

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

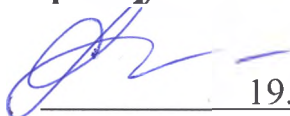
«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«Совершенствование системы обучения персонала в сфере ЖКХ
(на примере ООО «ТЕПЛОКОМ»)»**

Студент



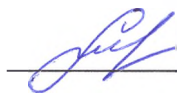
19.01.2024

(подпись, дата)

Стаброва Н.И.

(фамилия, инициалы)

Руководитель



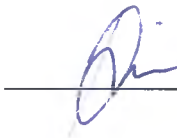
19.01.2024

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер



25.01.2024

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Рецензент генеральный
директор ООО «Ингруппа»



(должность, место работы)

(подпись, дата)

Васянин М.С.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № _____)

Заведующий кафедрой



(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ЖКХ	
1.1 Сущность и содержание обучения персонала в организации.....	8
1.2 Значение обучения персонала организации сферы ЖКХ.....	24
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕПЛОКОМ»	
2.1 Общая характеристика и анализ кадрового потенциала организации ООО «ТЕПЛОКОМ».....	29
2.2 Изучение системы обучения персонала организации ООО «ТЕПЛОКОМ».....	37
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ТЕПЛОКОМ».....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Авторы отечественных и зарубежных научных публикаций последних лет приходят к выводу, что одной из основных задач на предприятии любой сферы стало эффективное использование человеческих ресурсов с учетом современных условий рыночной экономики. Одной из важнейших социально-экономических сфер национальной экономики является сфера жилищно-коммунального хозяйства. Это сложный комплекс различных отраслей, включающий в себя внешнее городское обустройство, ремонтно-эксплуатационное производство, водоснабжение и водоотведение, коммунальную энергетику (газо-, электро-, теплоснабжение) и т.д.

Состояние кадрового потенциала организаций, занятых в сфере жилищно-коммунального хозяйства, оказывает значительное влияние на результативность предприятий. Иными словами, качественный и количественный состав сотрудников непосредственно влияет на продукт деятельности компании. В связи с этим значительно повысились требования к специалистам жилищно-коммунального хозяйства.

Актуальность темы совершенствования системы обучения персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства обусловлена его модернизацией социально-экономической роли на рынке услуг. Благодаря научно-техническому прогрессу предъявляются обновлённые требования к знаниям, умениям и навыкам человека: происходят изменения в трудовом ритме, меняются технические средства, старые профессии утрачивают свою необходимость, новые – появляются. Обучение персонала является одним из наиболее актуальных вопросов в области управления персоналом, с которым сталкивается руководство, независимо от того, на какой стадии существования находится компания: этап становления, активного роста, завоевания новых рынков или реструктуризации.

Вопрос обеспечения профессиональными специалистами отрасли ЖКХ уже не раз становились предметом внимания членов Общественной палаты.

Тема совершенствования подготовки производственных кадров широко обсуждалась на форуме «Сообщество», проводимое Общественной палатой в 2021 году.

Согласно источнику, были обозначены следующие проблемы: отсутствие федерального и регионального планирования кадрового потенциала сферы ЖКХ; низкий уровень эффективности профориентационной деятельности среди молодёжи, целью которой является формирование представлений о профессиях этой отрасли. Кроме этого, была отмечена важность непрерывного дополнительного образования и повышения квалификации специалистов ЖКХ с целью соответствия меняющимся условиям профессиональной деятельности.

Над вопросом совершенствования организации обучения персонала начали задумываться ещё в 20-30-е годы XX века. Эта проблема исследована в работах отечественных таких ученых, как Гастев А.К., Керженцев П.М., и др.

Продолжают развивать тему также в 60–70-е годы Дубровский Ю.Н., Терещенко В.И., Трапезников В.А. и др.

Среди современных отечественных научных работ следует отметить работы Жарикова В.Д. и Кирсанова Д.А., которые утверждают, что основной движущей силой предприятия являются сотрудники. Авторы указывают необходимость совершенствования системы развития персонала, т.к. именно люди претворяют в жизнь концепции и стратегии развития организации в условиях противостояния угрозам внешней среды.

Заметный вклад в рассмотрение и исследование данной проблемы внесли такие ученые и специалисты как Базаров Т.Ю. в своей работе «Управление персоналом», Гончаров В.В. «Руководство для высшего управленческого персонала», Егоршин А.П. «Управление персоналом», Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации» и другие авторы.

По мнению зарубежного научного писателя Джеральда Коулла, обучение персонала – это разностороннее развитие персонала в рамках

производства, любая обучающая активность, ведущая к непрерывному получению и усвоению специфических для отдельной организации навыков и умений, необходимых для профессиональной деятельности. Обучение может быть направлено на выполнение какой-либо работы или специфической операции.

Американский учёный, автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» освещает проблему обучения персонала как трансформацию практического обучения лишь в получение «бесполезной» теории. Он пишет, что обучение в современных организациях имеет отдалённое отношение к реальной работе.

На основе вышесказанного, можно сделать вывод, что данная тема всё ещё актуальна и находится на стадии разработки.

Объект – персонал организации ООО «ТЕПЛОКОМ».

Предмет – система обучения и развития персонала ООО «ТЕПЛОКОМ».

Цель – рассмотрение системы обучения персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере организации ООО «ТЕПЛОКОМ» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие и содержание системы обучения персонала организации.
2. Изучить значение управления системой обучения персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства.
3. Дать характеристику деятельности и кадрового состава ООО «ТЕПЛОКОМ».
4. Проанализировать существующую систему обучения персонала ООО «ТЕПЛОКОМ».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала организации сферы ЖКХ.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ЖКХ

1.1 Сущность и содержание обучения персонала в организации

Обучение – это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для накопления знаний, навыков у обучающихся или сотрудников и изменения поведения с целью увеличения их вклада в достижение организационных целей. Такая интерпретация сущности обучения является общепринятой. Он основан на принципах менеджмента качества ISO 10000 [44, с.224].

Обучение сотрудников – это целенаправленный процесс приобретения знаний, навыков и методов общения под руководством опытных преподавателей, специалистов и менеджеров, необходимых для работы в соответствии с установленными стандартами и подготовки сотрудников к более сложной работе.

Это сложный и непрерывный процесс на протяжении всей производственной деятельности сотрудника. Разрабатываются будущие и текущие (ежегодные) планы обучения сотрудников. Это обеспечивает контроль за качеством работы и профессионализмом сотрудников [7, с.42].

Существует огромное множество определений обучения и развития сотрудников [13, с.155]. Наиболее общие и полноценно передающие смысл из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Определения понятия «Обучение персонала»

Источник	Определение
Кибанов А.Я.	Целенаправленная деятельность руководящего состава организации, которая включает разработку стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов управления персоналом.
Егорошин А.П.	Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству.

Источник	Определение
Магуа М.И.	Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.
Крис Аргис и Дональд Шон	«...обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации, исправляя ошибки в теоретических схемах, встраивая результаты своих исследований в распределенные представления организации...»
Юрлов Ю.Н. и Орлянская Г.Л.	Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании.

Источник: Васильцова, Л.И. Экономика управления персоналом / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова, С. В. Радионова, Е. А. Скворцов. – Екатеринбург, 2018. – С. 165

На основании этой таблицы, можно сделать следующие выводы. Все определения содержат общую основную идею о том, что обучение персонала является прямой обязанностью руководителя компании. Другими словами, для достижения целей бизнес-стратегии необходимо обращать внимание на квалификацию сотрудников организации, способных быстро осваивать новые технологии и оперативно решать задачи любой сложности. Расходы на обучение следует воспринимать как долгосрочные инвестиции в человеческий капитал, а не как нежелательные расходы.

Говоря об обучении персонала, нельзя не обратиться к подходам понимания и реализации этого процесса. Существует несколько основных подходов к обучению персонала:

1. Проблемно-ситуационный подход к обучению, применяемый в связи с возникшей проблемой, непредвиденной ситуацией, то есть спонтанно. Например, сотрудник, который был единственным, кто обладал необходимыми навыками для работы с оборудованием, неожиданно уволился, остальные сотрудники имеют низкую квалификацию, а у других не было запланированного повышения квалификации. Этот метод используется в организациях, которые заранее не считают необходимым заботиться о подготовке своих сотрудников. Т.е. иными словами, такая ситуация возникает, когда руководство недальновидно, и предпочитает сводить всю

работу к единственному знаменателю – обычно одному опытному сотруднику [43, с.36].

2. **Тактический подход.** Применяется в связи со значительными изменениями в бизнесе или бизнес-стратегии. Подход ориентирован на решение текущих проблем для дальнейшего успешного функционирования организации и является достаточно гибким, поскольку позволяет сотрудникам быстро адаптироваться к новым условиям. Данный подход можно сравнить с иммунной системой организма: практически всегда есть клетки (т.е. опытные сотрудники), готовые прийти на помощь в критической ситуации. Естественно, это довольно грубое сравнение, и есть много аспектов, которые играют важную роль в этих процессах, но нам важно понять особенность данного процесса [43, с. 37].

3. **Стратегический подход,** который включает разработку программ адаптации, развития и обучения персонала, а также оценку персонала в соответствии с целями организации в течение длительного периода времени. Этот подход используется организациями, для которых человеческие ресурсы являются наиболее важной частью функционирования. Самый демократический метод из всех представленных [43, с.36].

Анализируя эти подходы, можно выявить их сильные и слабые стороны. При проблемно-ситуационном подходе пробелы в знаниях и навыках сотрудников очевидны, поэтому цель обучения очевидна (чему именно нужно научить сотрудника), что является очевидным плюсом. Однако отрицательной стороной подхода является то, что он ориентирован только на решение конкретной проблемы, отсутствует дальновидность, отсутствует отлаженная система обучения и развития сотрудников.

Абсолютным преимуществом тактического подхода является возможность мгновенного реагирования на изменения. Существует четкий план действий по обучению сотрудников, и сотрудники имеют возможность быстро адаптироваться к новым условиям. Однако, он ориентирован на краткосрочные и среднесрочные перспективы, но не на долгосрочные.

Сотрудники не обладают конкретными навыками для создания конкурентных преимуществ организации [43, с.37].

Стратегический подход включает в себя комплексную концепцию управления человеческими ресурсами, в которой человек является «ядром» организации, обладающим конкретными знаниями и навыками и ориентированным на будущее. Однако это требует больших финансовых вложений в человеческий капитал организации, не всегда возможно рассчитать рентабельность инвестиций в обучение, а также срок окупаемости.

Организации, нацеленные на долгосрочное существование, нуждаются в постоянном развитии, поэтому важно использовать стратегический подход к обучению сотрудников, чтобы снизить затраты на непредвиденные ситуации как внутри организации, так и за ее пределами. Проблемно-ситуационный и тактический подходы менее эффективны и дают краткосрочные результаты, кадровые ресурсы организации развиваются не в соответствии с требованиями рынка [9, с.11].

Обучение, как и любой организованный процесс, проводится в соответствии с поставленными целями. Например, профессиональное обучение – это формализованное, систематическое изменение поведения посредством формирования новых навыков, которое происходит в результате развития и получении нового опыта. Основная цель профессионального обучения – помочь организации достичь своих целей за счет повышения ценности ее ключевого ресурс – люди, которых она нанимает.

Основной целью планового производственного обучения персонала организации является формирование у сотрудников необходимых навыков и компетенций, позволяющих им осуществлять управленческую деятельность и самостоятельно вырабатывать решения по определенным вопросам в рамках своих служебных обязанностей. Для сотрудников целью обучения, проводимого компанией, является приобретение навыков, необходимых для дальнейшего профессионального и карьерного роста [52, с.61].

Среди целей обучения персонала необходимо выделить:

1. Рост производительности труда. При правильном построении процесса и новых навыках сотрудник получает дополнительную мотивацию для повышения своей производительности.

2. Рост производительности труда в период адаптации. Обладая необходимой подготовкой и навыками, осознавая принципы работы в коллекции, новый сотрудник быстро вступает в производственный процесс. Адаптивное обучение считается одним из наиболее эффективных способов интеграции людей в команду.

3. Обучение руководителей. При переходе на более высокую должность сотрудник, благодаря завершённому образованию, обладает необходимыми теоретическими знаниями и длительное время не получает их на новом месте, вникая в нюансы и специфику своих обязанностей.

4. Удержание перспективных сотрудников. Благодаря обучению и продвижению по карьерной лестнице можно удержать наиболее перспективных сотрудников, которые могут принести компании дальнейшую пользу.

5. Стимуляция. Включение перспективных сотрудников в кадровый резерв дает стимулы для их трудовой деятельности, а также позволяет при необходимости легко восполнять дефицит за счет собственных кадров.

6. Сохранение знаний и опыта. Накопленные знания старых сотрудников могут быть сохранены с помощью механизмов обучения и наставничества и переданы новому поколению для обеспечения необходимой преемственности.

7. Решайте возникающие проблемы. В последнее время обучение все чаще проводится с практической направленностью в узких областях, где компания сталкивается с определенными трудностями.

8. Рост бизнеса за счет управления знаниями. Полноценное управление накопленными знаниями компании и приобретение новых навыков после

обучения обеспечивают развитие компании и повышают ее конкурентоспособность на рынке [17, с.164].

В силу общего сходства планов, установленных до начала обучения персонала, цели могут несколько различаться в зависимости от потребностей конкретного подразделения, квалификационных показателей персонала, его демографических характеристик, степени материальной обеспеченности и других параметров. Фактор времени, который играет всё большую роль в рыночных условиях, также влияет на результаты обучения [23, с.178].

Среди наиболее распространенных ошибок в обучении сотрудников – увлечение модными программами в организации, поскольку они не всегда соответствуют целям компании и не оказывают положительного влияния на обучение сотрудников. На самом деле такие занятия рассматриваются трудовым коллективом как отдых с адекватным отношением к процессу.

Другой распространенной ошибкой в организации учебного процесса – игнорирование мотивационной составляющей для учащихся, когда речь идет исключительно о получении практических результатов от обучения.

Необходимая эффективность в развитии команды может быть достигнута только в том случае, если в этом заинтересованы сами сотрудники. Понимание важности совершенствования собственных навыков и компетенций не только для компании, но и для вас самих становится важным мотивационным аспектом для среднего сотрудника [8, с.41].

Обучение сотрудников – это систематический двусторонний процесс, с одной стороны, организации, с другой стороны – сотрудника. Сотрудничество, взаимопонимание и доверие с обеих сторон необходимы для успешного взаимодействия. Следует подчеркнуть, что обучение имеет значение не только для сотрудника, но и для организации, поскольку качество персонала является одним из важнейших условий успешного функционирования организации. Как и любой другой процесс, обучение сотрудников преследует определенные цели. Данный процесс должен рассматриваться как взаимодействие двух сторон, одинаково

заинтересованных и нацеленных в получении выгоды. Ниже приведена таблица сравнения целей обучения сотрудников для организации и для сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительная характеристика целей обучения в организации для работодателя и сотрудника

Для сотрудника	Для организации
Реализация своего потенциала в профессиональной деятельности	Повышения качества сотрудников для увеличения производительности труда
Расширение круга своих компетенций	Сокращение издержек от ошибок в процессе производства
Увеличение знаний и навыков с целью повышения конкурентоспособности на рынке труда	Повышение знаний и развитие навыков сотрудников, которые будут отвечать перспективным требованиям к их работе
Признание руководства	Повышение уровня мотивации сотрудников
Возможность увидеть пути для дальнейшего продвижения в организации	Повышение лояльности сотрудников к организации
Повышение уровня знаний и навыков, которые сотрудники смогут использовать в работе в данной организации	Формирование установок и ценностей, которые соответствуют стратегии и целям организации, другими словами формирование одного из элементов корпоративной культуры

Источник: Алехина О.Ф. Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / Оксана Алехина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 390 с.

Сопоставляя цели обучения сотрудников для организации и для сотрудника, можно сказать, что, в целом, они имеют общую главную цель – повышение знаний и навыков сотрудника. Они стремятся использовать эту цель по-разному: для организации это нужно для улучшения качества работы и, как следствие, увеличения прибыли, а сотруднику нужен карьерный рост, повышение заработной платы и т.д.

Обучение персонала является важной составляющей успешной работы организации. Анализ источников показал, что текущая ситуация в жилищно-коммунальном хозяйстве терпит значительное ухудшение состояния коммунальных сетей, отсутствие необходимого ремонта и финансирования реконструкции и модернизации этих систем в течение длительного времени, а также растущая нагрузка на имеющийся персонал. Когда такие тенденции сохраняются без фундаментальных изменений, способность сферы ЖКХ

выполнять свою основную функцию – обеспечение достойных условий жизни для нашего населения – может оказаться под угрозой. Ситуация такова, что каждый день усугубляется катастрофической нехваткой профессиональных, обученных кадров [11, с.57].

Сегодня в сфере жилищно-коммунального хозяйства и сферы услуг менее 10% занятых имеют высшее образование. Около 80% руководителей имеют внештатное образование и никогда не проходили профессиональную подготовку. Кроме того, в отрасли наблюдается огромная текучесть кадров – около 50% [46, с.134].

Принимая во внимание демографический спад и тот факт, что численность персонала в жилищно-коммунальном комплексе составляют не более 60%, потребность в специалистах всех уровней в этой области будет только расти. А растущая нехватка персонала в целом может привести к невозможности получения жилищно-коммунальных услуг для значительной части населения [2, с.199].

Чтобы обучение было эффективным, необходимо придерживаться определенных принципов.

1. Адаптация обучения к индивидуальным потребностям. У каждого сотрудника есть свои индивидуальные потребности и характеристики в обучении. Поэтому важно адаптировать обучение к каждому сотруднику, учитывая его уровень знаний, навыков и интересов. Это позволяет достичь более высокой эффективности обучения и повысить мотивацию сотрудников.

2. Активное участие студента. Обучение должно быть интерактивным и включать активное участие учащегося. Сотрудники должны быть вовлечены в процесс обучения, решать проблемы, обсуждать проблемы и применять полученные знания на практике. Это способствует более глубокому усвоению материала и развитию практических навыков.

3. Постепенное и систематическое обучение. Обучение персонала должно основываться на принципе постепенности и систематизации. Новые

знания и навыки следует преподавать постепенно, начиная с основ и постепенно переходя к более сложным предметам. Такой подход позволяет сотрудникам лучше усваивать материал и накапливать прочные знания.

4. Практическая направленность обучения. Обучение персонала должно быть сосредоточено на практическом применении полученных знаний и навыков. Сотрудники должны иметь возможность применять новые знания на практике, решать реальные проблемы и получать обратную связь. Это помогает закрепить материал и развить практическую компетентность.

5. Обратная связь и оценка результатов обучения. Важным принципом обучения сотрудников является обратная связь и оценка результатов обучения. Сотрудники должны иметь возможность получать отзывы о своих успехах и ошибках, а также оценивать свой прогресс. Это способствует повышению качества обучения и мотивирует сотрудников к дальнейшему развитию.

6. Постоянное обновление и развитие образования. Обучение персонала должно быть постоянно обновляемым и развивающимся процессом. В условиях быстро меняющегося рынка и технологий необходимо постоянно обновлять содержание обучения и внедрять новые методы и подходы. Это позволяет организации быть конкурентоспособной и адаптироваться к изменениям [50, с.67].

Основными видами профессиональной подготовки персонала предприятия считаются:

1. Обучение персонала – систематическое краткосрочное обучение. Как правило, это курс, который знакомит вас с общими аспектами работы, правилами выполнения должностных обязанностей и другими нюансами. Этот тип обучения подходит для обучения сотрудников низшего и среднего звена, которые не подвержены повышенным требованиям.

2. Профессиональное развитие персонала – обучение персонала совершенствованию имеющихся знаний, навыков и умений. Программы разработаны именно для того, чтобы специалист восполнил недостаток

знаний, который образовался в результате изменения требований к должности и пересмотра технологий. Человек не приобретает новую профессию, а только совершенствует свои навыки.

3. Переподготовка персонала – обучение сотрудников новым знаниям, навыкам и навыкам. По окончании курса сотрудник может занять другую, даже более высокую должность. Например, бухгалтер становится финансистом, терапевт – лабораторным врачом [47, с.200].

Образовательный процесс может быть организован изолированно и без отрыва от производства. Виды и методы обучения определяются в зависимости от задач, сроков, бюджета и области обучения. Краткое описание видов и методов обучения представлено в таблице (приложение А).

Такое разнообразие типов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящие для них для достижения своих целей. На выбор метода в каждом конкретном случае влияют многие факторы, такие как цели и задачи обучения, уровень квалификации и профессиональной подготовки обучаемых, их мотивационные установки, т.е. выбор типа и формы учебного процесса должен определяться конкретными условиями, в которых работает организация, и целями, которые должны быть достигнуты в процессе обучения. Неправильный выбор типа и формы тренировки может свести на нет положительный эффект от выполняемых действий [4, с.135].

Успешные менеджеры и директора знают, что сотрудник, прошедший обучение и выросший в компании, гораздо более ценен, чем новый наемный специалист. Чем дольше сотрудник остается в компании, тем больше у него опыта и тем полезнее его работа в компании. Вот почему организация обучения сотрудников является одной из важнейших задач менеджера в построении эффективной команды.

Результаты масштабного исследования «Россия 2025: от кадров к талантам», осуществлённой международной компанией The Boston Consulting Group (BCG), свидетельствует о том, что в динамично

развивающемся мире от сотрудников организаций и предприятий ожидается высокий уровень владения следующими навыками:

- нацеленность на саморазвитие;
- организованность;
- навыки принятия решений и достижения результатов;
- предпринимательские навыки;
- адаптивность;
- навыки межличностной и межкультурной коммуникации;
- эмоциональный интеллект;
- цифровые навыки и т.д.

При выборе метода необходимо учитывать факторы, относящиеся к конкретной организации, и применять индивидуальный подход к сотрудникам.

Работодатели отмечают, что лучшими в своей сфере являются те, кто уже имел опыт работы в жилищно-коммунальном комплексе, но прошедшие курсы переподготовки или стажировку. Также отмечают, что за редким исключением, этого бывает недостаточно для отдельных сотрудников. Кроме того, требования к качеству подготовки и переподготовки кадров в сфере ЖКХ растут, что обусловлено необходимостью модернизации жилищно-коммунального комплекса за счет внедрения инновационных энергосберегающих технологий и материалов, используемых в строительстве, ремонте и содержании жилья. Их развитие требует новых подходов в образовании и передаче знаний [29, с.178].

Первое, что работодатель связывает с вопросом повышения профессионального уровня персонала своей организации – это обучение в высших и средне-профессиональных учебных заведениях, т.е. университеты, колледжи и т.д. В настоящее время разрабатывается система профессиональных стандартов и квалификационных требований

(надлежащая модель компетенций). Эти профессиональные стандарты будут служить основой для развития образования.

Система непрерывного профессионального образования предусматривает соблюдение таких принципов, как непрерывность и системность, – это основа подготовки и переподготовки кадров во всех сферах экономики. Схема выглядит так: начальное профессиональное образование (НПО) в профессиональном училище или лицее, среднее профессиональное образование (СПО), высшее образование (ВПО), послевузовское (аспирантура, докторантура) и дополнительное профессиональное образование (ДПО) [49, с.32].

Принимая во внимание эти обстоятельства, Министерство образования и науки России, Министерство просвещения России и Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) совместно приняли организационно-методическое решение, направленное на привлечение Советов по профессиональным квалификациям (СПК) для проведения следующих процедур:

1. экспертизы федеральных государственных образовательных стандартов (далее – ФГОС) и основных профессиональных образовательных программ (далее – ОПОП) на соответствие их требованиям профессиональных стандартов;

2. совмещения государственной итоговой аттестации (далее – ГИА) выпускников учреждений высшего и среднего профессионального образования с независимой оценкой квалификаций (далее – НОК), – проект ГИА-НОК, который реализуется выпускниками на добровольной основе, с целью подтвердить одну из квалификаций по профилю полученного образования [38, с.78].

В сфере жилищно-коммунального хозяйства осуществление процедур «Экспертизы ФГОС и ОПОП» и «Совмещения ГИА-НОК» направлены на ликвидацию «болевых точек» подготовки кадров для сферы ЖКХ, которая характеризуется:

- низким уровнем профессиональной культуры кадров в отрасли, отсутствием популяризации в организациях новых технологий, оборудования и материалов, а также лучших практик управления отраслевыми предприятиями;

- отсутствием кадровой политики и отраслевого направления образования;

- отсутствием мотивации работников на повышение своего профессионального уровня и квалификации, в том числе из-за низкого престижа отраслевых профессий. В российской практике укоренился единственный критерий престижности – уровень заработной платы, в то время как в ряде стран государством и профессиональным сообществом культивируются и иные критерии престижности профессии [5, с.176].

- наличием системы «покупки» «корочек» в учреждениях ДПО.

Ранее (в советское время) в Едином тарифно-квалификационном справочнике (ЕТКС) требования к квалификации работников жилищно-эксплуатационных контор (ЖЭКов) устанавливались лишь для трех профессий – техник смотритель, дворник и уборщица, которые были обязательны для применения.

В исследуемой области намечены основные кадровые проблемы жилищно-коммунального комплекса и причины их возникновения.

На сегодняшний день стандарты в области подготовки кадров для жилищно-коммунального хозяйства не соответствуют критериям непрерывности и постоянства. Обучение по целому ряду специальностей в сфере жилищно-коммунального хозяйства вообще недоступно.

Некоторые профессии не находят своего дальнейшего развития на уровне высшего и дополнительного образования.

Более того, в настоящее время не существует комплексной и целенаправленной системы обучения персонала в сфере жилищно-коммунального комплекса [35, с.115].

Сегодня в соответствии с профессиональными стандартами требования к квалификациям работников, занятых в этой сфере деятельности, утверждены более чем по 27 профессиям.

За период 2017-2022 годов СПК ЖКХ проработал с авторами ФГОС и подготовил по ним соответствующие экспертные заключения, как основу для их утверждения:

– в сфере среднего профессионального образования – 19, в том числе: 08.01.10 «Мастер жилищно-коммунального хозяйства»; 08.02.11 «Управление, эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома»; 13.02.01 «Тепловые электрические станции»; 13.02.07 «Электроснабжение (по отраслям)»; 13.02.11 «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования»; 20.02.03 «Природоохранное обустройство территорий» 35.01.19 «Мастер садово-паркового и ландшафтного строительства»; 43.02.08 «Сервис домашнего и коммунального хозяйства» и другие;

– в сфере высшего образования – 25, в том числе: 05.03.06 «Экология и природопользование»; 06.03.02 «Почвоведение»; 08.03.01 «Строительство (бакалавр)»; 08.04.01 «Строительство (магистр)»; 13.03.01 «Теплоэнергетика и теплотехника»; 15.03.02 «Технологические машины и оборудование»; 20.03.01 «Техносферная безопасность и природопользование»; 20.03.02 «Природообустройство и водопользование»; 35.03.10 «Ландшафтная архитектура»; 38.03.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»; 43.03.01 «Сервис жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры» и другие [41, с.457].

При этом в трудовых функциях профессиональных стандартов описание необходимых знаний, навыков и умений направлено на обеспечение грамотного, эффективного и бесконфликтного содержания и обслуживания МКД, а также взаимодействие с подрядными организациями. Но использовать эти требования на практике некому, так как большинство управляющих организаций (а их в России около 60 тысяч) – малые или

средние предприятия, в которых вопросами кадров занимается по совместительству или секретарь, или бухгалтер [15, с.73].

Другое обстоятельство – наличие хронической неудовлетворенности населения качеством жилищно-коммунального обслуживания, которая, по оценкам экспертов, возникает, в том числе, по причине неспособности персонала управляющих и эксплуатирующих многоквартирные дома (далее – МКД) организаций к активному и продуктивному взаимодействию с квартировладельцами. Формы и методы овладения такими компетенциями требуют соответствующей подготовки [21, с.114].

Начиная с 2022 года, основным направлением деятельности СПК ЖКХ в этом направлении является экспертиза ОПОП. На 01.09.2022 эксперты совета анализируют 17 ОПОП, поступивших от учреждений среднего профессионального и высшего образования [26, с.15].

Требования, предъявляемые жильцами МКД к таким организациям, отличаются многообразием. С одной стороны, они отражают интересы и предпочтения проживающего в них контингента, а с другой свидетельствуют о том, что потребности у различных социальных групп населения в части предоставления им разнообразных жизненно важных услуг (тепло-, водо-, газо-, электроснабжения, охрана, консьерж, парковка и др.) могут быть различны и даже диаметрально противоположны в зависимости от того, к какой социальной группе относятся владельцы квартиры, сколько они готовы платить за свое жилище и других факторов [18, с.131].

Таким образом, сотрудники управляющих и эксплуатирующих МКД организаций, обеспечивающие предоставление этих услуг, находятся в постоянном и непосредственном контакте с проживающими гражданами. Эти обстоятельства определяют особый, социально-психологический аспект управления недвижимостью в жилищной сфере.

Сегодня для успешного решения проблем в кадровой сфере ЖКХ прежде всего необходимы единая концепция решения вопроса и единый координационный учебно-методический центр. Этот центр должен

осуществлять координацию работ по разработке реестра профессиональных стандартов, образовательных стандартов, требований к обучающим организациям и действующим обучающим программам, а также по сертификации обучающих программ [28, с.31].

Усилия и деньги, которые сейчас брошены на формирование профессиональных и образовательных стандартов, подготовку специалистов для сферы ЖКХ, могут не принести ожидаемых результатов, если не будет скоординирована работа всех элементов системы обеспечения ЖКХ кадрами, включая, в первую очередь, вопросы образования [39, с.125].

Современные методы обучения на рабочем месте хорошо известны за рубежом и лишь недавно стали применяться в практике крупных российских компаний. Стремление к консерватизму и страх перемен могут сыграть злую шутку с компаниями, которые не продвигаются вперед и не меняют подходы к управлению персоналом. Нельзя сказать, что один метод лучше, другой хуже, методы подбираются в зависимости от ситуации и конкретного сотрудника. Современные методы больше ориентированы на индивидуальность и развитие сотрудника, в то время как традиционные обычно обучают сотрудника только для производства, для организации.

Итак, обучение персонала – трудоёмкий процесс как для работодателя, так и для сотрудника. Он заключается в овладении навыками и умениями той сферы деятельности, в которой трудится человек. Каждая сторона имеет свои цели, которые проявляются в получении материальной и нематериальной выгоды. В параграфе рассмотрены традиционные методы обучения сотрудников на рабочем месте и вне его, их преимущества и недостатки. Кроме того, были приведены в пример и несколько инновационных методов обучения персонала. Подавляющее большинство российских организаций применяют традиционные методы обучения персонала на рабочем месте, но необходимо оценить новые, современные методы обучения персонала, которые пришли к нам из-за рубежа.

Методология системы обучения персонала представлена совокупностью систематизированных определённым образом принципов, методов, способов, при помощи которых раскрывается аспект обучения в общей системе кадрового менеджмента организации. Существует большое количество обучающих методик, и по мере роста технологического прогресса, обучение становится все более быстрым, подходы к обучению персонала меняются и совершенствуются. Опираясь на методологию, руководство организаций получает возможность рационально и эффективно использовать ресурсы и возможности в рамках подготовки высококвалифицированных специалистов в различных областях народного хозяйства, в том числе и ЖКХ.

1.2 Значение обучения и развития персонала в организации в сфере ЖКХ

«Если вы думаете, что образование стоит дорого, попробуйте выяснить, сколько стоит невежество», – Роберт Кийосаки (американский бизнесмен).

Персонал – один из важнейших ресурсов любой организации. Хорошо обученные сотрудники могут значительно повысить прибыльность организации, и в современных условиях ведения бизнеса выжить могут только организации с высоким уровнем дохода. Поэтому каждый менеджер по персоналу стремится к тому, чтобы в его команде работали только профессионалы [42, с.231].

Руководители различных организаций осознают роль, которую обучение сотрудников играет в развитии организации. Некомпетентность сотрудников ЖКХ и их нежелание работать в конечном итоге неизбежно влияют на качество командной работы. Обучение и развитие сотрудников позволяет частным организациям сферы жилищно-коммунальных услуг

повышать прибыльность компании за счет повышения эффективности командной работы, ценности специалистов, а также их профессионального уровня. В процессе обучения сотрудники смогут развить эффективные коммуникативные навыки, необходимые для построения хороших отношений с клиентами, повысить уровень своего профессионализма, связать свои ранее полученные теоретические знания с практикой и т.д. [51, с.190].

Многие учёные сходятся во мнении, что обучение необходимо продолжать даже тогда, когда имеющийся уровень образования и квалификации сотрудников удовлетворяет руководителя, тем более в сфере ЖКХ, полной стереотипов со времён Советского Союза. Потому что для достижения успеха им необходимо постоянно развиваться, искать новые возможности для развития организации и уметь быстро адаптироваться к меняющимся условиям ведения бизнеса. Инвестиции в обучение персонала позволяют руководителям гибко реагировать на потребности бизнеса и эффективно управлять организацией [20, с.354].

Однако для того, чтобы обучение сотрудников было действительно эффективным, необходимо уделять внимание мотивации сотрудников не стоять на месте, быть в постоянном развитии. У сотрудников должны быть сильные стимулы учиться с полной отдачей. Исходя из этого, большое значение имеет стимулирование деятельности сотрудников, как материальное, так и нематериальное. Опытные и активные сотрудники, занимающиеся карьерным ростом, готовы постоянно работать над собой, чтобы добиться более высоких результатов. Использование различные методы мотивации сотрудников для поощрения более активных из них, желающих получить новые знания – дополнительный способ мотивации сотрудников. Иными словами, необходимо показывать, что обучение – это не только полезно, но и выгодно [30, с.30].

В организации, сотрудники которой находятся в процессе непрерывного обучения, тратится большая часть рабочего времени

административных сотрудников на достижение согласованности в командной работе над проектами по обучению персонала [29, с.89].

Другой положительной стороной обучения персонала является развитие внутренней системы принципов работы в организации. Поскольку в процессе обучения у каждого сотрудника формируется своя система мышления, требуется улучшение развития коммуникативных навыков всех сотрудников. В связи с этим в процессе управления персоналом в сфере жилищно-коммунального хозяйства перед руководителем стоит задача формирования команды. В условиях быстрых изменений рыночной экономики востребованы новые идеи, способные обеспечить высокую конкурентоспособность. Руководство организаций, ориентированных на повышение образовательного и квалификационного потенциала персонала организации и готовых вкладывать средства в обучение своих сотрудников, может рассчитывать на то, что сотрудники, повысившие свой профессиональный уровень и одновременно профессиональный потенциал, будут легче и быстрее решать сложные профессиональные задачи и могут достигать целей, поставленных целями организации [16, с.52].

Развитие трудовых отношений привело к появлению идеи о том, что люди являются важным экономическим ресурсом организации, который во многом определяет ее конкурентоспособность. Управление человеческими ресурсами и человеческим потенциалом – направление управленческой деятельности, в котором человеческий компонент бизнес-организации рассматривается как один из важнейших ресурсов для ее успешного функционирования и развития, фактор ее экономической эффективности и роста [27, с.23].

Поскольку сегодня вопрос с кадрами в жилищно-коммунальном комплексе стоит очень остро и необходимо в краткие сроки обучить и аттестовать большое количество сотрудников, использование современных информационных технологий в процессе обучения является важнейшим фактором, позволяющим повысить качество образовательных услуг.

Современные дистанционные технологии обучения обладают всеми необходимыми характеристиками для проведения качественного образовательного процесса и аттестации. При наличии единого учебно-методического центра в масштабах страны возможно обеспечить высокое качество образовательного материала и обучение лучшими специалистами в своей области, а также доступность для всех, кому это необходимо. При определенных оговорках, этот способ на данный момент должен стать основным при обеспечении доступности качественных знаний [13, с.29].

Важным направлением повышения уровня подготовки кадров в сфере жилищно-коммунального хозяйства является внедрение системы менеджмента качества образования. Если оценивать качество с позиций работодателя, когда объектом оценивания являются профессиональные качества конкретного специалиста, то оценка не может быть осуществлена в рамках существующей системы аккредитации образовательных учреждений, где отдельный специалист получил свое профессиональное образование, какие бы новые показатели ни включались в эту систему [40, с.166].

Решение этого вопроса лежит в плоскости информационной открытости, наличия каналов обратной связи между образовательными учреждениями и организациями, занимающимися профессиональной деятельностью в сфере услуг, и, самое главное, в возможности и желании образовательной системы удовлетворить изменяющиеся запросы кадровой сферы ЖКХ. И здесь первой реагирует система дополнительного профессионального образования. Именно наличие единого учебно-методического центра призвано обеспечить качество информации.

Также важно обеспечить контроль аттестации по итогам обучения по наиболее востребованным программам. Это позволит ограничить действия недобросовестных провайдеров образовательных услуг [31, с.156].

Таким образом, система непрерывного обучения внутри организации направлена на решение специфических для организации проблем и задач путем повышения образовательного и профессионального уровня

сотрудников организации. Для организаций сферы жилищно-коммунального хозяйства это может быть нехватка узких профильных специалистов, низкий уровень коммуникативных навыков у административного состава, отсутствие разработанной корпоративной культуры. Для проведения обучения персонала организация может использовать как свою базу, так и привлекать специализированные аккредитованные компании, предлагающие эффективные системы и модели обучения персонала.

Дополнительное обучение позволит организациям сферы ЖКХ пополнить знания специалистов инновационными методиками выполнения привычных им операций. Такой одновременно процесс и результат образовательной деятельности, направленной на сохранение и воспроизведение существующей культуры, социального опыта и социальной системы. Это связано с передачей и воспроизведением социального опыта и является традиционным.

В этой главе были рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала, в частности, обучения на рабочем месте. Чтобы лучше накапливать знания среди сотрудников и избегать непредвиденных ситуаций, необходим стратегический подход к обучению сотрудников. Следует отметить, что в системе профессиональной подготовки персонала для эффективной деятельности сотрудника используются и сочетаются различные методы обучения персонала, которые подбираются в зависимости от цели обучения, стоимости обучения, времени обучения, определения должности обучаемого и степени профессионализма обучаемого. И последний этап обучения – это оценка обучения, которая должна быть проведена для определения результатов и осуществимости системы обучения персонала на рабочем месте. Опираясь на методологию, руководство организаций получает возможность рационально и эффективно использовать ресурсы и возможности в рамках подготовки высококвалифицированных специалистов в различных областях народного хозяйства, в том числе и ЖКХ.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕПЛОКОМ»

2.1 Общая характеристика и анализ кадрового потенциала организации ООО «ТЕПЛОКОМ»

ООО «ТЕПЛОКОМ» является действующей организацией. Организационно-правовая форма данной компании – общество с ограниченной ответственностью. Юридический адрес: 40023, Пензенская область, г. о. город Пенза, г. Пенза, ул. Маяковского, двлд. 9.

Компания ООО «ТЕПЛОКОМ» зарегистрирована 9 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам. ТЕПЛОКОМом получена лицензия, что является косвенным признаком надежности контрагента. Также данное ООО является участником системы госзакупок – поставщиком (компания поставила товаров или оказала услуг на сумму более 594,5 млн руб.). По данным ФНС, в состав исполнительных органов компании не входят дисквалифицированные лица. Кроме того, руководители и учредители ООО «ТЕПЛОКОМ» не являются «массовыми». В прошлом отчетном периоде чистая прибыль компании составила 3,9 млн руб. По данным ФНС, в прошлом отчетном периоде компанией были уплачены налоги на сумму 3,6 млн руб., задолженностей по пеням и штрафам нет. Списочная численность работников на ноябрь 2023 года – 74 человека, что является признаком широкого масштаба деятельности компании.

По данным ФССП, имеются долги по исполнительным производствам, остаток непогашенной задолженности. Производят свою деятельность по УСН (Упрощенная система налогообложения).

Основным видом деятельности организации является производство пара и горячей воды (тепловой энергии), код ОКВЭД 35.30.1. Кроме этого, у компании указаны дополнительные коды:

- 35.12 Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям;
- 35.13 Распределение электроэнергии;
- 35.30 Производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха;
- 35.30.2 Передача пара и горячей воды (тепловой энергии);
- 35.30.3 Распределение пара и горячей воды и др.

Организация ООО «ТЕПЛОКОМ» обладает самой простой и распространённой оргструктурой, согласно которой все распоряжения спускаются строго сверху вниз по четко обозначенной цепочке. Это схематично отображено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема организационной структуры ООО «ТЕПЛОКОМ»

Источник: составлено на основе изучения кадровой документации ООО «ТЕПЛОКОМ»

Это линейная структура организации. В компании 2 основных отдела – административный и производственный – непосредственно подчиняются генеральному директору. Административный отдел на ноябрь 2023 года

представлен 7 сотрудниками: главный бухгалтер и два рядовых бухгалтера, главный экономист и экономист, специалист по охране труда и менеджер по кадрам. Т.к. руководитель административного отдела отсутствует, главный бухгалтер, главный экономист, специалист по охране труда и менеджер по кадрам подчиняются непосредственно генеральному директору. Два бухгалтера и экономист находятся в подчинении у главного бухгалтера и главного экономиста соответственно.

Непосредственный руководитель производственного отдела – главный инженер. Ему подчиняются 2 мастера котельных, в подчинение которых входит на ноябрь 2023 года 67 операторов котельных.

В процессе анализа нормативных документов ООО «ТЕПЛОКОМ» были изучены акты внутреннего распорядка организации, организационно-распорядительные, нормативно-правовые акты и инструкции организации.

Документы, регламентирующие трудовую деятельность персонала в ООО «ТЕПЛОКОМ», являются:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации».
2. Приказ Минтруда РФ от 29 октября 2021 г. № 776н «Об утверждении примерного положения о системе управления охраной труда».
3. Приказ Минтруда России № 796 от 28 декабря 2021 г. «Об утверждении Рекомендаций по выбору методов оценки уровней профессиональных рисков и по снижению уровней таких рисков».
4. Приказ Минтурда России от 31 января 2022 г. № 36 «Об утверждении рекомендаций по классификации, обнаружению, распознаванию и описанию опасностей».

А также локальные документы, такие как:

- правила внутреннего трудового распорядка (приложение Б);
- Устав ООО «ТЕПЛОКОМ» (приложение В);
- положение об оплате труда (приложение Г).

Главная особенность работы предприятия – сезонность. Как правило, отопительный сезон в Пензенской области длится с октября по май.

Таким образом, ООО «ТЕПЛОКОМ» имеет головной офис в г. Пенза с подчинёнными, работающими на котельных установках в районах Пензенской области.

Кадровый потенциал – это совокупность качественных и количественных характеристик персонала, которые определяют его производственные способности и используются для достижения целей организации с учетом его материально-технического, экономического и инновационного потенциала. Кадровый потенциал организации зависит от потенциала персонала этой организации.

Для достижения намеченной цели необходимо такие кадровые документы организации ООО «ТЕПЛОКОМ», как:

- личные карточки сотрудников;
- положение об оплате труда;
- положение о работе с персональными данными.

Обращение к понятию кадрового потенциала помогло установить, что для более точного и верного составления сравнительной характеристики организации необходимо проанализировать следующие показатели за 3 последних года:

- возраст сотрудников;
- численность сотрудников;
- наличие профессионального образования.

Необходимо отметить, что все сотрудники производственного отдела мужского пола. Т.к. исследование направлено на изучение системы обучения персонала в сфере ЖКХ, т.е. производственного персонала, гендерный анализ не требовался.

На основе изучения штатного расписания ООО «ТЕПЛОКОМ» была составлена таблица 3.

Таблица 3 - Численность сотрудников ООО «ТЕПЛОКОМ» за последние три года

Показатель	Численность сотрудников последних 3-х лет		
	2021 год	2022 год	2023 год
По возрасту, кол-во чел.			
До 20 лет	0	0	0
21-30 лет	9	0	1
31-40 лет	16	8	6
41-50 лет	25	25	29
51-60 лет	32	24	27
Старше 60 лет	17	5	11

Источник: составлено на основе изучения кадровой документации ООО «ТЕПЛОКОМ»

Численность сотрудников на 2021 год составляет 99 человек, а в 2022 году – всего лишь 62. Резкий спад численности персонала в 2022 году главный бухгалтер объясняет тем, что компания была вынуждена ликвидировать котельную установку в одном из районов области, т.к. истёк срок амортизации оборудования, провести ремонтные работы было невозможно. Преобладающая часть сотрудников на протяжении изучаемого отрезка времени находится в возрастных промежутках от 51 года до 60 лет, а также в возрасте 41-50 лет. При этом молодых сотрудников в возрасте 21-30 лет мало, и при дальнейшем изучении штатного расписания 2021 года было выявлено, что 4 человека из них относились к отделу администрации, выполняя свои обязанности по договору ГПХ (гражданско-правового характера). Трудящиеся в возрасте до 20 лет отсутствуют вовсе.

В 2022 году количество сотрудников – 62 человека, возрастной интервал сотрудников сократился. Большая часть трудящихся находится в возрасте от 41 до 60 лет. Наметила тенденция к увеличению среднего возраста сотрудников компании, т.к. работников в возрасте от 21-30 лет не осталось.

В 2023 году компания открыла ещё одну котельную установку и штат сотрудников увеличился до 74 человек. На предприятии в основном трудятся

люди в возрасте 41-60 лет, включая и административный и производственный отделы.

Важно отметить, что штат административного отдела на протяжении изучаемого отрезка времени не менялся и составлял 7 человек.

Следующий этап исследования кадрового потенциала организации стало изучение качественных характеристик персонала производственного отдела, а именно наличие профессионального образования (таблица 4).

Таблица 4 - Наличие профессионального образования персонала ООО «ТЕПЛОКОМ», чел.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год
Высшее профессиональное	14	10	12
Незаконченное высшее	22	12	19
Средне-профессиональное	39	19	28
Основное общее	24	21	15

Источник: составлено на основе изучения кадровой документации ООО «ТЕПЛОКОМ»

Основываясь на данных таблицы, можно сделать следующие выводы. Низкий процент сотрудников с высшим образованием ($\approx 15,5\%$) сохраняется на протяжении всех трёх лет. В первую очередь, данную статистику составляют сотрудники административного отдела: главный бухгалтер, главный экономист, бухгалтерам и экономисту, менеджеру по кадрам и специалисту по охране труда. Кроме этого, высшее образование является обязательным для таких сотрудников производственного отдела, как главный инженер и мастера котельных, т.к. они являются ответственными за безопасность проведения работ.

Основная часть сотрудников в 2021 имеет незаконченное высшее образование, а также не имеет какого-либо профессионального образования вообще.

В 2022 году ситуация остаётся прежней, но с меньшим количеством людей. В 2023 году организацией ООО «ТЕПЛОКОМ» был взят курс на

повышение профессионализма своих сотрудников: данные таблицы говорят о том, что на нынешний год основная часть сотрудников производственного отдела имеет профессиональное образование.

Преимуществом современных мер по воздействию на объект исследования является быстрый темп развития инновационных методов обучения персонала, что необходимо ООО «ТЕПЛОКОМ», чтобы минимизировать такой неблагоприятный фактор, как неквалифицированный персонал. Кроме того, следует учитывать несколько других особенностей данного предприятия, объясняющие причину набора в штат сотрудников без профессионального образования:

1. Сезонность.

В связи с тем, что работа для подавляющего большинства сотрудников производственного отдела организации ООО «ТЕПЛОКОМ» сезонная, то на подобную занятость соглашаются немногие люди, тем более специалисты с профессиональным образованием.

2. Удалённость котельных установок от города.

Организация ООО «ТЕПЛОКОМ» охватывает многие районы Пензенской области (Вадинский, Лунинский, Белинский и т.д.). Очевидно, что основная часть трудящихся – местные жители районов области. Т.к. тенденция к миграции из сельской местности последних лет у людей преимущественно молодого возраста распространяется повсеместно, то и Пензенская область не осталась в стороне. Жители в возрасте от 20 до 40 лет стремятся повысить качество своей жизни с посредством переезда в город, выбора более перспективной профессии. Соответственно, устраиваются на работу те, кто согласен на условия компании и способен выполнять подобную работу.

3. Низкая оплата труда.

На 1 января 2021 года минимальный размер платы труда был 12 792 рубля. По закону, заработная плата рассчитывается относительно МРОТ. Следовательно, данная причина является одним из факторов трудовой

миграции молодёжи из регионов, т.е. молодое население стремится повысить свой уровень материального благосостояния

Делая общий вывод по данным таблицы, можем говорить об относительной стабильности организации. Очевидно, что все факторы, влияющие на ту или иную категорию, мы не сможем оценить в рамках данного исследования, что даёт простор для дальнейшей работы.

Организация ООО «ТЕПЛОКОМ» – не новичок на пензенском рынке выработки тепловой энергии. Она существует уже более 9 лет, что говорит о её стабильности, надёжности и профессионализме. Компания обладает довольно простой организационной структурой, что предоставляет генеральному директору поле для различных экспериментов в системе управления.

В данной компании чётко определены основные направления деятельности – компания занимается выработкой тепловой энергии и обслуживанием котельных, т.е. относятся к разряду жилищно-коммунальных подразделений.

Была рассмотрена структура кадрового потенциала с точки зрения социально-демографических характеристик, т.е. учитывались гендерные и возрастные особенности, уровень образования. Проанализировав кадровый потенциал компании, можно выделить несколько её особенностей: чёткое разделение труда, открытая кадровая политика.

Не смотря на стереотипность данной сферы труда, считаю необходимым отметить, что кадровая работа в организации ООО «ТЕПЛОКОМ» ведётся на высоком уровне, хотя и требует некоторых доработок.

Безусловным достоинством является то, что кадровая работа заключается не только в приёме и увольнении сотрудников. Процесс работы с персоналом выстроен так, что желаемый результат достигается в кратчайшие сроки, чего требует специфика работы компании ООО «ТЕПЛОКОМ».

2.2 Изучение системы обучения персонала в организации ООО «ТЕПЛОКОМ»

Как и в любой другой организации, система обучения персонала в «ТЕПЛОКОМ» основывается на нескольких проблемах: какие категории сотрудников необходимо обучать в первую очередь, кто будет проводить обучение, место проведения обучения, бюджет на обучение сотрудников.

В «ТЕПЛОКОМ» ответственным лицом за предоставление списков на обучение назначен генеральный директор. Иными словами, именно он решает кто и когда будет проходить курсы. Кроме этого, он выбирает форму обучения. Как пример – обязательное ежегодное обучение для операторов котельных проходит вне рабочего места с привлечением сторонних лиц. Был проведён анализ системы обучения производственного персонала в ООО «ТЕПЛОКОМ».

В организации предусмотрены несколько этапов обучения сотрудников, как для вновь прибывших, так и для тех, кто уже работает в данной организации, а именно:

1. Инструктаж по технике безопасности;
2. Ознакомление с должностной инструкцией;
3. Ежегодное обязательное обучение для лиц, работающих в сфере промышленной безопасности (протокол заседания аттестационной комиссии в приложении).

Помимо обязательного первичного инструктажа на рабочем месте, в обязательном порядке предусматривается прохождение инструктажа по охране труда не реже, чем 1 раз в год. Инструктаж по технике безопасности проходят все, без исключения сотрудники, работающие или посещающие котельные установки.

Система ежегодной аттестации является важным моментом в поддержке системы обучения, мотивации, роста и развития сотрудников. Ежегодное обучение для лиц, работающих в сфере эксплуатации тепловых

установок предоставляется каждому без исключения работнику производственного отдела ООО «ТЕПЛОКОМ».

Для главного инженера и мастеров котельных, как для лиц, ответственных за исправное состояние и безопасную эксплуатацию тепловых энергоустановок является обязательным прохождение ежегодной проверки знаний Правил технической эксплуатации тепловых энергоустановок, утвержденных приказом Минэнерго Российской Федерации от 24.03.2003 № 115 «Об утверждении Правил технической эксплуатации тепловых энергоустановок», и иметь удостоверения установленного образца.

Также в соответствии с п. 2.3.8 Правил технической эксплуатации тепловых энергоустановок, утв. приказом Минэнерго России № 115 от 24.03.2003, зарег. Минюстом России 02.04.2003, рег. № 4358 (далее – ПТЭТЭ) обязательной является проверка знаний органами госэнегонадзора для руководящих работников и руководителей структурных подразделений организации.

За выполнением данных требований следит специалист по охране труда.

В ходе опроса генерального директора ООО «ТЕПЛОКОМ» по проблеме качества предоставляемого обучения для операторов, главного инженера и мастеров котельных было выявлено, что он не доволен содержанием обучения. Многая информация устарела, проверочные тесты не обновляются. «Проверка знаний мастеров является формальной частью допуска на работу, она не имеет смысла: новый человек приходит непосредственно в котельную, и мастер обучает его на месте» - цитата генерального директора. Также директором была определена потребность компании в независимой системе обучения, которая будет выступать мерилем профессиональных качеств сотрудника. Кроме этого, руководство нацелено на повышение профессионального уровня своей организации в ближайшие 2-3 года.

На основании вышесказанного можем констатировать, что система обучения и развития персонала в организации ООО «ТЕПЛОКОМ» развита недостаточно. Сущность системы обучения в данной компании сводится к тому, что выполняются формальные требования вышестоящих организаций и законодательных органов власти.

Это оправдано тем, штат производственных сотрудников обычно сведён к минимуму, более этого сезонный характер работы не обязывает работодателя организовывать для «временных» людей различные тренинги, командообразующие мероприятия, стажировки, лекции и т.д. Это позволило прийти нам к выводу, что такая позиция руководства недалёковидна. Кроме того, не стоит забывать, что система обучения и развития персонала является неотъемлемой частью корпоративной культуры. И, если в стратегию предприятия заложена цель выйти на новый бизнес-уровень, то не стоит пренебрегать базовыми вещами.

Несомненно, львиная доля внимания к развитию персонала уделяется сотрудникам административного отдела, что является неверным, на наш взгляд. Это отнимает возможность задержать сотрудников на рабочем месте, т.к. даже в несезон проводятся технические проверки и осмотры. Также необходимо помнить, что на сегодняшний день именно люди являются основой процветающего предприятия.

С целью проведения углубленного анализа системы обучения ООО «ТЕПЛОКОМ» было проведено социологическое исследование методом анкетирования (приложение Д). Анкетирование проводилось в офисе организации ООО «ТЕПЛОКОМ» в несколько дней, т.к. число анкетизируемых 67 человек – только производственный отдел. Возрастной диапазон сотрудников представлен на рисунке 2.

Исходя из данной схемы, была выдвинута гипотеза, что все сотрудники пройдут только лишь обязательное обучение, а большая часть рабочих (предположительно старше 40) все дополнительные знания предпочтёт скорее получить по ходу выполнения своих обязанностей, или же от коллег.

Для проверки гипотезы было проведено исследование с помощью разработанных анкет.

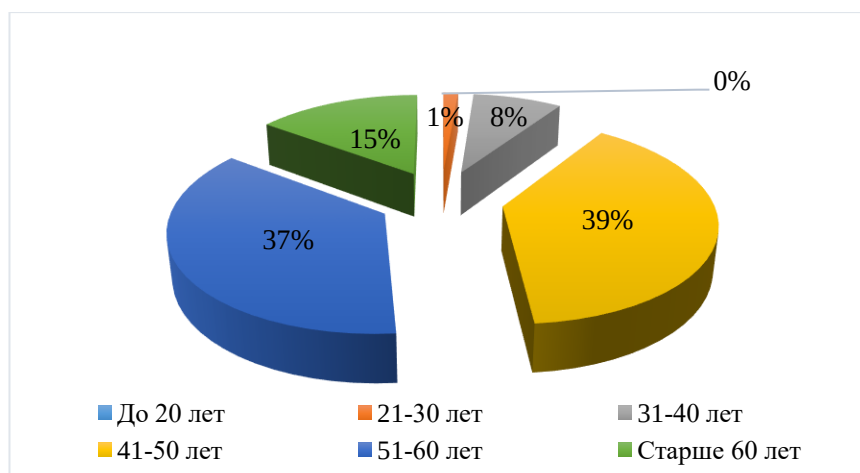


Рисунок 2 – Возраст сотрудников производственного отдела
ООО «ТЕПЛОКОМ», n=67

Источник: составлено на основе кадровых документов ООО «ТЕПЛОКОМ»

Вопросы анкеты разработаны таким образом, чтобы выявить мотивацию сотрудников, их предпочтения в работе, их недовольства, получить данные об их убеждениях и т.д.

Анализ приведённых ответов респондентов, отбраковка всех неправильно заполненные анкеты, предоставляют возможность увидеть, как распределились ответы среди участников анкетирования. Ответы на вопрос «Что из ниже перечисленного поможет Вам справляться с работой лучше?» позволяют узнать мнение сотрудников в отношении повышения их производительности труда.

Схема позволяет сделать вывод, что основным фактором производительности для сотрудников является (от наиболее часто выбранных в анкете):

1. Высокая заработная плата;
2. Хорошие условия труда;
3. Организация обучения;
4. Лучшее оснащение и оборудование;

5. Помощь от руководителя (рисунок 3).



Рисунок 3 – Ответы на вопрос «Что поможет Вам справиться с работой лучше?», n=67

Источник: составлено на основе ответов в анкете социологического исследования

Одним из центральных вопросов в анкете является вопрос «Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?». Опираясь на ответы респондентов на вопрос, большинство из них скорее не против пройти дополнительное обучение (рисунок 4).



Рисунок 4 - Ответы респондентов на вопрос «Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?», n=67

Источник: составлено на основе ответов в анкете социологического исследования

Предпочтительными вариантами получения новой информации являются теоретическое обучение в виде индивидуального обучения или же в виде каких-либо курсов, стажировок и т.д. Кроме этого, многие предпочитают получать индивидуальное обучение и ценные советы по выполнению своих непосредственных обязанностей от своего руководителя, о чём свидетельствуют рисунок 5.

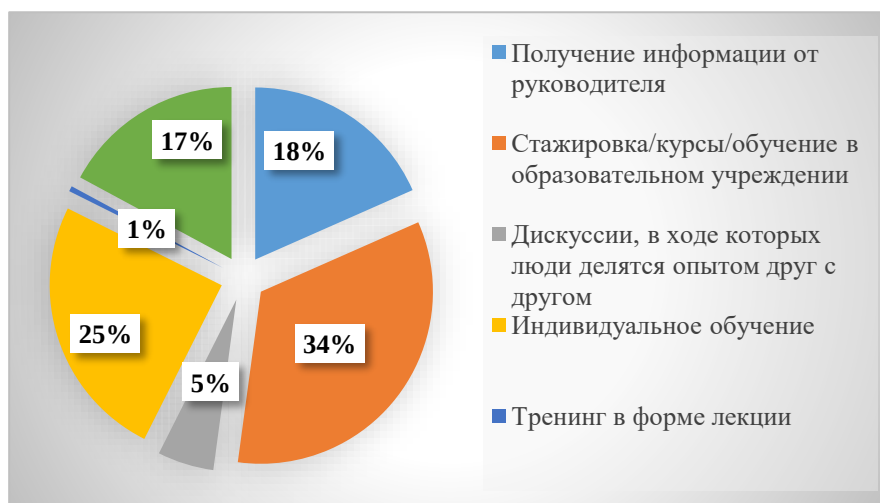


Рисунок 5 – Ответы на вопрос «Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?», n=67

Источник: составлено на основе ответов в анкете социологического исследования

Другая немаловажная тема, которая была затронута в анкете, – это барьеры, с которыми обычно служба персонала предприятия сталкивается при организации обучения.

Основываясь на ответах производственного персонала компании ООО «ТЕПЛОКОМ», было отмечено несколько основных факторов, которые останавливают производственных сотрудников от прохождения обучения – платная основа обучения. Также негативным фактором, оказывающим влияние на мотивацию сотрудника к обучению, является высокая загруженность на работе (рисунок 6).

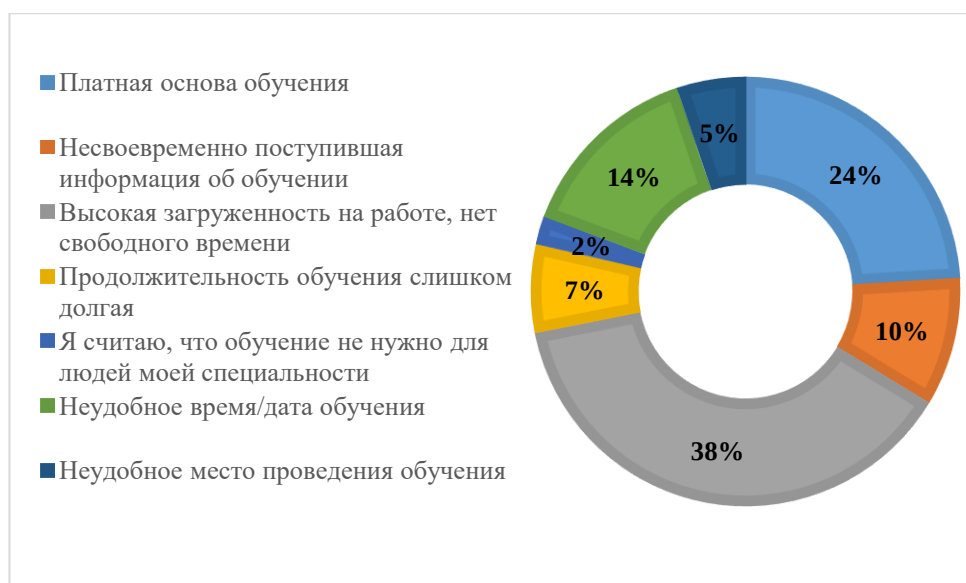


Рисунок 6 – Ответы респондентов на вопрос «Выберете, пожалуйста, из нижеперечисленных барьеров, которые могут помешать вашему участию в обучении по интересующей вас тематике», n=67

Источник: составлено на основе ответов в анкете социологического исследования

Кроме выявления барьеров при прохождении обучения, мотивации, анкета выявляет предпочтения при выстраивании дальнейшего обучения. Многие предпочитают обучение продолжительностью 5-10 дней при участии как собственных специалистов, руководителя, так и с привлечением сторонних людей, работающих в данной сфере.

Исходя из проведённого исследования, можно сделать некоторые выводы. Большинство сотрудников хотели бы в долгосрочной перспективе пройти дополнительное обучение. Но в данном случае, есть немаловажный фактор: работа в организации, занимающейся отопительными работами – сезонная работа, и точно респондент не знает будет ли трудоустроен в эту организацию на следующий год.

Высокая занятость на работе и платная основа обучения для большинства респондентов стали причиной отказа от прохождения обучения.

Сопоставляя факты (готовность к обучению и основной возраст респондентов), приходим к выводу что многие не готовы на инновационные методики проведения обучения.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что гипотеза, выдвинутая в начале социологического опроса, подтвердилась. Т.к. возраст респондентов от 41 до 60 лет и старше, ими были выбраны те варианты ответов, которые в большей степени соответствуют их представлениям о получении образования.

В данной главе были изучены и проанализированы общая организационная структура, система обучения и кадровый потенциал организации ООО «ТЕПЛОКОМ».

Организационная структура линейного типа, во главе с генеральным директором, у которого единоличное право принятия всех бизнес-решений. Несмотря на ограниченный состав административного отдела, работа выполняется качественно. ООО «ТЕПЛОКОМ» находится уже 9 лет на рынке сферы услуг в Пензенской области и продолжает активно развиваться.

Методология системы обучения персонала представлена совокупностью систематизированных определённым образом принципов, методов, способов, при помощи которых раскрывается аспект обучения в общей системе кадрового менеджмента организации. Существует большое количество обучающих методик, и по мере роста технологического прогресса, обучение становится все более быстрым, подходы к обучению персонала меняются и совершенствуются. Опираясь на методологию, руководство организаций получает возможность рационально и эффективно использовать ресурсы и возможности в рамках подготовки высококвалифицированных специалистов в различных областях народного хозяйства, в том числе и ЖКХ.

Исходя из проведённого исследования, можно сделать некоторые выводы. Большинство сотрудников хотели бы в долгосрочной перспективе пройти дополнительное обучение.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ТЕПЛОКОМ»

Организация ООО «ТЕПЛОКОМ» имеет узконаправленную деятельность – производство пара и горячей воды (тепловой энергии). Данная сфера требует специальных знаний и умений от сотрудников, а также их квалификации.

Исследование и опрос показали, что одна из самых острых тем среди сотрудников ООО «ТЕПЛОКОМ» – низкий уровень заработной платы. Уровень заработной платы сотрудника сферы ЖКХ действительно значительно ниже, чем в других профессиональных сферах. Т.к. всё чаще подобные услуги предоставляются коммерческими организациями, на это можно и нужно повлиять. Если никак не повлиять на ситуацию, то совсем скоро многие регионы останутся без «заботливых рук». Поэтому важно решить проблему несоответствия заработной платы и объема работы (повысить заработную плату, либо заняться четким распределением обязанностей).

Проводя исследование в компании, и параллельно опрашивая её специалистов, было установлено, что система обучения носит формальный характер. На это ссылаются и главный инженер, и мастера котельных, которые несут ответственность за надлежащее использование оборудования, выполнение норм безопасности и т.д. Это не означает, что работники предприятия находятся на своих местах совершенно без каких-либо знаний и навыков: их не хватает для более качественного выполнения своих обязанностей. Следует отметить, что данное направление деятельности ООО «ТЕПЛОКОМ» предполагает потенциальную опасность производственных объектов.

В связи с этим были разработаны предложения по совершенствованию системы обучения персонала путём создания внутриорганизационного микрообучения.

Сущность микрообучения заключается в том, чтобы давать информацию дозированно в короткий промежуток времени, под выполнение конкретной задачи. Указанный метод обучения сотрудников предполагает дробление большого количества информации по блокам, микрокурсам. Это даст возможность сотрудникам легче усвоить информацию.

Достоинства данного метода выражаются в следующем:

- возможность предлагать сотрудникам информацию в тот момент, когда она им нужна больше всего, т.е. под конкретную задачу;
- включает в себя разнообразные форматы заданий, благодаря чему образовательный процесс становится максимально эффективным;
- способ углубить профессиональные знания и расширить возможности;
- возможность создать курс из микроблоков для формального обучения и повышения квалификации сотрудников, оказывающий влияние на производительность и мотивацию;
- укрепление корпоративной культуры;
- гибкость данного метода: информационные блоки можно варьировать, ставить в той последовательности, которая необходима в данный момент времени.

Для создания микрокурса необходимо иметь представление о целях данного обучения. Для ООО «ТЕПЛОКОМ» очевидной целью является повышение квалификации сотрудников. Другими целями могут выступать уменьшение текучести кадров (если говорить об обучении для административного отдела), сокращение количества ошибок в работе, адаптация новых сотрудников и т.д.

Однако, для лучшего построения такого обучения, руководителю (или другому ответственному за обучение лицу) необходимо наладить каналы обратной связи между отделами. В данной технологии работники имеют возможность сообщать о тех или иных ошибках, недочётах, тонкостях работы для их укрепления. Для обратной связи можно использовать сеть

Интернет (корпоративный сайт с окном для жалоб и предложений, общие рабочие группы в мессенджерах), периодические встречи с представителями отделов, визиты руководства на производственные объекты и т.д. Т.е. руководителю необходимо понимать своих сотрудников, особенности их работы. Это поможет правильно выстроить систему обучения, подобрать форматы для информационных блоков, понять какие аспекты дополнительные аспекты мотивации стоит применить для привлечения сотрудника к «новому».

Когда определена цель обучения и заложен бюджет на него, необходимо приступить к содержанию самого курса. Главными отличительными чертами должны быть практическая ориентированность и самостоятельность микроблока как отдельной учебной единицы. Это могут быть видео-ролики с места работы, ежедневные задачи отдельным сотрудникам в начале рабочего дня и т.д. Если в компании не предусмотрен отдельный сотрудник, отвечающий за обучение, то будет рационально обратиться к стороннему аккредитованному специалисту.

Важно поощрять обучение на данном курсе, т.к. контингент сотрудников производственного отдела – это мужчины в возрасте 41-60 лет. И большинство из них перегружено профессиональными и личными задачами. Для этого можно использовать психологические и дидактические инструменты обучения: повторение информации с интервалом, контрольные вопросы без оценивания, позитивная обратная связь и т.д.

Педагоги высших учебных заведений ещё не сошлись во мнении о том, способна ли система микрообучения стать полноценной заменой стажировке, прохождению ДПО. Следует уточнить, что микрообучение – относительно новая технология, применяемая в обучении персонала. Сама система образования решает огромное количество задач, не только внедрение в умы студентов новой информации. Поэтому на данный момент развития системы образования в целом, микрообучение выступает в роли помощника основного образования. Но при этом имеет свои сильные стороны, одна из

которых получение новых или дополнительных знаний без отрыва от производства, т.е. теория выстраивается в одну параллель с практикой.

В процессе составления рекомендаций, были разработаны несколько примерных блоков, опираясь на которые можно продолжить работу над планом обучения производственного персонала ООО «ТЕПЛОКОМ» с помощью микроблоков.

Один из первых блоков, которые были предложены к внедрению, это «Энергоэффективность и энергосбережение в жилищно-коммунальном хозяйстве» (таблица 5), т.к. уменьшение затрат на производство с увеличением или сохранением производительности – одна из главных задач организации.

Таблица 5 – Примерный перечень мероприятий по микроблоку «Энергоэффективность и энергосбережение в жилищно-коммунальном хозяйстве»

Элементы блока	Применяемая методика	Способ реализации, приём
Учёт потребляемой энергии	Фронтальное обучение	Мастер-класс от отдела бухгалтерии
Контроль потребляемых энергоресурсов	Менторинг	Выполнение задач под руководством наставника
Энергоаудит	Деловая игра с привлечением главного инженера	Разбор предложений от сотрудников по энергоаудиту
Разработка мероприятий по снижению потребления энергоресурсов	Групповое обучение	Buddying (баддинг)

Источник: составлено на основе организационной документации ООО «ТЕПЛОКОМ»

На основе опроса генерального директора ООО «ТЕПЛОКОМ», был выделен другой важный аспект обучения персонала сферы ЖКХ – это организация производства на предприятиях жилищно-коммунального комплекса.

Знания в области санитарно-технических норм, требований пожарной безопасности являются определяющими в работе на энерговырабатывающем объекте (таблица 6).

Таблица 6 – Примерный перечень мероприятий по микроблоку «Организация производства на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства»

Элементы блока	Применяемая методика	Способ реализации, приём
Организация рабочего места	Дистанционное обучение	Обучающее видео
Основы пожарной безопасности на объекте	Метод проблемного изложения	Кейс-study
Проектирование процессов предоставления услуг ЖКХ	Проектный метод	Мозговой штурм
Документационное обеспечение сотрудника ЖКХ	Методика «Действие по образцу»	Чек-лист

Источник: составлено на основе организационной документации ООО «ТЕПЛОКОМ»

Для «чистоты» проведения обучения предприятию требуется инфраструктура независимой оценки квалификаций работников ЖКХ.

В процессе изучения системы обучения персонала было установлено, что оценку квалификации и профессионализма сотрудников сферы ЖКХ проводит сторонняя организация, а именно Экспертная комиссия центра оценки квалификаций Совета по профессиональным квалификациям в ЖКХ.

Опрашивая главного инженера ООО «ТЕПЛОКОМ», был сделан вывод о том, что система оценки персонала устарела, а проверочные тесты обновляются лишь формально.

На основе вышесказанного, имеет смысл развивать не только государственные и частные компании сферы ЖКХ, но и органы власти, осуществляющие подобные проверки.

Подводя итог, невозможно не сказать об общих рекомендациях по совершенствованию системы обучения персонала ООО «ТЕПЛОКОМ»:

1. Работа с молодёжью: проведение профориентационной деятельности, приём на работу студентов на основе целевого обучения.
2. Налаживание каналов обратной связи.
3. Грамотное распределение нагрузки на рабочий персонал и т.д.

Все данные в главе рекомендации были переданы руководству ООО «ТЕПЛОКОМ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Прогнозирование основных тенденций в развитии науки и производства позволяет определить соответствующие направления подготовки специалиста нового поколения. В связи с этим, необходимо учитывать не только состояние будущей профессиональной сферы в данный момент времени, но и предвидеть изменения в ней, учитывать тенденции развития отраслей, социально-экономические, научные и технические изменения в обществе.

На современном этапе развития экономики обучение занимает далеко не последнее место. Всё чаще оно призвано для подготовки персонала как самостоятельной единицы производственного процесса. В людях хотят видеть инициативность, равнодушие к происходящему, способность принимать нестандартные решения. В то же время процесс обучения призван формировать не только профессиональные качества и навыки, но и создавать систему ценностей и установок, которые соответствуют сегодняшним реалиям в выбранной сфере.

Модернизация социально-экономической роли в сфере услуг на прямую указывает и диктует новые правила подготовки кадров. Поэтому сфера сервиса на современном рынке труда России является безусловным лидером и требует высокопрофессиональных сотрудников.

В первой главе диссертации были рассмотрены различные трактовки системы обучения персонала, как отечественных, так и зарубежных учёных. Все они приходят к очевидному выводу, что обучение является неотъемлемой частью подготовки профессиональных кадров.

В отечественной науке описывается несколько подходов к обучению персонала: проблемно-ситуационный, тактический и стратегический. Был проведён анализ их достоинств и недостатки. Также была подробно рассмотрена и описана роль обучения для сотрудника и для организации, что

позволило прийти к выводу о важности обучения обеим сторонам рабочего процесса.

Тщательный анализ научных литературных источников позволил выделить восемь целей обучения, с помощью которых показаны важность и значение обучения для сотрудников и для руководителей.

Во второй главе была исследована система обучения персонала в организации ООО «ТЕПЛОКОМ», основным видом деятельности которой является производство пара и горячей воды (тепловой энергии). Организация ООО «ТЕПЛОКОМ» обладает самой простой и распространённой оргструктурой, согласно которой все распоряжения спускаются строго сверху вниз по четко обозначенной цепочке. Была рассмотрена структура кадрового потенциала с точки зрения социально-демографических характеристик, т.е. учитывались гендерные и возрастные особенности, уровень образования.

Исследовательская работа была проведена на базе ООО «ТЕПЛОКОМ» среди производственного персонала. Для проверки выдвинутой гипотезы применялся методы анкетирования, вопросы которого имели отношение к системе обучения компании. Проанализировав ответ респондентов, были сделаны следующие выводы:

- большинство сотрудников желают пройти дополнительное обучение для своей профессии;
- многие предпочтут обучение без отрыва от рабочего места;
- многим мешает высокая занятость на работе
- подавляющее количество сотрудников недовольны уровнем заработной платы, на что руководителю стоит обратить внимание.

По итогам выполнения исследования на тему «Совершенствование системы обучения персонала в сфере ЖКХ» была достигнута поставленная цель с помощью выполнения заданных задач. Это позволило прийти к выводу, что исследуемая организация ООО «ТЕПЛОКОМ» нуждается в реформации и усовершенствовании их существующей системы обучения.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в сфере ЖКХ, которые основывались на предпочтении сотрудников и руководителя.

Научная новизна исследования состоит в том, что для одной из самых стереотипных сфер социально-экономической отрасли России была предложена относительно новая технология обучения персонала, которая включает в себя применение различных методов и инструментов педагогики и дидактики. Использование новой технологии обучения персонала в сфере ЖКХ даёт огромный простор для дальнейших исследований и нововведений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. - 3-е изд. - М. : Флинта: МПСИ, 2018. - 224 с.
2. Аветисян К.А. Совершенствование процедур подбора персонала в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2020. №1 (1). С. 56-59.
3. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия - Москва, 2018. - 656 с.
4. Алехина О.Ф. Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / Оксана Алехина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 392 с.
5. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2020. №4 (16). С. 91-96.
6. Белоногова Е.И. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. – 2018. – №13 (49).
7. Булатова А.В., Кетоева Н.Л. Анализ современных технологий в управлении персоналом ТЭК России//Вестник магистратуры. – 2018. - № 1. – с. 78 – 81.
8. Валдеева Е.М., Парфенова Н.И. Организация работы по подбору персонала // Human Progress. 2019. - №4. - С. 56-58.
9. Васильцова, Л.И. Экономика управления персоналом / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова, С. В. Радионова, Е. А. Скворцов. – Екатеринбург, 2018. – С. 165.
10. Волкова М.В., Ладыгина Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество: политика, экономика, право. 2019. №3. С. 73-75.
11. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.

12. Гастаев А.К. Управление персоналом и стратегия предприятия. - СПб.: издательство // А.К. Гастаев // СПбУЭФ, – 1999. – 320с.
13. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
14. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
15. Гончаров А.И. Особенности управления персоналом в условиях информационно-коммуникационного пространства / Информационное общество: актуальные проблемы современности: Сб. трудов II Национальной научно-практической конференции (14 ноября 2019) / Под ред. Л.А. Кравченко, Н.В. Дедюхиной, Л.А. Исаевой, М.Ю. Дитятковского, В.П. Крикуна, А.И. Гончарова. – СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2019. – С.352-358
16. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
17. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
18. Дубровский, Ю. Н. Основы научной организации труда: [Учебник для экон. вузов и фак.]. - М. : Экономика, 1971. - 269 с.
19. Жариков, В. Д. Совершенствование организации труда и морального стимулирования на предприятиях текстильной промышленности: Опыт Оршан. льнокомбината. - Мн., 1978. - 36 с. - (Серия «Местная промышленность»)
20. Керженцев П.М. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, Изд. 1997. — Москва : Издательство Юрайт 280с.

21. Лазутина А. Л., Лебедева Т. Е. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления. Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 177-180.
22. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2018. - 263 с.
23. Лясковская Е. А., Козлов В. В. Управление персоналом в цифровой экономике. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. № 12(3). - С. 108-116.
24. Никулина Е.Н., Батарчук Д.С. Оценка кадрового потенциала персонала как современная управленческая проблема // Экономика и социум. – 2018. – № 6 (49).
25. Правила Внутреннего трудового распорядка ООО «ТЕПЛОКОМ» // 2015. – Спирькин И.А.
26. Погоньшева Д. А., Ковалев Я. С. Управление персоналом в цифровой экономике. В сборнике: Инновационное развитие предпринимательской деятельности региона. Сборник статей международной научно-практической конференции. Брянск. - 2020. - С. 24-27
27. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала: инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: Издательство ЛКИ, 2019. -422 с.
28. Скитева Е.И., Гончаров А.И. Основные проблемы построения карьеры // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2018. –№ 9. – С. 27-33.
29. Скитёва Е.И. Стимулирование деятельности персонала организации в условиях цифровизации экономики.: Сборник трудов I Международной научно – практической конференции. Федеральное агентство железнодорожного транспорта; ФГБОУ ВО ПГУПС 2018. – С. 155-159.
30. Скитёва Е.И. Влияние кадрового потенциала компании на стратегическое управление персоналом; Инновации и инвестиции, 2019. - № 11,- С. 431-435.

31. Стаброва Н.И., Мордишева Л.Н. Трудовая мобильность молодёжи в транзитивном обществе. – 2023. – Пенза: Пензенский государственный институт – с. 46-50.
32. Сударушкина И.В., Стефанова Н.А. Цифровая экономика АНИ: экономика и управление. – 2021. – Т. 6. – № 1(18). – с. 51 – 59.
33. Славин Б.Б., Зараменских Е.П., Механджиев Н.Р. Цифровые платформы: методологии, применение в бизнесе. М.: Прометей, 2020. 228 с.
34. Смирнов С.Л. Цифровые технологии и дополненная реальность в обучении персонала//Менеджмент качества. - 2019. - № 3. - С. 200-205.
35. Смирнова А.Д. Обучение персонала «поколения Y» в эпоху диджитализации и цифровых технологий//Управление персоналом. - 2020. - №5. - С. 77-81.
36. Терелецкова Е.В., Ахтямова А.С. Теоретические подходы к оценке эффективности профессионального развития персонала в организации // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции «People-management в условиях цифровой трансформации экономики» (20 марта 2020 года, Башкирский государственный университет). – Уфа. – РИЦ БашГУ, Под ред. Галимовой А.Ш. – 2020. – С. 165-171.
37. Терещенко, В. И. Совершенствование структуры научных и управленческих организаций / В. И. Терещенко, Б. Я. Брусиловский. - Киев : о-во «Знание» УССР, 1975. - 18 с.: 1 отд. л. номогр.
38. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. М.: КноРус, 2020. 720 с.
39. Тихомирова Е.В. Живое обучение. Что такое e-learning и как заставить его работать. М.: Альпина Паблишер, 2020. 238 с.
40. Токарева Ю.А., Акулова Д.А., Лобачева А.С. Проблема внедрения цифровых технологий в обучение персонала организации//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - № 3. - С. 35
41. Трапезников В.А. Управление трудовыми ресурсами - М: Университет. - 1978. - 260с.

42. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.01.2024 N 197-ФЗ (дата обращения 18.01.2024).
43. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом. М.: КноРус, 2020. 216 с.
44. Устав ООО «ТЕПЛОКОМ» // 2015. – Пенза. Спирькин И.А.
45. Хадасевич Н.Р., Задоя Ю.Н. Дистанционное обучение как форма, метод и технология обучения персонала//Интеграция наук. - 2019. - № 1 (24). - С. 199-201.
46. Чуркина М.А., Жадько Н.В. Секреты интенсивного обучения. М.: Альпина Паблишер, 2019. 244 с.
47. Шапиро С.А. Основы управления персоналом. М.: КноРус, 2021. 312 с.
48. Шибаева В.С. Digital hr: технологии управления персоналом // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. - 2019. - №1. - С. 190-191.
49. Шитова Е.С., Зайченко И.М. Использование цифровых технологий при формировании системы обучения персонала//Цифровые технологии. - 2021. - №7. - С. 57-66.
50. Яковенко Н.Ю., Нежелченко Н.В. Обучение персонала как ключевое направление кадровой политики организации//Проблемы и перспективы инновационного развития агротехнологий. - 2019. - №4. - С. 38-43.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сводное описание видов и методов обучения сотрудников

Способ организации процесса обучения	Виды, методика обучения и их особенности		
С отрывом от производства	Профессиональная подготовка	Работник получает знания, навыки и умения, позволяющие выполнять конкретные задачи в рамках должности.	<ul style="list-style-type: none"> – курсы переподготовки или повышения квалификации; – дистанционное обучение; – семинары, лекции, конференции; – деловые игры; – secondment (направление на обучение в другое подразделение компании – другой город или страну)
	Повышение квалификации	Работник получает дополнительные знания и овладевает компетенциями, необходимыми для карьерного продвижения или в связи с изменением требований к профдеятельности.	
	Переподготовка	Работники получают новые знания и приобретают определённые компетенции при кардинальной смене требований в рамках должности.	
Без отрыва от производства	Инструктаж	Работника инструктируют по вопросам охраны труда, пожарной безопасности, оказанию первой помощи	<p>При устройстве на работу новых сотрудников проводят вводный и первичный инструктажи, в процессе работы сотрудники проходят повторный инструктаж.</p> <p>В случае изменения технологических процессов следует провести внеплановый инструктаж.</p> <p>Когда сотруднику предстоит выполнять работы, связанные с повышенной</p>

			опасностью, проводят целевой инструктаж.
	Наставничество	К сотруднику прикрепляется наставник, который консультирует и контролирует его работу.	Цель наставничества – сделать так, чтобы сотрудник включился в работу и качественно и без сторонней помощи выполнял обязанности. В связке с наставничеством идёт коучинг. Коуч (из числа сотрудников компании или специалист, приглашённый извне) помогает новому работнику развиваться и использовать потенциал.
	Ротация	Сотрудника временно перемещают на другое рабочее место с целью приобретения новых навыков.	Метод часто применяется организациями, требующими от работников владение несколькими профессиями.
	Метод усложняющихся заданий	Руководитель передаёт часть функций и полномочий в рамках конкретного проекта подчинённым. Задачи постепенно усложняются.	Метод учит принимать решения, помогает приобрести управленческие навыки. Применяют в отношении сотрудников, претендующих на более высокий пост.
	Shadowing	Сопровождение более опытным специалистом, копирование его действий.	Применяют в отношении молодых специалистов и выпускников учебных заведений для адаптации и вхождения в профессию.
	Buddying	Работа в паре на равных условиях	Стороны анализируют уникальный опыт друг друга и

			приобретают новые компетенции. Также в рамках одного проекта или внутри компании можно создать рабочую группу, включив в неё сотрудников из разных отделов.
--	--	--	---

Источник: Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
Спирькин И.А.
«01» января 2019 г.

Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «ТЕПЛОКОМ»

Настоящие Правила определяют внутренний трудовой распорядок в ООО «ТЕПЛОКОМ», порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

1. Прием на работу

1.1. Прием на работу в ООО «ТЕПЛОКОМ» производится на основании заключенного трудового договора.

1.2. При приеме на работу в ООО «ТЕПЛОКОМ» администрация обязана потребовать от поступающего:

- предъявления паспорта, удостоверяющего личность;
- предоставления трудовой книжки, оформленной в установленном порядке,
- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования,
- документов воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- диплома или иного документа о полученном образовании или документа, подтверждающего специальность или квалификацию.

Прием на работу без указанных документов не производится.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации, изданным на основании заключенного трудового договора, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При приеме на работу работнику может быть установлено испытание продолжительностью не более 3 месяцев.

1.3. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу Администрация обязана:

- ознакомить работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его права и обязанности;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, разъяснить обязанность по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну, ответственность за ее разглашение.

1.4. Прекращение трудового договора производится только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РФ.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом администрацию в письменной форме за две недели. По истечении указанного срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать ему трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Прекращение трудового договора оформляется приказом по предприятию.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

УТВЕРЖДЕН
Решением № 1
учредителя
от «12» мая 2015 года

ОГРН/ГРН *1141340000000*
ЗАМ. НАЧАЛЬНИКА ФНС РОССИИ
ПО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМУ Р-НУ Г. ПЕНЗЫ
И.И. Мещеряков
Дата *20.05.15*
Безвозмездно передан в ИТ. Органе

УСТАВ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕПЛОКОМ»

г. Пенза 2015 год



Общество с ограниченной ответственностью

«ТЕПЛОКОМ»

г. Пенза, ул. Маяковского, д.9-1 440023 Код:8412 т. 99-93-50

ИН 5834111740, КПП 583401001, ОГРН 1155834001487, р/с 40702810048000000620, БИК 045655635
к/с 30101810000000000635 Отделение №8624 ОАО «Сбербанк России» г. Пенза

Генеральный директор

Сидякин И.А.



Положение об оплате труда

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и предусматривает порядок и условия оплаты труда, порядок расходования средств на оплату труда, систему материального стимулирования и поощрения Работников ООО «ТЕПЛОКОМ» (далее – Организация). Положение имеет целью повышение мотивации к труду персонала Организации, обеспечение материальной заинтересованности Работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнении плановых заданий, снижении затрат на производство единицы продукции (работ, услуг), совершенствовании технологических процессов, творческом и ответственном отношении к труду.

1.2. Настоящее Положение распространяется на лиц, принятых на работу в соответствии с распорядительными актами руководителя Организации (далее – Работодатель) и осуществляющих трудовую деятельность на основании заключенных с ними трудовых договоров (далее – Работники).

Настоящее Положение распространяется в равной степени на Работников, работающих на условиях совместительства (внешнего или внутреннего).

1.3. В настоящем Положении под оплатой труда понимаются денежные средства, выплачиваемые Работникам за выполнение ими трудовой функции, в том числе компенсационные, стимулирующие и поощрительные выплаты, производимые Работникам в соответствии с трудовым законодательством РФ, настоящим Положением, трудовыми договорами, иными локальными нормативными актами Работодателя.

По письменному заявлению Работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству РФ. При этом доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не должна превышать 20 процентов от общей суммы заработной платы.

1.4. Оплата труда Работников Организации включает в себя:

– заработную плату, состоящую из оклада (должностного оклада), а также доплат и надбавок за особые условия труда (тяжелые работы, работы с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда), а также за условия труда, отклоняющиеся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий, работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и др.);

Анкета для сотрудников организации ООО «ТЕПЛОКОМ»

1. ОТМЕТЬТЕ, К КАКОЙ ГРУППЕ СОТРУДНИКОВ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ

- ☐ Административный персонал
- ☐ Производственный персонал

2. ЧТО ИЗ НИЖЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ПОМОЖЕТ ВАМ СПРАВЛЯТЬСЯ С РАБОТОЙ ЛУЧШЕ

(можно отметить не более 3-х вариантов)

- ☐ Больше обучения
- ☐ Больше помощи от руководителя
- ☐ Больше помощи от коллег
- ☐ Лучшее оснащение и оборудование
- ☐ Лучшие условия труда
- ☐ Большая зарплата
- ☐ Другое:

3. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ ПРОЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СВОЕГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА?

- ☐ Однозначно, да
- ☐ Скорее да
- ☐ Ни да, ни нет
- ☐ Скорее нет
- ☐ Однозначно нет
- ☐ Затрудняюсь ответить

4. ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАКОЙ СТИЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ

(можно отметить не более 3-х вариантов)

- ☐ Получение информации от руководителя
- ☐ Ролевые игры
- ☐ Стажировка/курсы/обучение в образовательном учреждении
- ☐ Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- ☐ Индивидуальное обучение
- ☐ Регулярные собрания людей по интересам
- ☐ Тренинг в форме лекции
- ☐ Чисто теоретическое обучение

5. ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАКОЕ МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ

(можно отметить не более 2-х вариантов)

- ☐ На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов
- ☐ Дистанционное обучение
- ☐ Обучение за пределами компании
- ☐ Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

6. ВЫБЕРЕТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ИЗ НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ БАРЬЕРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОМЕШАТЬ ВАШЕМУ УЧАСТИЮ В ОБУЧЕНИИ ПО ИНТЕРЕСУЮЩЕЙ ВАС ТЕМАТИКЕ

(можно отметить не более 5 вариантов)

- ☐ Платная основа обучения
- ☐ Несвоевременно поступившая информация об обучении
- ☐ Высокая загруженность на работе, нет свободного времени
- ☐ Продолжительность обучения слишком долгая
- ☐ Я считаю, что обучение не нужно для людей моей специальности
- ☐ Неудобное время/дата обучения
- ☐ Моя компания не предоставляет мне время на посещение обучения
- ☐ Неудобное место проведения обучения

7. НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАС ВАЖНА ВОЗМОЖНОСТЬ РАСШИРЕНИЯ СВОИХ ДЕЛОВЫХ СВЯЗЕЙ С ПОМОЩЬЮ ОБУЧЕНИЯ?

- ☐ Очень важна
- ☐ Скорее важна
- ☐ Скорее НЕ важна
- ☐ Совсем НЕ важна
- ☐ Затрудняюсь ответить

8. НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАС ВАЖНА ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЩЕНИЯ НА ОБУЧЕНИИ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЙ?

- ☐ Очень важна
- ☐ Скорее важна
- ☐ Скорее НЕ важна
- ☐ Совсем НЕ важна
- ☐ Затрудняюсь ответить

9. ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ВАШИ ПОЖЕЛАНИЯ ПО ВРЕМЕННОЙ СТРУКТУРЕ ОБУЧЕНИЯ (В %) *

	Желаемая доля времени от общего объема тренинга, в %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг/лекцию/семинар/т.д.	
Обмен информацией с участниками тренинга	

Групповая работа, ролевые игры, командные задания	
Неформальное общение с участниками тренинга	
Другое	

10. Я ПРЕДПОЧЕЛ БЫ ОБУЧЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ:

(дней)

11. А КАК ВЫ БЫ ХОТЕЛИ ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ВОЗМОЖНОМ ОБУЧЕНИИ?

(можно отметить не более 3-х вариантов)

- ☐ Советы коллег
- ☐ E-mail рассылки
- ☐ Непосредственно звонки от компаний, проводящих тренинги или лекции
- ☐ Служба персонала предприятия
- ☐ Руководитель
- ☐ Реклама в Интернете
- ☐ Реклама в деловой прессе

12. ПОДВОДЯ ИТОГ, КАК БЫ ВЫ ОХАРАКТЕРИЗОВАЛИ ВАШУ КОМПАНИЮ? *

На приведенной ниже шкале цифра «5» означает, что компания полностью соответствует понятию «обучающаяся организация», а «1» - наоборот, обозначает полное несоответствие этому понятию.

Обучающаяся организация - организация, которая «обучается» по мере обучения своих работников; т.е. организация, работники которой постоянно приобретают новые знания, развивают свои способности и тем самым содействуют успеху организации.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 0 - затрудняюсь ответить

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 50 наименования.
Рисунков 6, таблиц 6 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«31» января 2024 г.



Стаброва Н.И.