

УДК 331

*Л.А. Афанасьева*

Курский государственный университет, г. Курск, email: Ala1909@yandex.ru

## **ОПТИМИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ**

**Ключевые слова:** экономика труда, управление персоналом, обучение, социологические и экономические методы.

В статье выполнена оценка системы обучения персонала на примере конкретного предприятия, выполнен анализ методов организации обучения персонала в организации; проведена оптимизация мероприятий по организации обучения персонала предприятия на основе применения социологических и экономических методов. В статье проводится анализ удовлетворённости работниками действующей системой обучения, а также рассмотрены показатели удовлетворенности работников системой обучения. Благодаря анкетированию можно выявить развитие наставничества, которое заключается в передаче опыта и знаний от более опытных работников к молодым сотрудникам.

*L.A. Afanasieva*

Kursk State University, Kursk, email: Ala1909@yandex.ru

## **OPTIMIZATION OF MEASURES FOR THE ORGANIZATION OF TRAINING OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE BASED ON THE USE OF SOCIOLOGICAL AND ECONOMIC METHODS**

**Keywords:** labor economics, personnel management, training, sociological and economic methods.

The article evaluates the personnel training system in the aprimer of a particular enterprise, analyzes the methods of organizing personnel training in the organization; optimizes measures for organizing training of personnel of the enterprise based on the use of sociological and economic methods. The article analyzes employee satisfaction with the current training system, as well as the indicators of employee satisfaction with the training system. Thanks to the questionnaire, it is possible to identify the development of mentoring, which consists in transferring experience and knowledge from more experienced employees to younger employees.

Система обучения работников является системой, направленной на подготовку работников, в структуре которой выделяют методы обучения и средства необходимые для обучения. Система обучения внутри организации является системой подготовки работников, выполняемая в организации и в центрах для обучения.

Данная тема обладает высокой актуальностью, так как в новых экономических условиях необходим новый подход к обучению, так как обучение получает полноценный смысл, теперь обучение становится постоянным процессом, оно не строится в рамках обучающих программ и проведения тренингов, сотрудника нельзя заставить обучаться, организация может создать условия, поспособствовать обучению.

На сегодняшний день управление персоналом является одним из ключевых факторов успешного функционирования организации [1].

### **Цель исследования**

Цель исследования – анализ обучения персонала предприятия на основе применения социологических и экономических методов.

### **Материал и методы исследования**

При написании статьи использовались, такие методы исследования, как анализ, синтез, обобщение данных ООО «ЦентрМеталлСнаб», статистические и экономические методы анализа.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В ООО «ЦентрМеталлСнаб» наблюдается снижение количества работников, что говорит об оптимизации кадрового состава снижении уровня затрат и развитии кадрового состава.

Организация как функция менеджмента в настоящее время играет основную роль в управлении бизнесом [2].

В ООО «ЦентрМеталлСнаб» выделяют группы сотрудников, среди которых работники торговых залов, управленческие работники и складские работники.

По результатам обучения, работники реализуют обратную связь, руководители отделов отмечают изменения поведения работников, прошедших обучение, выполняется оценка эффективности обучения, после этого может меняться политика обучения работников.

В ООО «ЦентрМеталлСнаб» проводятся тренинги для продавцов и управленческих работников, им объясняются нормы обслуживания и продаж, выполняются тренинги по наставничеству и лидерству, управленческим навыкам.

В таблице 1 отражено количество работников, прошедших обучение в ООО «ЦентрМеталлСнаб» в динамике.

По данным таблицы 1, в период 2018-2020 гг. отмечается снижение количества обучающихся с 94 до 88, данный показатель негативно характеризует образовательную систему ООО ТД «ЦентрМеталлСнаб».

Большая часть работников, получивших образование в период 2018-2020 гг. представлена новыми сотрудниками, благодаря образованию они адаптируются к новому месту работы и получают необходимые для работы навыки.

В период 2018-2020 гг. отмечается снижение количества работников, прошедших повышение квалификации от 52 в 2018 году до 37 работников в 2020 году.

В последние годы все чаще возникает потребность комплексного исследования методологических инструментов определения эффективности процесса управления персоналом в целом, а также развития и аттестации управленческого персонала, в частности, на основе применения количественных показателей [3,4,5].

Оценка эффективности обучения обладает высокой значимостью в процессе обучения, дает возможность оценить знания, полученные работниками в процессе обучения, выполнить анализ затраты ресурсов, необходимых для обучения. По прохождению обучения, необходимо оценить удовлетворенность работников обучением, для этого выполняется анкетирование работников,

которые присутствовали на обучении. По окончании тренинга работник отдела кадров анализирует полученные знания и навыки в соответствии с выбранной методикой оценки. По результатам оценки эффективности обучения, выполняется разработка программы развития работника, при необходимости изменяются учебные программы.

В таблице 2 представлена характеристика проведения тренингов ООО «ЦентрМеталлСнаб» в 2018-2020 гг.

По данным таблицы 2, повышается количество часов, затраченных на проведение тренингов. В 2020 году количество часов стало 2015,5, что в сравнении с количеством часов, потраченных в 2018 году (975) выросло практически в 2 раза. Немного снизилось количество работников, прошедших тренинги с 94 в 2018 году, до 88 в 2020 году, всего в период 2018-2020 гг. прошло обучение 264 работника.

По данным анкеты, обучением удовлетворены всего 26,62% опрошенных работников, по результатам тренинга, выполняется оценка полученных знаний, в период 2018-2020 гг. данный показатель находится на уровне 17,19%. Такие результаты негативно характеризуют действующую в ООО ТД «ЦентрМеталлСнаб» образовательную систему, данную ситуацию необходимо менять.

Далее представлен анализ удовлетворенности работниками действующей системой обучения, данные разработаны на основе анкетирования в ООО ТД «ЦентрМеталлСнаб», в анкетировании принято участие 80 работников.

Показатели удовлетворенности работников системой обучения:

- выполнение оценки содержания обучения, удовлетворенность содержанием образовательных программ, организации образовательного процесса;
- оценка эффективности проведения обучения, умение применять знания, которые получены при обучении, используются в практической работе;
- мнение работника о необходимости обучаться дальше, направлено на обнаружение удовлетворенности обучением и необходимости его продолжать обучение;
- оценка действия обучения на развитие работника в организации, оценка

действия обучения на развитие сотрудника и его карьерный рост в организации.

Благодаря анкетированию можно выявить развитие наставничества, которое заключается в передаче опыта и знаний от более опытных работников к молодым сотрудникам.

Оценка эффективности в анкетировании измерялась, как удовлетворенность работников результатами проведения обучения, его соответствие нуждами организации и продуктивности применения знаний, приобретённых в процессе обучения.

Был задан вопрос, позволило ли обучение развить профессиональные навыки, по мнению 38% опрошенных обучение позволило закрепить и развить

профессиональные навыки, 62% считают, что обучение не дало необходимых результатов, такие результаты говорят о том, что обучение не соответствует нуждам организации, значит его необходимо менять, чтобы эффективность обучения повысилась.

По данным анкетирования, только 32% опрошенных считают, что обучение позволило закрепить и развить профессиональные навыки, остальные опрошенные считают, что обучение было малоэффективным.

Результаты ответа на вопрос могут ли работники использовать в практической деятельности знания, полученные в процессе обучения представлены на рисунке 1.

**Таблица 1**

Обучение сотрудников, руководителей и специалистов ООО ТД «ЦентрМеталлСнаб» в 2018-2020 гг.

Индикаторы	Ноябрь 2018 г.	Декабрь 2019 г.	Февраль 2020 г.	Отклонение (+, -)	
				2020/2018	2020/2019
Обучение сотрудников, руководителей и специалистов компании					
Всего	94	84	88	-6	4
Новый персонал;	46	39	47	A	8
– обучение второй и настоящей профессии,	48	45	41	-7	-4
Руководители:	66	53	46	-20	-7
– курсы дополнительной квалификации;	52	41	37	-15	-4
– целевые курсы,	14	12	9	-5	-3
– периодические проверки знаний,	46	53	64	18	11
Обучение в профессиональных организациях, менеджеров и специалистов					
На тренировке отработало все, руководитель:	11	15	15	4	0
– подготовительные работы (первая аттестация), директор;	9	10	12	3	2
обучение второй и настоящей профессии (первая аттестация), руководитель;	2	5	3	a	-2
Учебное руководство и все специалисты, руководители:	19	21	21	A	-a
повторная подготовка аттестация), руководитель;	5	4	7	2	3
– выигрыш вторых специальностей (профессии), руководитель	2	3	4	2	a
высшая квалификация, гл.	12	14	9	-3	-5

**Таблица 2**

Тренинги в ООО «ЦентрМеталлСнаб» в период 2018-2020 гг.

Оцениваемый параметр	2018-2020 годы	2018 год	2019 год	2020 год
Количество часов	4687	975	1696,5	2015,5
Количество пришедших на тренинги, чел	264	94	84	88
Результат анкеты обратной связи	26,62%	25,9%	26,71%	28,04%
Результат теста знаний	17,19%	16,07%	17,64%	18,56%

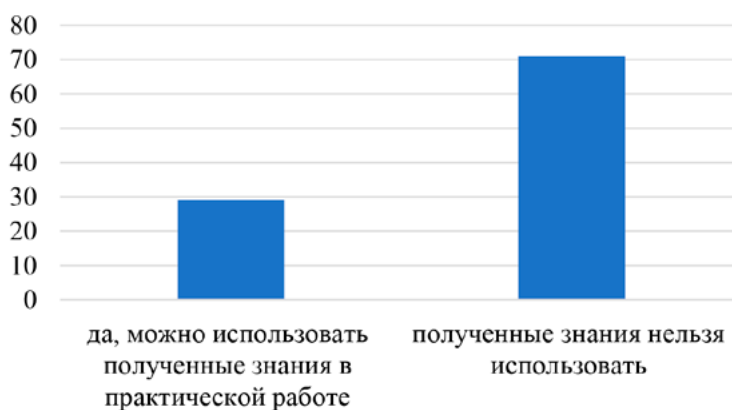


Рис. 1. Ответы на вопрос, можно ли использовать полученные в процессе обучения знания на практике

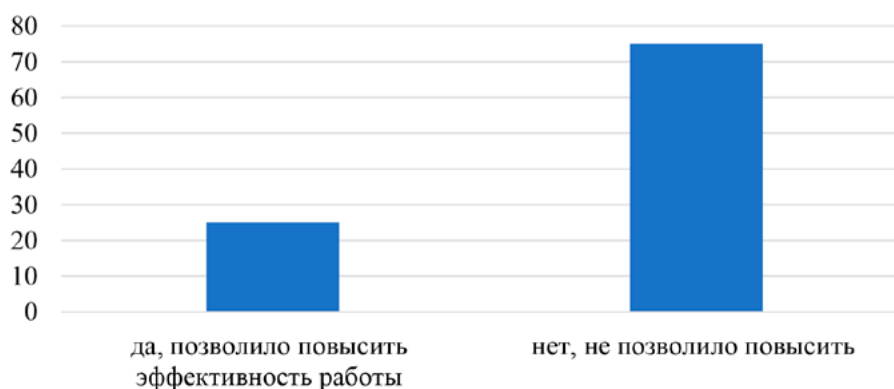


Рис. 2. Вопрос о действии обучения на повышение эффективности работы

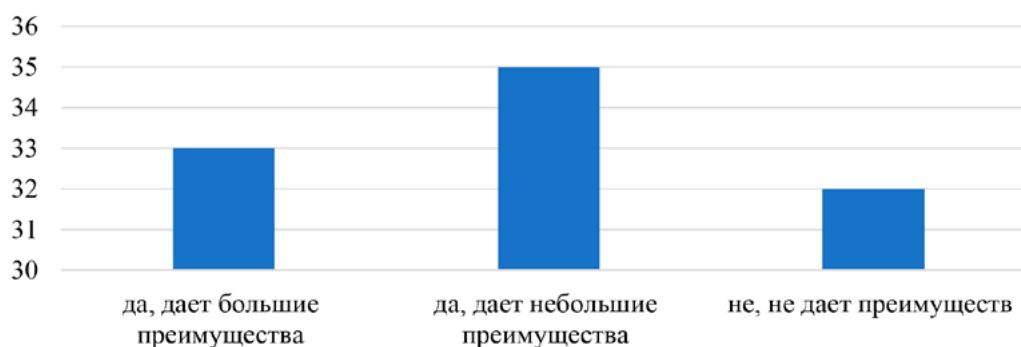


Рис. 3. Ответы на вопрос, позволяет ли обучение получить преимущества при продвижении в организации

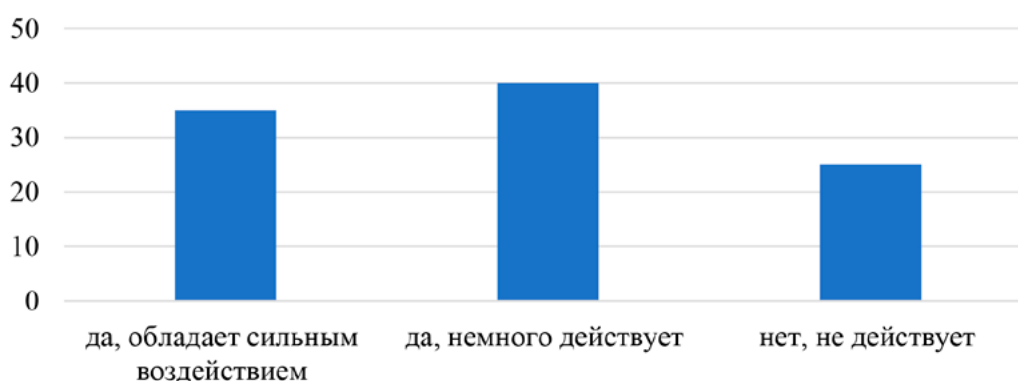


Рис. 4. Действие обучения на профессиональное развитие, по мнению работников

По данным рисунка 1, только 29% опрошенных считают, что полученные в процессе обучения сведения, можно применить в практической работе, большая же часть опрошенных считает, что полученные знания использовать нельзя, так как они устарели.

Был задан вопрос, воздействовало ли обучение на эффективность профессиональной работы, распределение ответов на данный вопрос представлены на рисунке 2.

Необходимо оценить, позволяет ли обучение получить преимущества при продвижении в организации. На рисунке 3 представлено распределение ответов на данный вопрос.

По данным рисунка 3, большинство опрошенных (35%) считают, что обучение дает небольшие преимущества при продвижении в организации. Чуть меньше работников, именно 33% считают, что обучение позволяет получить большие преимущества при продвижении в организации, по мнению 32% опрошенных обучение не позволяет получить преимущества при продвижении в организации.

Важно выявить действие обучения на профессиональное развитие по мнению работников, распределение ответов представлено на рисунке 4.

По данным рисунка 4, обучение обладает положительным влиянием на профессиональное развитие работников по мнению 35% опрошенных. Большинство опрошенных (40%) считают, что обучение обладает небольшим воздействием на профессиональное развитие работников. 25% опрошенных считают,

что обучение не действует на профессиональное развитие.

Необходимо выявить, есть ли в организации разработанная система наставничества от более опытных работников к менее опытным. Работникам был задан вопрос, был ли за ними закреплен наставник. По мнению 85% опрошенных в организации не развита система наставничества, знания от одного поколения работников не передаются молодым работникам. Только 15% опрошенных считают, что система наставничества работает и навыки передаются. Такие явления являются негативными, поэтому необходимо разрабатывать систему наставничества для передачи опыта и адаптации новых сотрудников. По данным опроса работники хотят обучаться, наиболее желаемыми формами обучения являются проведение семинаров и тренингов с отрывом от производства, многие работники хотят получить образование путем дистанционных семинаров без отрыва от производства, чуть меньше работников хотели бы обучаться на долгосрочных курсах повышения квалификации с отрывом от работы, такое распределение свидетельствует о том, что работники считают необходимым обучаться, меньшее количество опрошенных считают, что нужно пройти долгосрочные курсы повышения квалификации с отрывом от производства, так как не хотят тратить много времени на обучение.

На основе применения социологических и экономических методов необходимо разработать систему наставничества и разработать систему оценки качества наставника:

1. Изменить годовой план обучения, расширить программы для продавцов и менеджеров за счет уменьшения бюджета обучения руководителей во внешних организациях. Для повышения эффективности обучения нами предлагается приглашать сторонних консультантов для проведения тренингов, программ повышения квалификации для большей аудитории работников организации на базе организации. Привлечение внешних консультантов позволит сократить командировочные расходы, увеличить контингент обучающихся работников-сотрудников организации.

2. Разработка положения о наставничестве. Данный проект позволит структурировать деятельность наставников, улучшить адаптацию вновь принятых сотрудников, удовлетворить их потребность в профессионально значимых знаниях, умениях, навыках и в то же время путем решения насущных практических проблем повысить эффективность работы.

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персоналом приведены в таблице 3.

Примерные затраты на мероприятия по управлению системой обучения персоналом показаны в таблице 4.

**Таблица 3**

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала  
ООО «ЦентрМеталлСнаб»

Мероприятие	Стоимость, рублей	Ответственный за внедрение
1. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения по программе обучения руководителей высшего звена	В рамках плана расходов по обучению работников	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров
2. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения по программе обучения кадрового резерва для руководителей среднего и младшего уровня управления	В рамках плана расходов по обучению работников	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров
3. Изменение плана повышение квалификации, увеличение доли менеджеров среди обучающихся по данному направлению	В рамках плана расходов по обучению работников	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров
4. Внедрение программы менеджер-стажер.	$2500 \cdot 9 = 22500$	Сотрудник отдела кадров, юридический консультант с обязательной рецензией начальника отдела кадров, генерального директора
5. Разработка и внедрение системы наставничества в организации. Проект положения о наставничестве Проект плана по наставничеству Отзыв наставника Отзыв молодого работника Памятка наставнику	$5000 \cdot 3 = 15000$ $2500 \cdot 12 = 30000$	Сотрудник отдела кадров, юридический консультант с обязательной рецензией начальника отдела кадров, генерального директора
6. Оплата труда наставников	$2500 \cdot 6 = 15000$ $2500 \cdot 16 = 40000$	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров, бухгалтерия, наставники
100000		

**Таблица 4**

**Затраты на обучение ООО «ЦентрМеталлСнаб»**

Наименование затрат	Кол-во	Стоимость единицы тыс. руб.	Сумма тыс.руб.	Обоснование затрат
1. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения по программе обучения руководителей высшего звена	2	50,0	100,0	В соответствии с приказом и расчетами
2. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения продавцов.	2	50,0	100,0	В соответствии с приказом и расчетами
3. Разработка тренинг проекта	1	15,0	15,0	В соответствии с приказом и расчетами
4 Выездные семинары	5	20,0	100,0	В рамках плана расходов по обучению работников
5 Проведение тренинга по технологии продаж	6	20,0	120,0	В рамках плана расходов по обучению работников
6 Проведение тренинга по коммуникации с клиентом	6	20,0	120,0	В рамках плана расходов по обучению работников
Итого			555,0	

Как видно из таблицы 4, затраты на обучение за один год с учетом привлеченных специалистов составят 555000 рублей. Самым дешевым является разработка нового тренинга, так как данная задача будет возложена на руководителя службы персонала ООО «ЦентрМеталлСнаб».

**Выводы**

Затраты на внедрение проекта составят 450000 руб. Согласно показателям текучести и числу вновь прибывших работников можно сказать, что необходимо 16 наставников. Оплата труда рабочим, которые будут вовлечены в проект наставничество –

2500 рублей ежемесячно. Исходя из этого, получаем, что общие затраты на реализацию программы наставничество составят 525 000. в год. Экономический эффект от предложенных мероприятий по снижению текучести кадров от 25 % до 17 % составляет 1519907,76 руб.

Предложенные мероприятия позволят значительно оптимизировать систему управления персоналом объекта исследования, а также систематизировать весь механизм по организации обучения персонала предприятия на основе применения социологических и экономических методов.

*Библиографический список*

1. Беседина О.И., Зновенко Д.И., Малахова Е.В. Инновационные методы в кадровой политике // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. № 1 (19). С. 3-10.
2. Герасимов К.Б. Структура процесса профессионализации управленцев // Основы экономики, управления и права. 2020. №18. С. 16-19.
3. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2. С. 160-169.
4. Горелов Н.А, Круглов Д.В., Мельников Д.В. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. М.: Юрайт, 2021. 270 с.
5. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 202 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 248 с.