуществления.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обучения

На данном этапе дипломной работы необходимо составить инвестиционные и эксплуатационные сметы проекта и рассчитать бюджет.

Опираясь на план мероприятий, составленный в предыдущей главе, рассмотрим сумму инвестиционных затрат, необходимую для реализации данного проекта, представим её в табличной форме ниже (таблица 3.9):

Таблица 3.9 – Смета инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятие	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
1	Анализ экономических показателей (2014, 2015, 2016г.)	Июль 2017г.	Оплата руководителю проекта за 8 часов: $300 \times 8 = 2\,400$ руб. 2 712 рублей (с учетом 13%)	2 712 руб.
2	Анализ стратегических целей организации	Июль 2017г.	Оплата руководителю проекта за 9 часов: $300 \times 9 = 2\,700$ руб. 3 051 рублей (с учетом 13%)	3 051 руб.
3	Анализ внутренних и внешних факторов организации	Июль 2017г.	Оплата руководителю проекта за 14 часов: $300 \times 14 = 4\,200$ руб. 4 796 рублей (с учетом 13%)	4 796 руб.
4	Кадровый аудит и его анализ	Июль 2017г.	Оплата руководителю проекта за 8 часов: $300 \times 8 = 2\,400$ руб. 2 712 рублей (с учетом 13%)	2 712 руб.
5	Анализ системы управления персоналом	Июль 2017г.	Оплата руководителю проекта за 8 часов: $300 \times 8 = 2\,400$ руб. 2 712 рублей (с учетом 13%)	2 712 руб.
6	Анализ функциональной подсистемы обучения персонала	Июль 2017г.	Оплата специалисту отдела УП за 6 часов: $200 \times 6 = 1\,200$ руб. 1 356 рублей (с учетом 13%)	1 356 руб.
7	Оценка уровня компетенций специалистов отдела по обучению и развитию персонала	Июль 2017г.	Оплата руководителю отдела за 4 часа: $270 \times 4 = 1\,080$ руб. 1 220 рублей (с учетом 13%)	1 220 руб.
8	Оценка рабочих кадров	Июль-август 2017г.	Оплата руководителю отдела за 6 часа: $270 \times 6 = 1\,620$ руб. 1 830 рублей (с учетом 13%)	1 830 руб.
9	Формирование и сбор проектной команды по осуществлению проекта и согласование о начале проекта с руководством организации	Август 2017г.	Оплата руководителю проекта за 2 часа: $300 \times 2 = 600$ руб. 678 рублей (с учетом 13%)	678 руб.

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятие	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
10	Анализ существующей на предприятии системы обучения рабочих кадров	Август 2017г.	Оплата руководителю проекта за 8 часов: $300 \times 8 = 2\,400$ руб. 2 712 рублей (с учетом 13%) Оплата специалисту отдела УП за 8 часов: $200 \times 8 = 1\,600$ руб. 1 808 (с учетом 13%)	4 208 руб.
11	Анализ опыта успешных компаний в области обучения рабочих кадров	Август 2017г.	Оплата руководителю проекта за 6 часов: $300 \times 6 = 1\,800$ руб. 2 034 рублей (с учетом 13%) Оплата специалисту отдела УП за 6 часов: $200 \times 6 = 1\,200$ руб. 1 356 рублей (с учетом 13%)	3 390 руб.
12	Разработка плана процесса обучения рабочих кадров	Август-сентябрь 2017г.	Оплата руководителю проекта за 45 часов: $300 \times 45 = 13\,500$ руб. 15 255 рублей (с учетом 13%) Оплата специалисту отдела УП за 25 часов: $200 \times 25 = 5\,000$ руб. 5 650 рублей (с учетом 13%)	20 905 руб.
13	Информирование руководителей отделов и подразделений с предстоящими изменениями	Сентябрь 2017г.	Оплата специалисту отдела УП за 3 часа: $200 \times 3 = 600$ руб. 678 рублей (с учетом 13%)	678 руб.
14	Создание положения «Об обучении рабочих кадров»	Сентябрь-октябрь 2017г.	Оплата специалисту отдела УП за 14 часов: $200 \times 14 = 2\,800$ руб. 3 164 рублей (с учетом 13%)	3 164 руб.
15	Анализ объема продукции и услуг, которые осуществляет 1 работник	Октябрь 2017г.	Оплата специалисту отдела УП за 6 часов: $200 \times 6 = 1\,200$ руб. 1 356 рублей (с учетом 13%)	1 356 руб.
16	Проведение анализа качества выполняемых работ	Октябрь 2017г.	Оплата специалисту отдела УП за 6 часов: $200 \times 6 = 1\,200$ руб. 1 356 рублей (с учетом 13%)	1 356 руб.
17	Составление характеристики работника и подготовка всей документации	Октябрь-ноябрь 2017 г.	Оплата специалисту отдела УП за 14 часов: $200 \times 14 = 2\,800$ руб. 3 164 рублей (с учетом 13%)	3 164 руб.
18	Поиск и установление связи с внешним специалистом по обучению рабочих кадров	Ноябрь 2017г.	Оплата специалисту отдела УП за 6 часов: $200 \times 6 = 1\,200$ руб. 1 356 рублей (с учетом 13%)	1 356 руб.
19	Выбор программы обучения рабочих кадров, распределение работников по группам, составление графика обучения	Ноябрь 2017г.	Оплата руководителю проекта за 14 часов: $300 \times 14 = 4\,200$ руб. 4 746 рублей (с учетом 13%) Оплата специалисту отдела УП за 14 часов: $200 \times 14 = 2\,800$ руб. 3 164 рублей (с учетом 13%)	7 910 руб.

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятие	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
20	Оценка обученного персонала	Март 2018г.	Оплата специалисту отдела УП за 6 часов: $200 \times 6 = 1\,200$ руб. 1 356 рублей (с учетом 13%)	1 356 руб.
21	Анализ результатов оценки	Апрель 2018г.	Оплата руководителю отдела за 4 часа: $270 \times 4 = 1\,080$ руб. 1 220 рублей (с учетом 13%) Оплата специалисту отдела УП за 4 часа: $200 \times 4 = 800$ руб. 904 рубля (с учетом 13%)	2 124 руб.
22	Проведение опроса среди руководителей и сотрудников о качестве данной программы	Апрель 2018г.	Оплата специалисту отдела УП за 4 часа: $200 \times 4 = 800$ руб. 904 рубля (с учетом 13%)	904 руб.
23	Сравнение показателей по выпуску продукции и осуществлению услуг и показателей брака	Апрель 2018г.	Оплата специалисту отдела УП за 4 часа: $200 \times 4 = 800$ руб. 904 рубля (с учетом 13%)	904 руб.
24	Анализ результатов данной системы обучения и её процесса, внесение коррективов и поправок	Май 2018г.	Оплата руководителю отдела за 4 часа: $270 \times 4 = 1\,080$ руб. 1 220 рублей (с учетом 13%) Оплата специалисту отдела УП за 4 часа: $200 \times 4 = 800$ руб. 904 рубля (с учетом 13%)	2 124 руб.
ИТОГО				75 966 руб.

Таким образом, смета инвестиционных затрат составляет 75 966 рублей на весь период проекта, который занимает 11 месяцев. Для большей наглядности отобразим бюджет инвестиционных затрат в таблице по месяцам (таблица 3.10):

Таблица 3.10 – Бюджет инвестиционных затрат по месяцам

№	Мероприятие	07. 2017	08. 2017	09. 2017	10. 2017	11. 2017	03. 2018	04. 2018	05. 2018
1	Анализ экономических показателей (2014, 2015, 2016г.)	2712							
2	Анализ стратегических целей организации	3051							
3	Анализ внутренних и внешних факторов организации	4796							
4	Кадровый аудит и его анализ	2712							
5	Анализ системы управления персоналом	2712							
6	Анализ функциональной подсистемы обучения персонала	1356							

Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятие	07. 2017	08. 2017	09. 2017	10. 2017	11. 2017	03. 2018	04. 2018	05. 2018
7	Оценка уровня компетенций специалистов отдела по обучению и развитию персонала	1220							
8	Оценка производственного персонала	1830							
9	Формирование и сбор проектной команды по осуществлению проекта и согласование о начале проекта с руководством организации		678						
10	Анализ существующей на предприятии системы обучения производственного персонала		4208						
11	Анализ опыта успешных компаний в области обучения производственного персонала		3390						
12	Разработка плана процесса обучения производственного персонала		20905						
13	Информирование руководителей отделов и подразделений с предстоящими изменениями			678					
14	Создание положения «Об обучении производственного персонала»			3164					
15	Анализ объема продукции и услуг, которые осуществляет 1 работник				1356				
16	Проведение анализа качества выполняемых работ				1356				
17	Составление характеристики работника и подготовка всей документации				3164				
18	Выбор внешнего источника обучения и установление с ним связи					1356			
19	Выбор программы обучения производственного персонала, распределение работников по группам, составление графика обучения					7910			
20	Оценка обученного персонала						1356		
21	Анализ результатов оценки							2124	

Окончание таблицы 3.10

№	Мероприятие	07. 2017	08. 2017	09. 2017	10. 2017	11. 2017	03. 2018	04. 2018	05. 2018
22	Проведение опроса среди руководителей и сотрудников о качестве данной программы							904	
23	Сравнение показателей по выпуску продукции и осуществлению услуг и показателей брака							904	
24	Анализ результатов данной системы обучения и её процесса, внесение коррективов и поправок								2124
		20389	29181	3842	5876	9266	1356	3932	2124
ИТОГО		75 966 рублей							

Наибольшие затраты приходятся на месяц август, они будут составлять 29 181 руб. Для большей наглядности представим динамику инвестиционных затрат в виде графика, изображенного на рисунке 3.8:



Рисунок 3.8 – Динамика инвестиционных затрат

Исходя из таблиц и графика, мы видим, что общий бюджет инвестиционных затрат будет составлять 75 966 рублей, самые крупные затраты будут приходиться на август 2017 года, они будут составлять 29 181 рублей, а самые минимальные на март, их стоимость составляет 1 356 рублей.

Далее рассмотрим эксплуатационные затраты на мероприятия по обучения производственного персонала, они представлены в таблице 3.11:

Таблица 3.11 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Состав и расчет затрат	Сумма, руб
1	Оплата услуг внешнего специалиста по обучению	220 000 рублей.	220 000 руб.
2	Премия специалисту отдела УП (26.09.2017-26.11.2017)	Премия – 20% от заработной платы. (24 500 руб.)= 4 900 руб. С учетом 13% - 5 537 рублей. 5 537×3= 16 611 рублей.	16 611 руб.
3	Премия руководителю отдела УП(3.08.2017-3.10.2017)	Премия – 20% от заработной платы. (56 800 руб.)= 11 360 руб. С учетом 13% - 12 836 рублей. 12 836×3= 35 556 рублей.	38 508 руб.
4	Премия руководителям структурных подразделений(31.08.2017)	Премия – 20% от заработной платы. (78 700 руб.)= 15 740 руб. С учетом 13% - 17 786 рублей. 17 786×4= 71 144 рублей.	71 144 руб.
5	Оборудование помещения для обучения	Приобретение необходимого оборудования для обучения: Стол: 3 100*22 =68 200 руб. Стулья: 800*38 =30 400 руб. Тетради: 29*43 = 1 247руб. Ручки: 19*43 = 817руб. Линейка: 17*43 = 731руб.	101 395 руб.
6	Организационные расходы	Ежемесячно 2 500 рублей. 2 500×11= 27 500 рублей.	27 500 руб.
ИТОГО			470 161 руб.

Отообразим бюджет эксплуатационных затрат в таблице по месяцам (таблица 3.12):

Таблица 3.12 – Бюджет эксплуатационных затрат по месяцам

№	Мероприятия	07. 2017	08. 2017	09. 2017	10. 2017	11. 2017	03. 2018	04. 2018	05. 2018
1	Премия специалисту отдела УП (26.09.2017-26.11.2017)			5537	5537	5537			
2	Премия руководителю отдела УП(3.08.2017-3.10.2017)		12836	12836	12836				
3	Премия руководителям структурных подразделений(31.08.2017)		71144						

Окончание таблицы 3.12

№	Мероприятия	07. 2017	08. 2017	09. 2017	10. 2017	11. 2017	03. 2018	04. 2018	05. 2018
4	Оборудование помещения для обучения					101395			
6	Организационные расходы	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
		2500	86480	20873	20873	109432	2500	2500	2500
	ИТОГО	470 161 рублей							

Для большей наглядности представим динамику эксплуатационных затрат в виде графика, изображенного на рисунке 3.9:



Рисунок 3.9 –Динамика эксплуатационных затрат

Исходя из таблиц и графика, мы видим, что общий бюджет эксплуатационных затрат будет составлять 470 161 рублей, самые крупные затраты будут приходиться на ноябрь 2017 года, они будут составлять 109 432рублей.

Сведем инвестиционные и эксплуатационные затраты в один бюджет и представим его в таблице ниже (таблица 3.13).

Итоговый бюджет проекта составит 546 127 рублей. Поставленные цели рассчитаны на 11 месяцев до 1.05.2018, поэтому цели проекта являются краткосрочными.

Таблица 3.13 – Общий бюджет проекта

Месяц	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Июль 2017	20 389	2 500	22 889
Август 2017	29 181	86 480	115 661
Сентябрь 2017	3 842	20 873	24 715
Октябрь 2017	5 876	20 873	26 749
Ноябрь 2017	9 266	109 432	118 698
Декабрь 2017	-	110 000	110 000
Январь 2018	-	110 000	110 000
Февраль 2018	-	2 500	2 500
Март 2018	1 356	2 500	3 856
Апрель 2018	3 932	2 500	6 432
Май 2018	2 124	2 500	4 624
ИТОГО			546 127 рубля

Количество человек, которое планируется отправить на обучение, составляет 40 работников. Данных сотрудников необходимо обучить качественному и оперативному уровню выполнения работ, это поможет повысить финансовую устойчивость организации, за счет наращивания объемов производства.

В данном параграфе мы сделали расчет инвестиционных и эксплуатационных затрат, провели их анализ и сформировали общий итоговый бюджет, который необходим для реализации данного проекта. Также, были составлены мероприятия, которые позволят организации достичь поставленных стратегических целей.

Вывод по 3 главе

В 3 главе дипломной работы был проведен анализ существующей системы и процесса обучения производственного персонала, исходя из которого, мы выявили все «проблемные места» и недочеты и предложили меры по усовершенствованию данной системы и процесса. Выдвинутые нами предложения имеют четкую стратегическую цель, в которой отражены сроки, бюджет и необходимые меры для достижения целей организации. Также, мы определили движущие и сдерживающие факторы.

вающие силы проекта, составили карту возможных рисков и меры по их устранению.

Данный проект является обоснованным и необходимым для реализации, так как поможет оказать положительный эффект на всю организацию в целом, а конкретнее на приобретение квалифицированного персонала и расширение производства организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерный и систематический процесс, в ходе которого происходит овладение знаниями, умениями и навыками и под руководством опытных наставников, преподавателей, специалистов и руководителей.

При благоприятно сложившихся условиях обучение персонала является исполнителем очень важной двойной функции: наилучшее использование потенциала сотрудника и его мотивации.

В данной выпускной квалификационной работе мы рассмотрели совокупность различных методов и принципов обучения персонала. Было рассмотрено с чем сталкивается руководство организации при выполнении данного мероприятия. Для решения подобных проблем был разработан план и мероприятия для организации ООО «ПРО ГРЭС», которые помогут руководящему звену разрешить ряд проблемных вопросов в ходе реализации проекта.

В ходе проведения анализа внешних и внутренних условий ООО «ПРО ГРЭС» было выявлено, что организации находится и развивается в конкурентной среде, и так как организация производственная, нужно как можно чаще совершенствовать процессы работы, это касается и обучения персонала. По итогам проведения кадрового аудита было выявлено, что в организации работает недостаточно квалифицированный персонал, но зато не обнаружено проблем, связанных с текучестью персонала.

В рамках данной выпускной квалификационной работы был рассчитан бюджет для проведения предложенных мероприятий по усовершенствованию системы обучения рабочих кадров. Таким образом, можно сделать заключительный вывод, что цель данного проекта считается достигнутой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н. Р. Валиуллина М.: Либерей-Бибинформ, 2010. –128 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 688 с.
3. Володина, А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента / А.С. Володина// Молодой ученый. – 2010. – №1-2. Т. 1. – С. 173–180.
4. Выявление талантов среди молодых работников – <http://www.hr-portal.ru/article/vyyavlenie-talantov-v-sredi-molodyh-rabotnikov>
5. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: Ю Н И Т И - ДАНА, 2003. – 598 с.
6. Дистанционное обучение с удовольствием. –<http://www.menta-skills.ru/dict/vebinar/>
7. Егоршин, А.С. Карьера одаренного менеджера / А.С. Егоршин// Управление персоналом. – 20012. – С. 24–29.20. 22
8. Зименкова, Е.Р. Управление трудовыми ресурсами/ Е.Р. Зименкова // США: экономика, политика, идеология. – 1997. – № 7 – С. 121.
9. Информационно-аналитический портал Индустрии управления активами фондов. – www.fundshub.ru
10. Кибанов, А.Я. Концепции и виды обучения персонала / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент, – 2008. – № 9 – С. 11–16.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
12. Коркина, Т. Японская система управления персоналом / Т.Коркина // Управление персоналом. – 2008. – Вып. 6. – С. 26 – 29.
13. Мобильное обучение миф или реальность? – <http://lyceum2.ru/archiv/metod/master/14.pdf>

14. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е. Б. Моргунов - М.: Изд-во Юрайт, 2011.– 432 с.
15. Наставничество (менторство). МенталСкилс. – <http://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo/>
16. Обучение. – <http://www.raiffeisen.ru/about/>
17. Обучение персонала. – <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html>
18. Оценка эффективности обучения. Модель Дональда Киркпатрик.-<http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-obucheniya-model-donald-kirkpatrik>
19. Руденко, П. Подготовка госслужащих: зарубежный опыт/ П.Руденко // - Человек и труд. –2004. – № 2. – С. 79 – 84.
20. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М. –2007. – 304 с.
21. Современные методы обучения персонала. – <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods .pdf>
22. Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике / Дж. П. Уэйн. – М.: Дело, 2015. – 205 с.
23. Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 382 с.