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	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование системы обучения персонала на промышленном предприятии (на примере АО «ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА»)»

Студент	14.06.2021 (подпись, дата)	Лялюева И.А. (фамилия, инициалы)
Руководитель	14.06.2021 (подпись, дата)	Седлецкий А.В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	17.06.2021 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Кошарная Г.Б.
(подпись)

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

Секретарь ГЭК _____ Барсукова С.А._ _
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА…….....8

1.1 Основные понятия и принципы формирования системы обучения персонала…….....8

1.2 Основные элементы системы обучения персонала…….……...15

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО «ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА»)……....26

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава АО «Пензтяжпромарматура»……..26

2.2 Анализ и совершенствование системы обучения персонала в АО «Пензтяжпромарматура»……..36

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...……48

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..50

ПРИЛОЖЕНИЯ……...54

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы определена потребностью обучения сотрудников в нынешних условиях. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми руководят, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда уже подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Организации требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна не снижаться, а, наоборот постоянно повышаться.

Повышать эффективность труда, включающее качество труда – входит в интересы организации, так и повышение качества жизни, возможности для реализации своих возможностей – присутствует в интересах человека. Все эти вопросы помогут решить такие функции как повышение квалификации и обучения персонала. Таким образом, работник будет становиться все более конкурентоспособным на рынке труда.

Практическая значимость результатов исследования - разработка мероприятий в области обучения персонала организации. Их практическое использование позволит разрешить один из наиболее актуальных вопросов управления персоналом – увеличение эффективности человеческого капитала предприятия, который используется на современном этапе развития производства.

Целью данной бакалаврской работы является, изучение системы обучения персонала на промышленном предприятии и разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала АО «Пензтяжпромарматура».

В ходе исследования были определены следующие задачи:

- изучение основных понятий и принципов формирования системы обучения персонала;
- анализ основных элементов системы обучения персонала;
- анализ системы управления и кадрового состава АО «Пензтяжпромарматура»
- анализ и совершенствование системы обучения персонала в АО «Пензтяжпромарматура»

Объектом данной бакалаврской работы является АО «Пензтяжпромарматура».

Предметом являются основные системы обучения персонала АО «Пензтяжпромарматура» и пути ее совершенствования.

В ходе исследования были использованы такие общенаучные методы такие как, метод анализа публикаций в периодических изданиях и трудов отечественных и зарубежных авторов. Также были применены методы системного подхода к предмету изучения, метод анализа и синтеза информации, которые позволили более тщательно и многогранно раскрыть исследуемую тему.

Для написания практической части выпускной квалификационной работы использовались документы внутреннего пользования АО «Пензтяжпромарматура», нормативно-правовые акты. В выпускной квалификационной работе использованы методы анализа научной теоретической литературы и нормативных документов, опросные методы (глубинное интервью), обобщение и сравнение.

Структура дипломной работы – введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Теоретическая база изучения системы обучения персонала достаточно широка. Роль, виды и применения обучения персонала неоднократно становилась предметами научного изучения и представлены в трудах таких исследователей, как Воротынцева Т., Неделин Е., Герш М.В., Даринская В. М., Чаплыгин И. Н., Дуракова, И.Б., Иванова-Швец Л.Н., Завалишин К.Э.,

Кибанов А.Я., Ладанов И.Д., Магура, М. И., М. Армстронг, Новиков П.Н., Оганесян И.А., Паникарова, С. В., Погодина Г.В., Слободской А.Л., Тощенко Ж.Т., Травин, В. В., Ткаченко Т.В., Уткин Э. А., Фролова Е.А., Смирнова М.С., Семенова Е.Г., Хорошев, Г.И., Цыпкин Ю.А., Шекшня С.В., Шифрин М.Б. и многих других авторов.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные понятия и принципы формирования системы обучения персонала

Обучение персонала в настоящее время стало очень необходимой мерой в организациях, так как вся индустрия, технологии и знания развиваются достаточно быстро, тем самым вызывая множество проблем в процессе производства предприятий, так как те знания и умения, которые были приобретены работниками в прошлом, становятся неактуальными. Поэтому использовать их невозможно, так как это может привести к экономическим потерям. Поэтому использовать их невозможно, так как это может привести к экономическим потерям [6, с.14-18].

Для того чтобы провести данное исследование требуется ввести такой термин как персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация [5, с.547]

В научной литературе существует несколько определений понятия обучения кадров, рассмотрим некоторые из них. Армстронг М. вводит следующее значение: «Обучение – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации» [4, с.525].

Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова считают, что обучение персонала – это основной способ получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерный и систематический процесс овладение знаниями, навыками и средствами коммуникации под руководством опытных учителей, наставников, специалистов, менеджеров и т.д. [14, с. 200-202].

В научной работе Питера Сенге отмечается, что в современном мире понятие «обучение» изменилось и означает «усвоение информации», а последнее имеет лишь отдаленное отношение к действительному обучению. Ю.Н. Юрлов и Г.Л. Орлянская считают, что «обучение персонала – это развитие навыков, умений и знаний сотрудников на основе целей развития соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, связаны со стратегией компании» [27, с. 101].

На основе анализа определений, был выбран рабочий термин «обучение персонала», автором которого является А. Я. Кибанов [18, с.288].

Обучение персонала – это ориентированно-организованный, систематически-планомерный процесс получения профессиональных знаний, умений и навыков, также приобретение коммуникативных средств под опытным руководством различных преподавателей, специалистов, наставников, менеджеров и тому подобное. Обучение является основным путем получения профессионального образования.

Разберем также понятия как развитие, профессиональная переподготовка и повышение квалификации.

Развитие персонала - это сочетание определенных мер, которые ориентированы на увеличение профессионального уровня и на повышение психологической составляющей в работе сотрудника.

Профессиональная переподготовка - это обособленный вид дополнительного профессионального образования, обращенный на глубинное комплексное познание предмета для постижения деятельности, который является новым для работника. Организовывается это для ознакомления сотрудниками, уже имеющими профессию, новой должности или для приобретения дополнительной квалификации.

Повышение квалификации - развитие уже имеющихся практических и теоретических знаний сотрудников формальными и неформальными формами обучения, которые нужны для освоения современных подходов решения профессиональных задач в следствии того, что повышаются требования к

уровню квалификации. Последующее обучение человека этой же профессии в целях совершенствования знаний, навыков и умений [22, с. 182-186].

Как видно уже из определения, обучение является необходимым и важным процессом во всех организациях, поскольку оно помогает сотрудникам предприятия выполнять все необходимые задачи, которые могут изменяться в условиях внешней среды. Это также влияет на эмоциональное состояние и климат организации, так как знания, которые сотрудник может применить в разных случаях, повышают его состояние и исключают возможность стресса. Интеллектуальные ресурсы являются главной ценностью и решающим фактором в конкурентной борьбе [28, с.5]. Все это показывает то, насколько важно обучение и переобучение сотрудников в настоящее время.

Для того чтобы обучение персонала успешно применялось в организациях, цель обучения должна быть четко определена. Тем не менее, важно, чтобы цель обучения советовала по всем критериям целям предприятия. Целью обучения - является достижение необходимых результатов для выполнения определенных задач, включая обеспечение необходимых знаний, навыков и умений сотрудников и поддержание профессионального уровня сотрудников и знаний о технологических разработках [3].

Рассмотрим факторы, влияющие на необходимость обучения персонала в текущих условиях:

- жесткая конкуренция на всех рынках в условиях экономической глобализации;

- активное развитие новейших информационных технологий;

- системное, комплексное решение управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе целостного проекта деятельности организации;

- необходимость разработки организационной стратегии и организационной культуры;

- вовлеченность всех непосредственных руководителей в реализацию целостной кадровой политики и решение стратегических задач организации;

- наличие разветвленной специализированной сети консалтинговых организаций по всем направлениям развития человеческих ресурсов.

Факторами для инвестирования в обучение персонала являются:

1. Необходимость повышения деловой инициативы сотрудников для повышения конкурентоспособности организации.

2. Обучение работе с новыми инструментами и новыми технологиями невозможно без финансовых вложений в обучение персонала.

3. Меры по обучению персонала повышают производительность труда, поэтому финансирование соответствует принципу экономической эффективности.

Профессиональное развитие также положительно влияет на персонал. Повышая свою квалификацию и приобретая новейшие знания и навыки, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами.

В России и в других прогрессивных странах в 70-х годах прошлого века, для решения проблем целесообразности стремительно возрастающего технического потенциала и возможностей персонала, была теоретический создана и практически задействована концепция непрерывного обучения, которая в последнее время стала является одним из наиболее продуктивных инструментов. Эта концепция подразумевает, что необходимым для поддержания собственной работоспособности, будет являться сам процесс профессионального развития, который должен становиться постоянным, тем самым специалист в рамках самой деятельности на специальных обучающих курсах будет получать новые знания [15].

Среди основных факторов, показывающих важность непрерывного обучения, могут быть следующие [16, с.20-26]:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Современный мир постепенно преобразуется в рынок без каких-либо границ с хорошим уровнем конкуренции между державами. В условиях этой конкуренции, страны, которые владеют актуальной системой управленческого высшего образования и непрерывного обучения, будут лидировать. С повышением производительности управленческого труда, будут возникать различные «вызовы», на которые в целом они могут с достоинством ответить.

3. Главный компонент современного общества – это изменения в многих областях жизнедеятельности человека. Непрерывное образование персонала требовательно относится к непрерывному и быстрому изменению в технологической и информационной сферах.

4. Для увеличения отдачи работающих сотрудников, организация затратит более выгодные ресурсы на их обучение, чем для тех же новых работников.

Результативность обучения на прямую зависит от успешности отдельного учебного курса, это стоит иметь в виду, если рассматривать процесс обучения в целом. В случае если от учебной деятельности не будет даваться серьезный результат получений знаний. навыков и опыта, накопительный эффект от обучения не будет получен и весь процесс образования будет не продуктивным.

Чтобы образовательные мероприятия протекали более эффективно, нужно в достаточной степени осознавать:

- задачи и ориентированность программы обучения;

- новые возможности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;

- специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;

- отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Если рассматривать цель обучения с точки зрения работодателя, то они будут следующими:

- организация и формирование персонала управления;

- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

- гибкое формирование персонала;

- адаптация;

- внедрение нововведений.

С точки зрения же наемного работника, целями будут являться:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности.

Также нужно обозначить место обучения в общей системе управления персоналом. В общем виде это показано на рисунке 1 [20, с.215]:

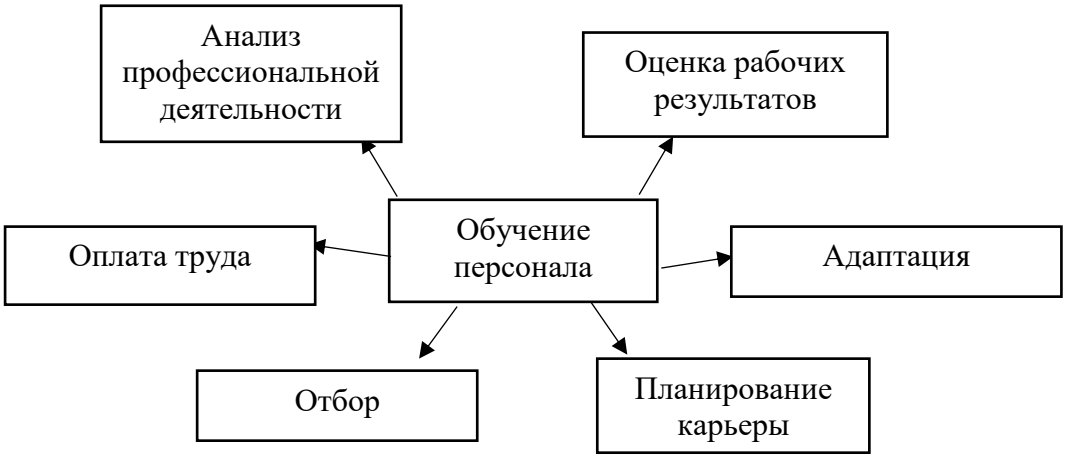

Рисунок 1 – Место обучения персонала на предприятии в общей системе управления персоналом

Источник: Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Журн. «Управление персоналом», 2016. - 215 с.

- анализ профессиональной деятельности – должностные инструкции описывают квалификационные требования к сотрудникам с указанием того, какое обучение требуется для успешной работы;
- оценка рабочих результатов – предоставлять информацию для выявления или уточнения потребностей сотрудников в обучении на основе определенных критериев для определения стандартов работы и оценки работы различных категорий персонала;
- оплата труда – дополнительные знания и навыки, реализация более сложной и требовательной работы, что означает более высокий уровень оплаты труда;
- адаптация – введение новых сотрудников в организацию и рабочий процесс, что упрощает достижение сотрудниками необходимого уровня производительности;
- планирование карьеры и работа с резервом – определение потребностей в обучении сотрудников и возможных способов продвижения в организации;
- отбор – предоставляет информацию о квалификации новых сотрудников и определение их потребностей в обучении.

Таким образом, подготовка сотрудников к эффективной профессиональной деятельности, уже станет стратегической задачей в кадровой политике многих отраслей экономики, во многом обусловленной личным стремлением каждого сотрудника выстраивать более эффективные экономические, трудовые отношения, а также повышать качество производимого продукта или услуг, а также экономить ресурсы и снижать издержки производства. Тем самым, сотрудник становится важным трудовым ресурсом для организации, на котором будет строиться весь трудовой потенциал предприятия.

1.2 Основные элементы системы обучения персонала

Для того чтобы обучение было эффективным необходимо разработать и учесть все элементы, которые важны в процессе обучения и создают систему. Это требует применения системы обучения персонала – это неотъемлемая часть управления персоналом, ряда конкретных мер, решений и мероприятий по обеспечению: порядка и полноты полученной информации; ускоренной процедуры адаптации персонала к новой команде или месту к месту новой работы; непрерывного и эффективного развития знаний, умений и навыков, различных способностей персонала организации [2].

Как правило, обучение требует, чтобы руководители, а также отдел управления принимали быстрые, эффективные и действенные решения так как этот процесс требует расходы [8, с. 184-185].

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

Основные функции системы обучения персонала:

1. Приведение профессиональной квалификации работников в соответствие с целями и задачами компании;
2. Быстрая и простая адаптация новых сотрудников в организации;
3. Постоянное развитие и повышение квалификации работников.

Так как система носит единый и взаимосвязанный характер элементов, логично выделить элементы системы обучения более подробно, так как изменения одного элемента влечет за собой изменение других элементов

данной системы. Рисунок 2 иллюстрирует концепцию системы обучения персонала организации [19, с. 155]:

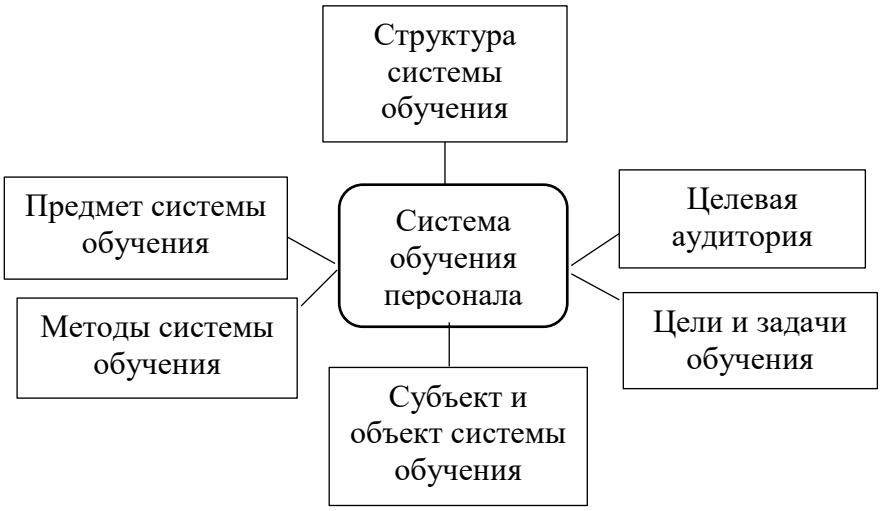

Рисунок 2 – Элементы системы обучения персонала

Источник: Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей / И.Д. Ладанов – М.: Ника, 2016. - С.155.

Поскольку система имеет единственную взаимозависимую природу элементов, логично выделить элементы системы обучения более подробно, так как изменение одного элемента подразумевает изменение других элементов данной системы.

Важным и первоначальным этапом в разработке системы обучения персоналом является ее структурирование, то есть выделение этапов процесса обучения для сотрудников включая то, что все эти этапы должны быть связаны со всеми процессами системы управления персонала, для того чтобы система работала синергетическим эффектом. Должна быть разработана структура системы обучения, которая должна указывать ее место во всей системе управления кадрами (в отношении процессов отбора, адаптации, вознаграждения, нематериальной мотивации, оценки) [11, с.302].

Для того чтобы система обучения сотрудников выполнялась эффективно, необходимо также разработать программы для всех групп сотрудников в организации, так как, например, для управленческого и основного состава программа и методы будут применяться абсолютно разные.

Необходимо разработать систему обучения кадров для руководящего состава, кадрового резерва, подразделений и отдельных сотрудников.

В современных условиях постоянно меняющейся экономики, организация стремится повысить уровень профессионализма обучаемого персонала, а также усовершенствовать технологию рабочего процесса сотрудников [30, с. 272].

Большинство современных исследователей, считают, что важное внутреннее обучение преследует три цели [36, с. 332]:

1. Инструмент достижения стратегических целей компании.

2. Возможность повысить ценность человеческих ресурсов.

3. Необходимое условие успешного проведения организационных изменений в компании.

Исходя из вышеизложенных утверждений, можно установить, что организационное развитие и достижение конкретных целей организации достигается с помощью формирования человеческих ресурсов, которые образуются в ходе подготовки и проведения программ профессионального образования. И это и будет называться стратегической целью системы обучения кадров.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, для достижения организацией основных стратегических целей, оно будет исполнять связывающую роль. В интенсивно видоизменяющихся условиях каждая организация будет действовать быстро и решительно [23, с.148-150].

На предприятии стоят следующие задачи перед системой управления в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации [12, с.105]:

– разработка стратегии в формировании квалификационных кадров;

– определение потребности в обучении кадров, по отдельным его видам;

– правильный выбор форм и методов обучения, переподготовки и повышения квалификации;

– выбор программно-методического и материально-технического обеспечения учебного процесса;

– изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и качестве.

Субъектом системы обучения персонала организации является сотрудник (или группа сотрудников) кадровой службы – специалист по развитию и обучение персонала. Трудовые функции, которых, заключаются в следующем [24, с.378-379]:

– анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении сотрудников;

– разработка планов, методических материалов, учебных планов, программ и проектов локальных актов по обучению, развитию и повышению квалификации персонала, включая смету расходов;

– подготовка предложений по формированию бюджета на организацию мероприятий по обучению персонала;

– организация мероприятий по обучению персонала;

– анализ эффективности мероприятий по обучению персонала.

Объектом системы обучения персонала является персонал компании [9].

Зачастую выделят 3-4 предмета системы обучения персоналом, это знания (теоретические, методические и практические, необходимые для 13 выполнения своих обязанностей на рабочем месте), умения (способность выполнять те или иные обязанности, которые ставит компания) и навыки (это то, как сотрудник в определенной ситуации и решении задач применят свои знания на практике). Также отдельно можно выделить способы общения или поведения (совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность) [25, с. 390].

Важно, чтобы процесс обучения четко контролировался профессионалом, который должен выполнять все цели и функции обучения. Часто обучение проводится HR-менеджерами, руководителями подразделений – некоторые из них могут выступать в роли внутренних тренеров, также может быть задействован человек вне организации, способом Аутсорсинг (англ. outsourcing) – это решение, принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связное с организационными вопросами, о передаче каких-либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику [10, с. 98-99].

Переманивание квалифицированных сотрудников является распространенной тенденцией в настоящее время, когда можно говорить о нехватке качественных и эффективных кадров [26, с. 140].

Для более детального анализа современных подходов к реализации обучения персонала приведены в таблице, которая находится в приложении А.

Методы обучения персонала - это инструмент, который реализует процесс приобретения знаний, навыков и умений для сотрудников компании.

Согласно анализу, методы обучения персонала принято классифицировать:

1. Традиционные и современные.
2. На рабочем месте и вне рабочего места.
3. Индивидуальные и групповые.

В соответствии с потребностями и возможностями организации используются различные методы обучения.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И наиболее важным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника предприятия.

Рассмотрим, что входит в методы обучения персонала с отрывом от производства и на рабочем месте на рисунке 3 [35, с. 202-203]:

Рисунок 3 – Методы обучения персонала

Источник: Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: уч. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – С. 202-203

Индивидуальное и групповое обучение отличается тем, как руководитель процесса обучает своих сотрудников один на один или же группе человек. Нельзя сказать, что только лишь индивидуальный метод эффективнее, чем групповой, например, в процессе мозгового штурма индивидуальный метод обучения невозможен. Индивидуальное обучение подстраивается под каждого конкретного ученика. Даже на занятиях в маленьких группах невозможно обеспечить такой индивидуальный подход. Индивидуальное обучение более качественное, потому что оно позволяет объяснить материал детально только одному ученику и найти индивидуальный подход к нему [29, с. 423]

Также существуют различные направления обучения, представленные на рисунке 4 [7, с. 128-131]:

Рисунок 4 – Направления обучения в организации

Источник: Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала/ Т. Воротынцева, Е. Неделин // Речь - Москва, 2018. – С. 128-131.

Профессионализм сотрудника концентрирует в себе все знания, которые он усвоил в ходе обучения, а его квалификация показывает некоторые достоинства для организации. Исходя из этого, высококвалифицированные кадры будут считаться главным преимуществом для продуктивной работы организации и, значит, приобретения отличного дохода [31, с. 145].

В современных условиях стремительного развития и освоения новых технологий, которые связаны с постепенным устареванием ранее приобретенных знаний, изучение процесса профессионального развития будет иметь большое значение [13, с. 115].

По нынешнему состоянию экономики важное место присуще высококвалифицированным сотрудникам, которые могут создавать и внедрять новые продукты, гарантировать плодотворное создание и их дальнейшую продажу. Решающими факторами эффективного развития экономики и современного общества, являются знания и образование. В

настоящее время в России не имеет должного направления для значительного развития, такой важный ресурс как система образования. Статистика в данный момент неутешительная. После окончания высшего учебного заведения 20% приобретенных знаний теряются выпускниками. Из-за этого сейчас необходимо оказывать поддержку и приумножать полученные знания сотрудников, продлевая процесс обучения. Повышение квалификации как раз таки является одной из возможностей такого обучения [32, с. 396-397].

Квалификация сотрудника - владение работником определенными знаниями, умениями, профессиональным опытом работы. Необходимость в повышении квалификации сотрудников формируется совершенно различными факторами. Данный процесс занимает совершенно разные периоды и может складываться в разнообразных формах.

Повышение квалификации работников - это вид обучения кадров, который ориентирован на планомерное развитие навыков, умений и знаний. Давно доказано, что каждые пять лет, приобретенные знания будут постепенно изживать себя наполовину, при условии, если работник не будет не будет заниматься самообразованием и не заинтересован в повышении своего уровня квалификации. Из этого следует, что важное место в подготовке кадров занимает повышение квалификации, оно является главным способом для поддержания гармонии квалификации сотрудника и быстрому развитию техники, экономика, науки и рынка труда.

Рассмотрим факторы, которые могут стать толчком для постоянного формирования процесса повышения квалификации работников на предприятии [17, с. 376-377]:

1. Внешняя среда предприятия: изменения в предпочтениях клиентов; изменения в покупательной способности; влияние НТП на новые технологии; изменения в стандартах и требованиях к работникам; увеличение числа конкурирующих предприятий; изменения в системе образования и подготовки специалистов; изменения на рынке труда.

2. Внутренняя среда предприятия: совершенствование производства; выпуск новой продукции; нестабильность структуры персонала; гендерный и возрастной состав работников; отношение работников к работе; несоответствие категории работников, категории работы и т.д.

От своевременной и быстрой реакции организации зависит динамика, конкурентоспособность и эффективность производства, эти показатели могут быть достигнуты путем профессионального обучения сотрудников, который квалифицируется по данным факторам.

Исходя из вышесказанного, повышение квалификации делится на несколько видов:

1. Повышение квалификации внутри предприятия. Создаются специальные программы для конкретной организации, они должны быть направлены на развитие сотрудников и их готовность к переменам внутри организации. Для обыкновенных работников и руководителей, занимающих высокие должности, данный вид обучения также будет отлично подходить [21,с. 301-303].

2. Этот вид обучения сочетает в себе заключение договора с образовательным учреждением и отправка одной или нескольких категорий работников на обучение (переподготовку), что будет считаться отличительной чертой обучения кадров. Данный вид обучения персонала происходит в отрыве от рабочего времени, место обучения должно отличаться от места работы сотрудника. По ходу обучения работник обязан отвлечься от работы, обучение идет за счет организации, таким образом, повышение квалификации становится более затратным способом обучения для предприятия. Повышение квалификации характерно в первую очередь для высококвалифицированных специалистов и менеджеров, но оно также может подходить и для всех категорий персонала [35, с. 202-203].

3. Этот процесс происходит за счет личных ресурсов сотрудника за пределами места работы, в которой он осуществляет трудовые функции, в разнообразных образовательных учреждениях или на дому. Другим

возможным вариантом будет обучение на самом предприятии, но в свободное от работы время.

Таким образом, любое конкретное предприятие подбирает наиболее оптимальный для себя способ повышения квалификации сотрудников с учетом специфики задач и целей обучения.

Далее рассмотрим различные особенности обучения на примере зарубежных стран.

К примеру, В США тесная взаимосвязь между образованием, профессиональным статусом и уровнем жизни сотрудников играет важную роль в развитии внутреннего обучения. Таким образом, в среднем почти половина изменений размера дохода каждого работника (разница между минимальным и максимальным уровнем заработка в рабочее время) определяется базовой и трудовой подготовкой. Обучение без отрыва от производства существенно влияет на заработную плату. У тех, кто получил такое образование, заработок увеличится примерно на 25%, не говоря уже о возможности продвижения по службе или лучшей работы [1, с. 106-113].

Во Франции развивается стратегическое управление обучением. Об этом свидетельствует практика отдельных компаний, где модель персонального обучения смещается в сторону обучения без отрыва от производства. Предприятие выступает как пользователь, организатор и производитель знаний; устанавливает правила и рамки, в которых обучение приобретает новое содержание. Это позволяет бизнесу свободно адаптироваться к непредвиденным потребностям рынка и технологическим изменениям.

В Швейцарии после 10 лет обучения студенты устраиваются на производство в выбранной ими области. Швейцарским ученикам рекомендовано около 300 профессий от кузнеца до банковского служащего. На производстве они проводят три-четыре дня в неделю под руководством опытного мастера. В остальное время они учатся в бесплатных центрах профессионального обучения, общего образования, иностранных языков,

математики и так далее. Через два-три года студенты сдают экзамен, который завершает их ученичество.

Широко развито дистанционное обучение персонала, которое представляет собой сочетание внутреннего и внешнего обучения в структуре корпоративного обучения, которое реализуется за счет компании, фирмы, компании, предприятия.

В Германии широко распространена дуальная система обучения, сочетающая обучение на предприятии с занятиями в государственных профессиональных училищах. Система дуального образования находится в ведении Министерства образования. Поскольку обучение проходит как в школе, так и на предприятии, двойная система позволяет оптимально сочетать теоретическое и практическое обучение.

Главная особенность дуальной системы состоит в том, что ведущую роль в ней играют работодатели. Высокая эффективность такой системы во многом обусловлена целенаправленной государственной политикой.

На основании приведенного выше текста можно сделать вывод, что в современных условиях существует несколько подходов, и очень важно точно выбрать подходящий подход для работника, так как неправильно выбранный подход может быть неэффективным. Следует также отметить, что методы обучения персонала играют важную роль в системе подготовки персонала и важны для приобретения знаний работников. Решающим звеном системы обучения сотрудников является формирование документации, регулирующий разработку обучения сотрудников организации.

Таким образом, каждый элемент системы обучения персонала представляет важность разработки или использования процесса обучения, так как сотрудники полностью настроены на регулярное приобретение необходимых знаний, умений, навыков, которые будут применяться в будущем.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО «ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА»)

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава в АО «Пензтяжпромарматура»

АО «Пензтяжпромарматура» - это международная группа компаний, которая базируется на выпуске высокотехнологичной трубопроводной арматуры для нефтяной, газовой, энергетической и других отраслей промышленности, включая объекты с критическими условиями эксплуатации.

Основываясь на многолетнем опыте создания арматуры, АО «Пензтяжпромарматура» энергично растет: разрабатывается новая продукция и модернизируются существующие конструкции; проводятся научные исследования, направленные на расширение области применения пр одукции; совершенствуются производственная база и технологии; внедряется современное программное обеспечение и идет процесс автоматизации производства; повышается квалификация персонала. Молодая команда менеджеров ПТПА не боится ставить перед собой амбициозные цели и принимать нестандартные решения. Только за последние четыре года на предприятии освоен выпуск порядка 170 единиц типоразмеров новой техники.

Среди них - широкая линейка шаровых кранов для нефти и газа, трехходовые шаровые краны байпасного типа для загрузки очистных поршней, краны для высокотемпературных и агрессивных сред, регуляторы давления, обратные затворы с демпфирующим устройством, трехэксцентричные затворы для высокотемпературных сред, шиберные и параллельные задвижки, уникальное импульсно–предохранительное устройство для атомных станций.

Главная цель АО «Пензтяжпромарматура» – поставлять потребителям надежную и безопасную арматуру, которая будет идеально работать в конкретных условиях эксплуатации.

Организационная структура АО «Пензтяжпромарматура» представлена в приложении Б.

Структура работников по категориям персонала, выглядит следующим образом и показана на рисунке 5:

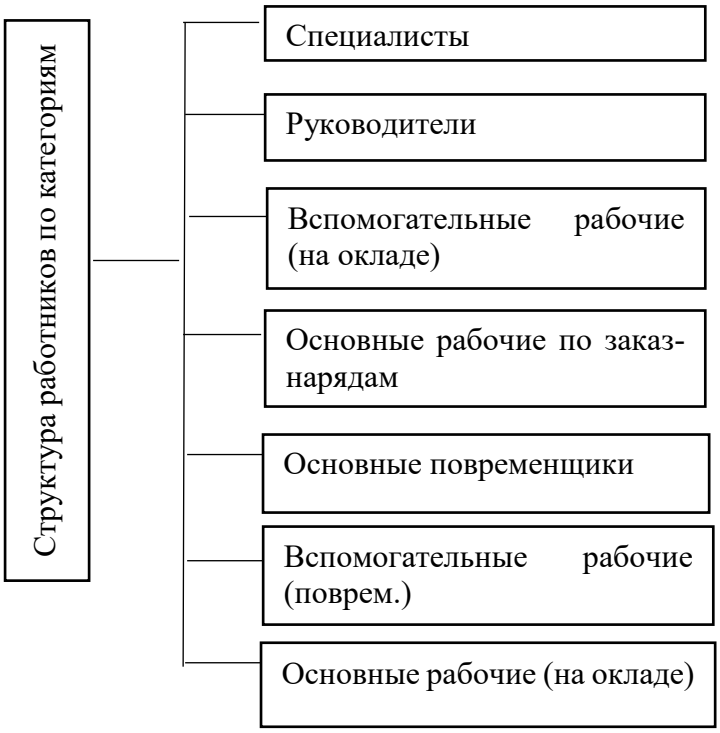

Рисунок 5 - Структура работников по категориям персонала

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензтяжпромарматура»

Система управления персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации. В настоящее время никто не сомневается в том, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Успех любого бизнеса зависит от того, насколько эффективна работа персонала. В настоящее время только так можно построить по-настоящему эффективное производство с высококвалифицированными кадрами.

Функции управления персоналом в АО «Пензтяжпромарматура» предусматривает четыре основных направления. Рисунок 6 показывает это:

Рисунок 6 – Основные направления концепции управления персоналом в АО «Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензтяжпромарматура»

Повышение взаимной ответственности, увеличение производительности качества трудовых ресурсов и труда, всем эти показатели направлены на управление персоналом. Именно с данной целью будут введены показатели, организационных и технических нововведений для наблюдения за ситуацией.

Таким образом, менеджмент АО «Пензтяжпромарматура» имеет систему мотивации работников основными компонентами, которой являются:

- создание системы вознаграждения;
- установление позитивных отношений с коллегами;
- создание условий труда;
- обеспечение независимости работы и востребованности результатов.

Документы, регулирующие деятельность предприятия в области управления персоналом АО «Пензтяжпромарматура»:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- документы по адаптации персонала;
- документы по обязательной аттестации персонала;
- управление системой обучения.

Проведем анализ основных направлений работы с персоналом.

1. Организация адаптации вновь новых работников.

Адаптация персонала – это процесс активного приспособления человека к новой среде.

Порядок адаптации вновь принятого персонала описан в приложении В.

Среди основных целей адаптации работников в АО «Пензтяжпромарматура» выделяют следующие:

1. Снижение стресса, испытываемого работником.

2. Сокращение текучести кадров.

Состояние удовлетворенности работников, позитивное отношение к работе, реалистичность ожиданий.

Основными элементами адаптации персонала в АО «Пензтяжпромарматура» являются:

- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- независимость в выполнении поставленных должностных задач;
- удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
- дружелюбность коллектива;
- взаимопонимание с руководством.

2. Обязательная аттестация персонала

Аттестация персонала – это различные кадровые мероприятия, которые призваны оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала сотрудника требованиям выполняемой трудовой деятельности.

Основными задачами аттестации работников в АО «Пензтяжпромарматура» являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;

- определение перспектив использования потенциальных способностей работника;

- стимулирование повышения профессиональной компетентности работника;

- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

По результатам аттестации руководитель имеет право сократить или повысить работника; увеличить или уменьшить его должностной оклад; изменить или отменить надбавку; повысить или уволить работника с занимаемой должности.

3. Система подготовки и повышения квалификации кадров.

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Большая часть мероприятий по повышению квалификации персонала связана с оценкой и обучением персонала. Это свидетельствует, с одной стороны, о том, что компания заинтересована в развитии персонала и принимает соответствующие меры по повышению квалификации и опыта сотрудников, а, с другой стороны, о том, что в компанию пришел новый приток иногородних, нуждающихся в постоянном обучении.

Программы обучения в АО «Пензтяжпромарматура» учитывают потребности отдельных работников или группы работников, обычно составляются ГУП. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует также забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. Для выполнения данной деятельности в документах уже обобщены нужные навыки и умения, которые будут необходимы работнику. Записи, зафиксированные во время собеседования с кандидатом, различные отчеты или другая подробная информация о выполненной уже работы сотрудником, где более подробно подвергаются анализу потребности работника в обучении. Все выше сказанное, может пригодится на данном этапе работы.

В АО «Пензтяжпромарматура» проводятся следующие виды работ:

- анализ профессионального состава и расстановки кадров;

- мероприятия по подготовке кадров для новых видов деятельности;

- работа с резервом кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия);

- обучение и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с персоналом;

- конкретные формы переподготовки и повышения квалификации кадров;

- примерное содержание программ подготовки и переподготовки кадров;

- мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров.

Проанализировав систему управления персоналом АО «Пензтяжпромарматура» необходимо выделить ее основные достоинства:

- руководители руководствуются принципами управления персоналом в своей практической деятельности;

- важнейшими принципами управления персоналом АО "Пензтяжпромарматура" являются системность, информационные технологии и достижение поставленных перед организацией целей;

- делопроизводственные обеспечение находится на достаточно высоком уровне, так как работает оперативная переработка приходящей и отдаваемой документации. Исполнение соответствующими работниками системы управления персоналом доведенными до них документами. Все кадровые запросы своевременно отрабатываются. Присутствует учет, регистрация и хранение наиболее важных документов сотрудников.

Проанализировав систему управления персоналом в АО «Пензтяжпромарматура» можно сделать вывод, что в организации существуют следующие подсистемы, функции которых выполняются отделом кадров: организация адаптации вновь принятого персонала, организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва, аттестация персонала, система подготовки и повышения квалификации кадров.

АО «Пензтяжпромарматура» ориентирована на оперативное обеспечение высокого профессионального уровня знаний работников. И все это достигается с помощью хорошо проработанной кадровой политики. Абсолютно все высшее руководство предприятия имеет высшее образование. Прохождение собеседования и испытательного срока обязательно для исполнения поступающих на работу сотрудников. Повышение квалификации и другие виды профессионального обучения находятся в свободном доступе для работников предприятия. Такой подход позволяет наиболее эффективно решать задачи, стоящие перед организацией.

Отбор, увольнение, планирование отпусков, обучения, ведение воинского учета и трудовых книжек, все это находится в зоне деятельность отдела кадров. Трудовые книжки и процесс увольнения сотрудников также возлагается на отдел кадров. Составление анкет и различных психологических тестов для отбора сотрудников, дают большую вариативность для правильно выбора будешь работника предприятия.

Проведем анализ численного состава всего предприятия. Покажем это на рисунке 7:

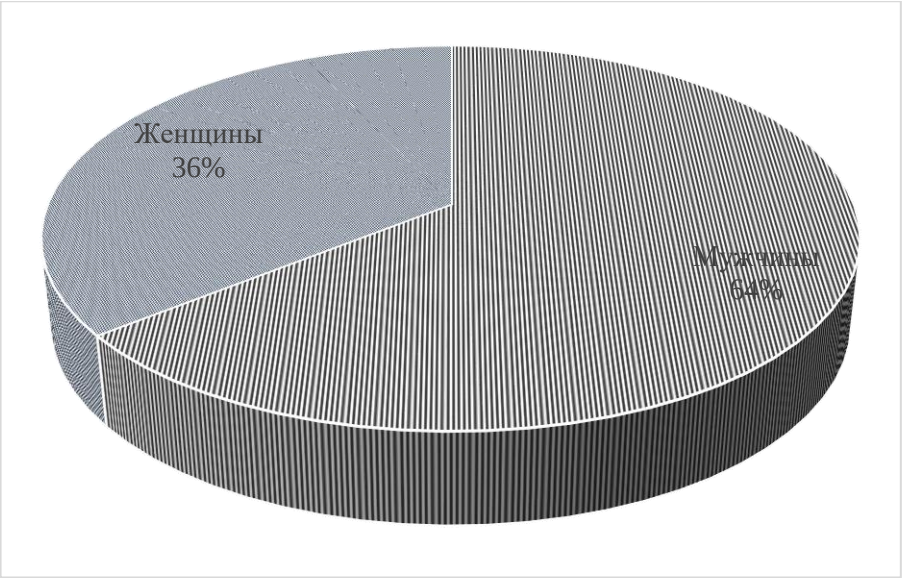

Рисунок 7 – Распределение работников по полу в АО «Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензтяжпромарматура»

Всего на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» работает 931 человек. Из них – 598 мужчин и 333 женщин. Все они являются высококвалифицированными работниками.

Проведем анализ среднего стажа работников. Покажем это на рисунке 8:

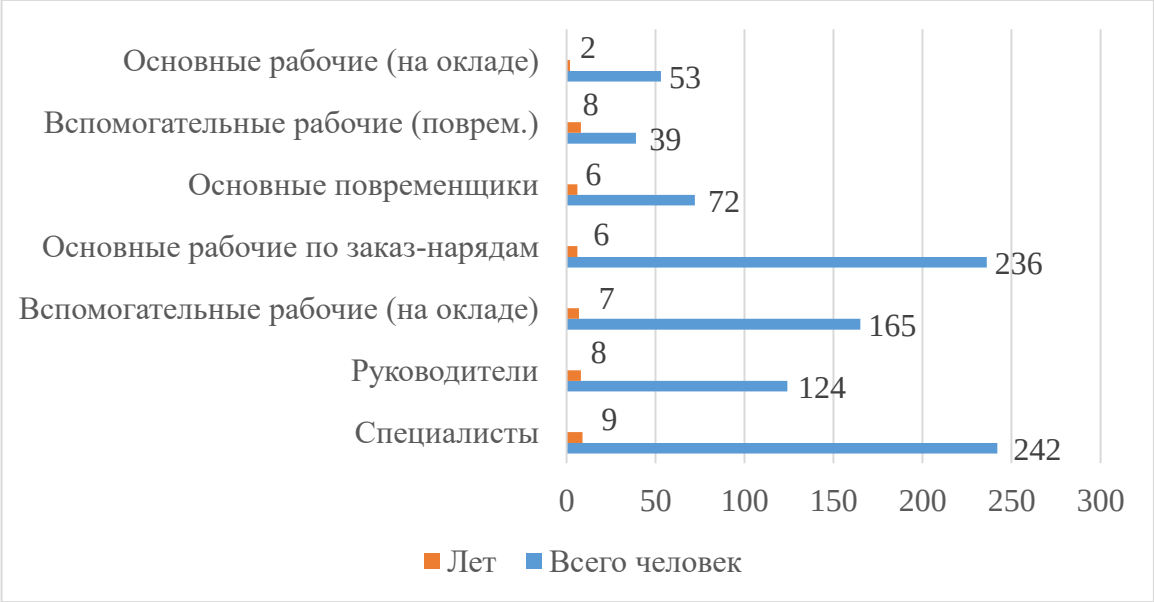

Рисунок 8 – Средний стаж работников в АО «Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензтяжпромарматура»

Анализ рисунка 8 демонстрирует, что средний стаж работников АО «Пензтяжпромарматура» варьируется от 6 до 8 лет. Категория «специалисты» имеет самый высокий стаж и численность работников, после нее следует «основные рабочие по заказ-нарядам» и «вспомогательные рабочие (на окладе)».

Далее проведем анализ сотрудников по их уровню образования на основании рисунка 9:

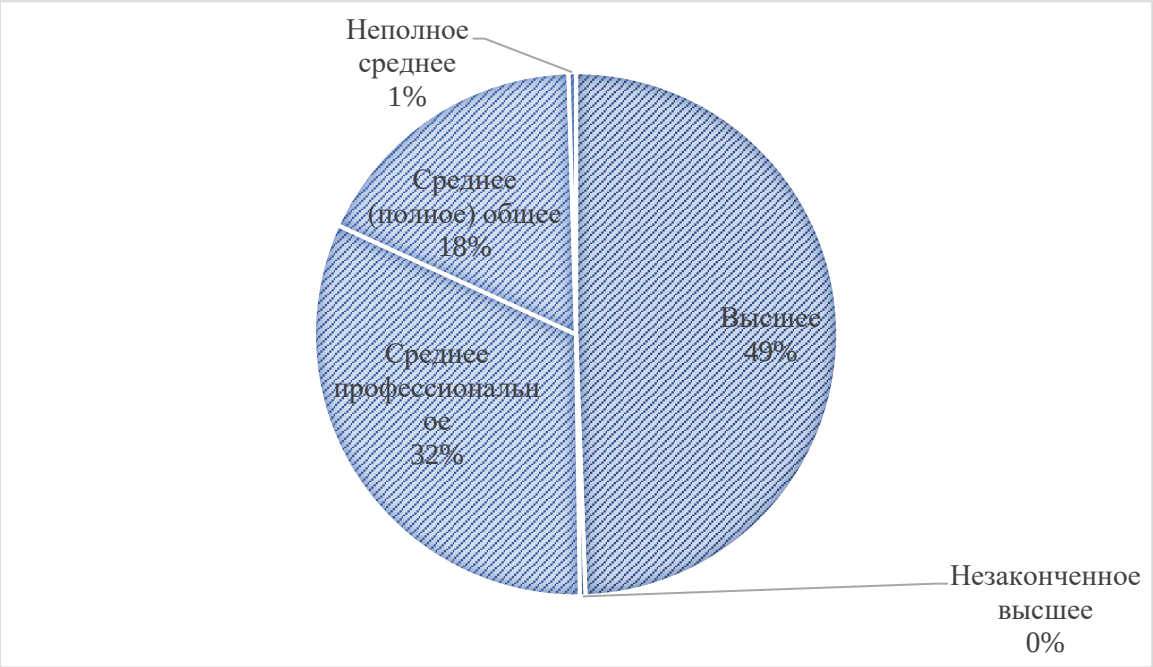

Рисунок 9 – Уровень образования сотрудников в АО «Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензтяжпромарматура»

Из данного рисунка видно, что преобладающее количество работников имеет высшее образование, а именно 49% от общего количества работников. В основном такая градация соответствует профессиональной структуре персонала и требуемому уровню квалификации сотрудников организации.

Также был проведен анализ возрастного состава сотрудников предприятия АО «Пензтяжпромарматура». Рассмотрим более подробно это на рисунке 10:

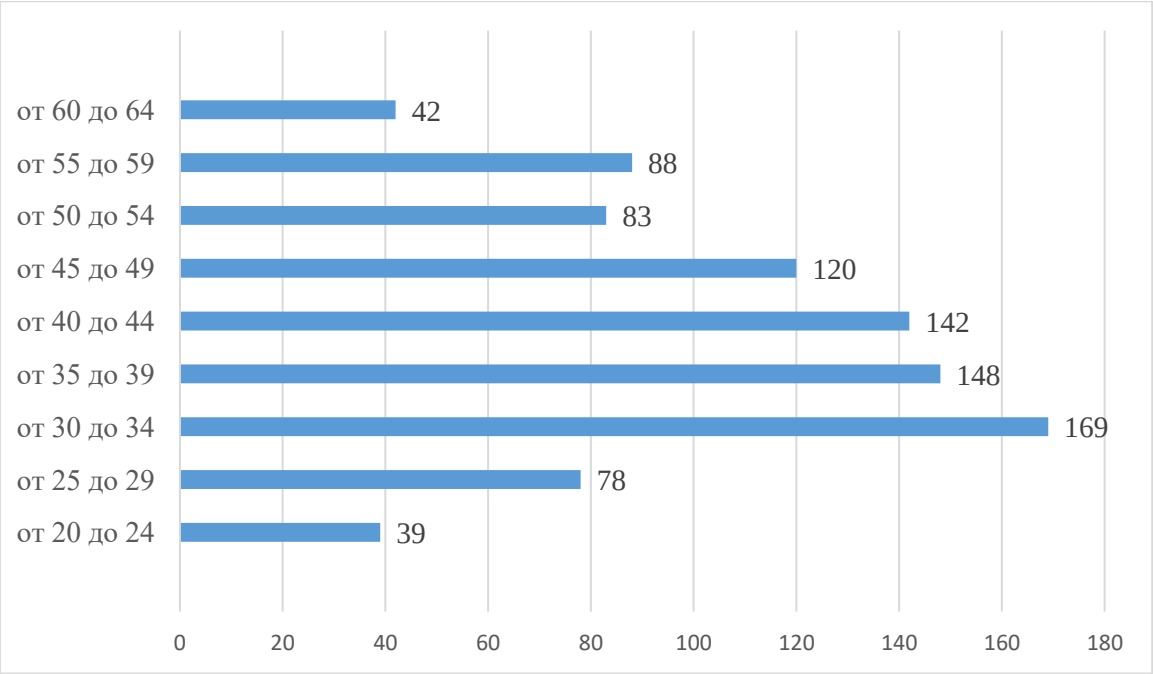

Рисунок 10 – Возрастной состав АО «Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Пензтяжпромарматура»

Анализ показал, что преобладающий возраст сотрудников предприятия 30 до 34 лет - почти 20% от общего числа работников. Такое соотношение также является удовлетворительным. Оно показывает, что работающие в организации сотрудники обладают достаточным опытом работы в данной сфере.

Коэффициент текучести кадров в АО «Пензтяжпромарматура» равен 12,69%. Наиболее сильный процент текучести кадров выявлен в таких специальностях как:

- оператор станков с программным управлением (уволено 11 чел.);
- кладовщик (уволено 8 чел.);
- слесарь механосборочных работ (уволено 7 человек);
- мастер (уволено 5 человек).

После проведенного выше анализа были выявлены недостатки системы управления персоналом в АО «Пензтяжпромарматура».

Деятельность по созданию резерва «на выдвижение» малоэффективна, так как предполагает только вертикальное продвижение, чему способствует

реализация мероприятий по оценке и повышению квалификации персонала. Не используется потенциал качественного (личностного) роста сотрудников, в том числе создание возможностей для проявления инициативы и развитие навыков отдельных сотрудников, помещенных в резерв. Другими словами, никаких разработок в отношении программ карьерного роста сотрудников нет.

Также было отмечено, что на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» не реализуется система дистанционного обучения.

Таким образом, проанализировав систему управления и кадровый состав АО «Пензтяжпромарматура», можно сделать вывод, что предприятие обладает хорошо развитой системой управления, но также есть и небольшие недочеты. Также предприятие обладает хорошими и разноплановыми специалистами для своего дальнейшего развития.

2.2 Система обучения персонала в АО «Пензтяжпромарматура» и пути ее совершенствования

Система управления персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации. В настоящее время никто не сомневается в том, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Успех любого бизнеса зависит от того, насколько эффективна работа персонала. Ответственность за то, чтобы максимально использовать возможности персонала, лежит на руководителях. Независимо от того, насколько сильны решения руководителей, их влияние может быть достигнуто только в том случае, если они успешно реализуются сотрудниками организации. Это может произойти только в том случае, если сотрудники заинтересованы в результатах своей работы.

С целью анализа системы обучения персонала АО «Пензтяжпромарматура» было проведено глубинное интервью с начальником отдела кадров, вопросы которого находятся в приложении Г.

На вопрос предусмотрена ли на Вашем предприятии система обучения сотрудников, был получен такой ответ: *«Конечно, в настоящее время любая организация, которая идет в ногу со временем, имеет такую обязанность как обучение своих специалистов. Без обучения нет прогресса и развития предприятия»*.

Далее хотелось узнать какие способы обучения сотрудников используются на предприятии, ответ был таков: *«Если для примера рассматривать внутреннее обучение, то у нас используются такие методы как: наставничество, различные тренинги, семинары, участие в проектной деятельности и так далее, на деле у нас довольно таки обширный список различных методов обучения, главное найти подход к каждому сотруднику и предложить ему наиболее действенный метод обучения для его дальнейшей деятельности»*.

На вопрос как осуществляется контроль знаний в процессе обучения персонала промышленного предприятия, был ответ: *«Проверка знаний на предприятии по результатам обучения может быть проведена в форме устного экзамена по билетам/вопросам, устного собеседования по вопросам или в форме теста»*.

Как обучение персонала связано с аттестацией, ответили так: *«Аттестация является процессом, который тесно связан с обучением, поскольку позволяет максимально точно определить его результаты. Этот процесс включает в себя проверку реальных знаний и навыков подчиненного и сравнение их с возложенными на него требованиями и обязанностями»*.

Далее был задан вопрос согласовывают ли дорогостоящие курсы обучения для персонала: *«Да, в среднем у нас уходит около 100 тыс. рублей на обучения сотрудников только одной специальности»*.

На вопрос как организовывается обучение персонала в других городах и стажировки в других филиалах: *«У нас нет обучения сотрудников в других городах, обучение производится только в городе Пенза»*.

Какие методы обучения Вы считаете наиболее эффективным: *«Если рассматривать внутреннее обучение, то это будет наставничество, разнообразные курсы и семинары на рабочем месте и участие в проектной деятельности».*

На вопрос поощряется ли на предприятии самообразование, получен ответ: *«Да, ведь постоянное самообразование необходимо для продуктивной работы, ведь все хотят узнать что-то новое и полезное для своей деятельности. Процесс самообразование виден и отражается на работе сотрудника и тем самым он становится на хорошем счету у руководителя структурного подразделения».*

Основным способом влияния на систему управления персоналом для обеспечения ее продуктивности будет обучение сотрудников.

На практике в АО «Пензтяжпромарматура» применяются такие виды обучения как: внутреннее и внешнее.

Внутреннее обучение – это обучение, проводимое с привлечением сотрудников предприятия и на территории предприятия.

Внутреннее обучение осуществляется согласно плану обучения (годовому и месячному).

Порядок организации внутреннего обучения в АО «Пензтяжпромарматура», продемонстрировано в приложении Д.

Для проведения внутреннего обучения менеджер ГУП подбирает преподавателей из числа работников предприятия или из внешних организаций на основании следующих требований:

- профессионализм;
- практический опыт работы по направлению обучения;
- положительные отзывы о преподавании.

Внутреннее обучение может проходить с применением следующих форм:

- различные курсы и семинары по месту работы;
- приставление наставника;

- консультация и инструктаж по месту работы;
- самообразование;
- обмен знаниями и опытом, «лучшей практикой»;
- тренинги, мастер-классы;
- участие в проектной деятельности;

Критериями выбора форм (методов) обучения в АО «Тяжпромарматура» являются:

- цели обучения;
- требования к целевой группе обучения (число сотрудников, наличие определенных знаний и навыков);
- виды оценки;
- продолжительность обучения;
- необходимое оборудование (техническое оснащение);
- время и место проведения обучения;
- стоимость.

Программа же обучения в АО «Пензтяжпромарматура» должна соответствовать следующим требованиям:

- актуальна на момент реализации обучения;
- принимать во внимание степень осведомленности сотрудников;
- прохождение экспертной оценки (экспертами могут быть главные специалисты организации);
- принимать к сведению требования потребителя продукции предприятия.

Программу обучения утверждает руководитель по направлению, который является заказчиком обучения.

Проверка знаний по результатам обучения может быть проведена в форме устного экзамена по билетам/вопросам, устного собеседования по вопросам или в форме теста.

Результаты обучения менеджер ГУП оформляет протоколом.

В случае изменения технологического процесса, покупки и введения в действие нового оборудования мастер проводит тренинг, беседу, инструктаж для работников участка, работники ставят подпись в заказ-наряде на выполнение работы.

Внешнее обучение – обучение, проводимое сторонними учебными организациями.

Осуществление внешнего обучения персонала также реализуется согласно плану обучения (годовому и на месяц).

Порядок организации внешнего обучения, показан в приложении Е.

Выбор обучающего центра менеджер ГУП производит по следующим критериям:

- наличие документов (устав, лицензия, доверенность) на право ведения образовательной деятельности;
- степень соответствия содержания курса потребностям заказчика;
- стоимость курса обучения;
- квалификация преподавателей;
- сроки проведения обучения (своевременность обучения).

После прохождения внешнего обучения, сотрудник, прошедший обучение проводит консультацию/обучение для сотрудников компании по изученной тематике. Ответственным за организацию консультации/обучения на уровне подразделения является линейный руководитель, на уровне предприятия – ГУП.

Также в АО «Пензтяжпромарматура» после обучения проводится оценка эффективности этого обучения.

Целью оценки эффективности обучения является анализ всех данных и выводы об эффективности пройденного обучения. Свидетельством успешно проведенного обучения является протокол экзамена.

Устанавливается следующая шкала оценки эффективности обучения:

- 85% - 100% - высокий уровень;
- 60% - 84% - средний уровень;

- 1% - 59% - низкий уровень.

Оценка эффективности обучения проводится через установленный период после проведения обучения. Период проведения оценки эффективности устанавливается линейным руководителем сотрудника, направляемого на обучение, при планировании обучения. В ходе проведения данной оценки определяется, насколько обучение помогло сотрудникам в их профессиональной деятельности и обеспечило качественное выполнение закрепленных функций.

ГУП на основании данных от линейных руководителей до 01 февраля следующего календарного года составляет сводный отчет по оценке эффективности обучения за год.

Рассмотрим критерии проведения оценки эффективности обучения:

- отсутствие несчастных случаев на работе по вине персонала;

- оценка руководителями структурных подразделений степени применяемости обученным персоналом полученных знаний непосредственно на рабочем месте на основе показателей исполнения работ;

- оценка кадровыми службами качества организации образовательного процесса в образовательных учреждениях путем анкетирования сотрудников;

- оценка отделами кадров результатов прохождения промежуточных тестов сотрудниками путем анкетирования представителей образовательных учреждений;

- стоимость человеко-часа обучения, средний балл прохождения тестирования/экзаменов;

- качественная оценка обучения по показателям:

- качество образовательных программ и их соответствие целям и задачам обучения;
- организация обучения: соответствие форм и методов обучения поставленным задачам;
- профессионально-квалификационный состав преподавателей, проводивших обучение;

- сила направленности мотивации сотрудников к прохождению/ продолжению обучения;
- связь с корпоративной культурой организации.

На эффективность обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения приобретенных знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы все условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью, – через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения. Оценка обучения возвращает назад, к началу цикла обучения, так как с помощью такой информации есть возможность совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела организации.

В случае, если обучение было не эффективно менеджеры ГУП, совместно с линейным руководителем и сотрудником, прошедшим обучение, определяют причины неэффективности обучения.

Причинами могут быть:

- не качественно подобранный обучающий центр, преподаватель (программа и качество обучения не соответствует заявленным задачам);
- на обучение выбран сотрудник, не способный или не желающий осваивать новые знания и навыки.

По итогам отчета и проведенного анализа ГУП разрабатывает предложения по улучшению процесса обучения.

Исходя из данных исследования, обнаружился ряд несовершенств в системе обучения сотрудников в АО «Пензтяжпромарматура»:

В ходе анализа было выявлено несколько недостатков:

- не реализуется отбор в кадровый резерв организации;
- не используется дистанционное обучение сотрудников.

Для решения этих вопросов предлагаются дальнейшие предложения:

1. Формирование кадрового резерва организации персонала.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, которые имеют задатки к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших целевую подготовку.

- выдвижение кандидатов основаны на критериях и принципах формирования. Непосредственные руководители кандидатов несут ответственность за их назначение, и сотрудники службы персонала могут участвовать в этом процессе. Лучшим решением является то, чтобы линейный менеджер отвечал за продвижение сотрудников в кадровый резерв, так как он способен наилучшим образом оценить способности сотрудника;
- создать общие списки кандидатов в кадровый резерв. Списки составляются сотрудниками службы персонала на основе мнения линейных руководителей;

- психодиагностические мероприятия с целью определения вероятных кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, личностных качеств, степени мотивации и лояльности, а также реального отношения к приему в кадровый резерв. Для этой цели могут использоваться различные методы. Наиболее эффективными являются оценочные деловые игры и интервью, а наиболее экономящими время и сомнительными результатами являются психологические тесты. По результатам представленных мероприятий составляются личностные и психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. В этот раздел входит искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и тестов), а также естественный отбор, когда кандидат по каким-либо причинам отказывается входить в кадровый резерв;

- формирование окончательных (или уточненных) списков сотрудников, принятых в кадровый резерв, с конкретным указанием зарезервированной должности;

- официальное утверждение списков осуществляется приказом генерального директора организации. Конечно, процесс создания кадрового резерва можно адаптировать. Численность стадий может меняться в зависимости от выбранной модели формирования резерва конкретной организации.

Создание кадрового резерва на предприятии станет новым этапом в его работе.

2. Внедрение системы дистанционного обучения.

Система дистанционного обучения давно практикуется в разных организациях. На сегодняшний день создано большое количество самых разнообразных платформ для дистанционного обучения сотрудников. В таблице 9 рассмотрим достоинства и недостатки современных платформ для дистанционного обучения, находится это в приложении Ж.

Система дистанционного обучения позволяет сотрудникам обучаться без отрыва от производства. Предприятию будет проще организовать учебный

процесс; с помощью современных систем дистанционного обучения они могут создавать электронные обучающие курсы, адаптировать их под конкретные должности и предельно быстро предоставлять материал сотрудникам. Ещё на базе дистанционного обучения можно проводить вебинары, это позволяет практически полностью обойтись без аналогичных очных курсов.

Цель дистанционного обучения заключается в том, чтобы предоставить обучение «точно в срок, в нужном объеме и как раз для вас». Обучение может вестись фрагментами или кусками. Оно ориентировано на обучающегося. Его также можно приспособить под нужды сотрудника.

Упор делается на обучении в собственном темпе – обучающиеся сами обозначают скорость своего обучения, но их учителя могут ставить перед ними задачи и давать направление относительно того, как следует учиться.

Дистанционное обучение в собственном выбранном ритме можно использовать в любое для человека время, т.е. «точно в срок». Дистанционном обучением можно заниматься в любом месте – на рабочем месте, в домашней обстановке или в других местах, что избавляет от материальных расходов на переезды. Любой сотрудник предприятия может заняться дистанционным обучением, участвовать в занятиях и обмениваться приобретенным опытом и знаниями.

Дистанционное обучение становится все более общедоступным и дает применять большой объем различных учебных ресурсов в самых разнообразных местах нашей планеты. Этот вид обучения способен на 50% ускорить процесс образования.

Далее рассмотрим основные этапы разработки процессов дистанционного обучения:

1. Потребность в дистанционном обучении.

2. То, каким образом дистанционное обучение удовлетворит эту потребность.

3. Систему обучения, которая будет использоваться.

4. Содержание обучения, которое будет предложено.

5. То, как дистанционное обучение будет сочетаться с остальными формами обучения.

6. То, насколько программа будет учитывать интересы индивидуального или группового обучения.

7. Кто из сотрудников предприятия будет отвечать за разработку и осуществление дистанционного обучения.

8. Решить, в какой степени учебные системы, в том числе содержание программ дистанционного обучения, следует разрабатывать на своем предприятии или приобретать у внешних поставщиков. При этом следует учесть следующие факторы:

- наличие ресурсов для разработки содержания на самом предприятии;

- то, насколько сильно должен быть индивидуализирован учебный материал, чтобы он соответствовал потребностям предприятия;

- вероятность наличия подходящего материала в других местах;

- сравнительную стоимость обоих вариантов.

9. Следует подготовить краткое содержание материала.

10. Убедиться в наличии помещений и оборудования для дистанционного обучения.

11. Контролировать и оценивать качество и последствия дистанционного обучения.

Таким образом, дистанционное обучение - это форма обучения, представляющая собой взаимодействие преподавателя и обучаемого на расстоянии, содержащая все компоненты учебного процесса и реализуемая с помощью интернет-технологий и других средств.

Видя материальную и психологическую поддержку со стороны руководства, сотрудники организации почувствуют себя намного увереннее в себе и выборе своей профессии, а также будут выполнять поставленные перед ними организацией цели и задачи, и стремиться к собственному развитию, для достижения лучших результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие организации нанимают достаточно квалифицированных специалистов и не обращают внимания на обучение персонала. Тем не менее руководство соприкасается с тем, что, если вы не инвестировать деньги и время в повышение знаний персонала и развитие профессиональных навыков, продуктивность человеческих ресурсов организации будет из года в год все менее заметнее. В организациях широко распространена политика, когда работников направляют для обучения или повышения квалификации, но в то же время не предпринимаются попытки сделать их работу достойной и ответственной после окончания учебы, повысить уровень их заработной платы и открыть новые возможности для карьерного роста. Это не только снижает результат, который организация может получить от своих сотрудников в результате обучения, но также понижает мотивацию сотрудников к самообразованию.

Обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

В первой главе данной бакалаврской работы мы рассмотрели различные термины и понятия, изучили принципы формирования системы обучения.

Также ознакомились с элементами системы обучения персонала, в которую входит:

- структура системы обучения;
- целевая аудитория;
- цели и задачи обучения;
- субъект и объект системы обучения;
- методы системы обучения;
- предмет системы обучения.

Изучили наиболее современные подходы и методы к обучению персонала. Рассмотрели их достоинства и недостатки. Ознакомились с зарубежным опытом обучения персонала.

Во главе 2 был проведен анализ системы обучения персонала на примере АО «Тяжпромарматура».

АО «Тяжпромарматура» - это предприятие, специализирующаяся на изготовлении высокотехнологичной трубопроводной арматуры для нефтяной, газовой, энергетической и других отраслей промышленности, включая объекты с критическими условиями эксплуатации.

АО «Тяжпромарматура» активно работает на российском и зарубежных рынках. За это время предприятия заслужило репутацию надежного и верного партнера или поставщика.

Анализ кадровых данных показал, что на предприятии работает более 900 человек. Текучесть кадров составила 12%.

Одним из важных направлений кадровой работы является обучение сотрудников. На предприятии существует 2 вида обучения: внутреннее и внешнее обучение.

На обучение по разным специальностям предприятие может затрачивать более 100 тыс. рублей.

Проведенное исследование показало, какие можно выделить направления для совершенствования системы обучения сотрудников. Были предложены такие варианты развития как: формирование резерва персонала организации и организация системы дистанционного обучения.

Цель дистанционного обучения заключается в том, чтобы предоставить обучение «точно в срок, в нужном объеме и как раз для вас». Обучение может вестись фрагментами или кусками. Оно ориентировано на обучающегося. Его также можно приспособить под нужды сотрудника.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, которые имеют задатки к управленческой деятельности, отвечающих требованиям,

предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших целевую подготовку.

Создание кадрового резерва на предприятии станет новым этапом в его работе.

Эти два способа обучения могут быть довольно таки эффективными для дальнейшей работы предприятия в развивающимся мире.

Таким образом, правильно построенная система обучения персонала является залогом успеха организации, мотивации и самореализации сотрудников, так как только компетентный и заинтересованный персонал может внести существенный вклад в развитие организации. Именно благодаря людям компания достигает успеха на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алфтан Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников / Т. Алфтан // Человек и труд, 2017 - С. 106-113.

2. Андреева А.Ф., Новиков В.В. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-sovremennoy-sistemy-nepreryvnogo-obucheniya-personala-v-organizatsii

3. АО «Кодекс». Менеджмент организации, руководящие указания по обучению. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/1200062244?marker=7D20K3

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2018. – С. 525

5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еримина. – М.: ЮНИТИ, 2019. – С. 547

6. Берлин А. Из опыта управления реструктурированием кадрового потенциала крупного промышленного предприятия / А. Берлин // Российский экономический журнал / Отв. ред. А. Берлин. М. №9–10 .2018 – С. 14-18.

7. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала/ Т. Воротынцева, Е. Неделин // Речь - Москва, 2018. – С. 128-131.

8. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. / И. Н. Герчикова – М.: ЮНИТИ, 2017 – С. 184-185

9. Герш М.В. Современные методы обучения персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=6402

10. Даринская В. М., Чаплыгин И. Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассессмент-центр"; Речь - Москва, 2018. – С. 98-99.

11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. – С. 302.

12. Завалишин К.Э. Управление человеческими ресурсами: конспект лекций / К.Э. Завалишин. - М.: Ритмик, 2017. - 105 с.

13. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2017 – С. 115.
14. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебник / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М: ЕАОИ, 2017. – С. 200-202.
15. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды. [Электронный ресурс] – Режим доступа :https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-organizatsii-suschnost vidy/viewer
16. Каширская О.В., Данилочкина Н.Г. Система модульного обучения внутрифирменной подготовки персонала / О.В. Каширская, Н.Г. Данилочкина // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 1. – № 6. – С. 20-26.
17. Краснова Н. В. Развитие персонала компании / Н.В. Краснова - Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2020. – С. 376-377.
18. Кибанов А.Я, Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 287-288.
19. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей / И.Д. Ладанов – М.: Ника, 2016. - С.155.
20. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество/ М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Журн. «Управление персоналом», 2016.– С.215.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов – М.: ИнфраМ, 2017. – С. 301-303.
22. Матвеев И.В. Формирование системы повышения квалификации на предприятии / И.В. Матвеев, Н.И. Кузьменко // Территория науки, 2017. № 5. С. 182-186.
23. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. М: ИКЦ МарТ, 2016 – С. 148-150.
24. Новиков П.Н. Организация подготовки и дополнительного профессионального образования рабочих / П.Н. Новиков, В.А. Малышева. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2016. – С. 378-379.

25. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. - М.: Вильямс, 2018. – С. 390

26. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учебное пособие / С. В. Паникарова, М. В. Власов. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2018. – С. 140

27. Погодина Г.В. Инструменты оценки качества знаний // Справочник по управлению персоналом / Отв. ред. Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев. М. №2. 2019. – С. 101-103.

28. Слободской А.Л. Обучение персонала организации й : учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – С. 5

29. Тощенко Ж.Т. Социология труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социология" и "Экономика труда" / Тощенко Ж.Т. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – С. 423

30. Травин, В. В. 65 Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. – С. 272

31. Ткаченко Т.В. Особенности повышения квалификации специалистов высокотехнологичного предприятия / Т.В. Ткаченко, Е.П. Перкова // Транспортное дело России, 2016. № 4. С. 145

32. Уткин Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе: учебное пособие / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – Москва: Акалис, 2016. – С. 396-397.

33. Фролова Е.А., Смирнова М.С., Семенова Е.Г. Направления интеграционной и сетевой подготовки кадров для инновационной экономики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-integratsionnoy-i-setevoy-podgotovki-kadrov-dlya-innovatsionnoy-ekonomiki

34. Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Саврукова; Санкт-Петербургский государственный технический университет. Чебоксарский институт экономики и менеджмента. — Санкт-Петербург : Политехника, 2013. – С. 62

35. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: уч. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – С. 202-203

36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2017. – С. 332

37. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. – С.10-12

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 37 наименований.
Рисунков 10, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«14 » июня 2021 г.

Лялюева И. А.