

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

Факультет
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

(подпись, дата)

Синельникова Ю. С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Каримова Л. Ф.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

_____ Г.Б. Кошарная
(подпись)

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1 Сущность, цели и методы обучения персонала.....	8
1.2 Система обучения персонала на предприятии.....	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	31
2.1 Исследование зарубежного и российского опыта системы обучения персонала на промышленных предприятиях.....	31
2.2 Система обучения персонала на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» и рекомендации по ее совершенствованию.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы обусловлена возрастающим вниманием к системе профессионального обучения кадров. Это связано с тем, что профессиональная деятельность в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. В современном обществе достаточно быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство) так и внутренние условия функционирования предприятия (технологические изменения, появление новых рабочих мест). Возникает проблема адаптации предприятия и его сотрудников к таким изменениям. Обучение персонала – это один из самых эффективных способов решения данной проблемы. Инвестиции в обучение персонала в развитых странах мира выступают важнейшим фактором экономического роста и повышения конкурентоспособности всего предприятия.

На современном этапе развития экономики и управления персоналом основным капиталом любого предприятия являются люди, обладающие необходимыми знаниями, умениями и навыками, следовательно, и конкурентоспособность любого предприятия главным образом зависит от человеческих ресурсов. Поэтому перед работодателями стоит проблема организации целостной системы обучения персонала, которая будет обеспечивать воспроизводство квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его технического обновления. Эффективная система обучения персонала должна быть построена таким образом, чтобы отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям предприятия.

Теоретические аспекты обучения персонала в своих работах рассматривали такие исследователи, как А. П. Егоршин, А. Я. Кибанов, М. И. Магура, Ю. А. Плугина, К. В. Юровских и другие. Среди зарубежных

авторов, уделявших внимание теоретическим и методологическим вопросам обучения, необходимо выделить М. Армстронга. Особый вклад в развитие современного непрерывного обучения внесли немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл. В. В. Адамчук большое внимание уделил классификации форм подготовки рабочих на предприятии. Опыт построения и функционирования эффективной системы обучения персонала рассмотрен в научных статьях Л. В. Александровой, А.М. Богачёвой, К. В. Коптевой. И. Б. Дуракова, Л. Д. Зобкова, Д. Т. Мирошин, П.П. Новиков с в своих работах уделяли большой интерес анализу зарубежного опыта организации системы обучения. Изучением практики применения методов обучения на российских предприятиях занимались П. О. Лавренова, Т. В. Стебеньева, А. В. Черных. Кроме того, такие авторы как О. Н. Баева, Л. А. Богословский, Г. И. Лукин уделяли в своих работах особое внимание проблеме инвестиций в систему обучения персонала.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение системы обучения персонала на примере промышленного предприятия АО «Пензтяжпромарматура» и разработка рекомендаций по её совершенствованию. Для достижения указанной цели следует решить следующие задачи:

1. Рассмотреть, обобщить и систематизировать взгляды ведущих отечественных и зарубежных специалистов на содержание понятия «обучение персонала», рассмотреть его цели, виды, формы и методы.
2. Рассмотреть теоретико-методологические основы системы обучения персонала на предприятии.
3. Изучить зарубежный и российский опыт организации системы обучения персонала на промышленных предприятиях.
4. Проанализировать существующую систему обучения персонала на АО «Пензтяжпромарматура».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на АО «Пензтяжпромарматура».

Объектом исследования является система обучения персонала.

Предметом исследования является система обучения персонала на промышленном предприятии АО «Пензтяжпромарматура».

Для изучения существующей системы обучения персонала на АО «Пензтяжпромарматура» применялись методы сравнительного анализа, анализа документов, а также метод глубинного интервью.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность, цели и методы обучения персонала

Процессу непрерывного профессионального обучения персонала предприятия уделяют пристальное внимание. Причина заключается в том, что все возрастающий поток информации, постоянно меняющиеся условия рынка заставляют руководителей поддерживать уровень эффективной, качественной, конкурентоспособной работы предприятия. От того, насколько эффективно будет организована система непрерывного обучения персонала на предприятия, зависят не только результаты отдельных сотрудников, но и предприятия в целом. Непрерывное обучение стало необходимостью, потому что на современном этапе развития общества промышленность, знания и технологии развиваются настолько стремительно, что оказывается невозможным в процессе профессиональной деятельности пользоваться только теми знаниями, которые были получены ранее в образовательном учреждении.

Процесс обучения сопровождает человека на протяжении всей его жизни. С обучением человек встречается в школе, техникуме, потом он обучается в высшем учебном заведении, на специализированных факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, а также на курсах и семинарах, организованных как на самом предприятии, так и вне его пределов [43, с. 18]. Обучение персонала представляет собой процедуру, в ходе которой работник овладевает компетенциями, которые необходимы ему в профессиональной деятельности [46, с. 20].

Анализ современной литературы отечественных и зарубежных авторов по поводу сущности понятия «обучение персонала» показал, что существует множество подходов к данному определению. Так, исследователь в области

управления персоналом А.П. Егоршин придерживается мнения, что обучение персонала — это обеспечение соответствия профессиональных умений работника современному уровню производства и управления [14, с. 272].

Российский исследователь М.И. Магура выдвигает другое определение, согласно которому обучение персонала — это главный механизм, который помогает руководству получать возможность увеличить потенциал человеческих ресурсов и оказывать воздействие на развитие корпоративной культуры [27, с. 98]. А.Я. Кибанов даёт следующее определение: обучение — целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями и навыками [19, с. 425].

В числе зарубежных авторов, которые занимались теоретическими и методологическими вопросами по данной проблематике, стоит отметить К. Аргиса, Д. Шона, Д. Хинричса, М. Армстронга. По мнению американских исследователей К. Аргиса и Д. Шона обучение персонала возникает тогда, когда сотрудники предприятия действуют, как обучающиеся агенты, реагируя на изменения как внутри предприятия, так и в его окружении, находя и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых предприятием, и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и представления предприятия [45, с. 2].

Американский учёный Д. Хинричс рассматривает обучение персонала как процесс, инициатором и организатором которого является предприятие. Процесс обучения, по мнению Д. Хинричса, направлен на повышение профессионального уровня работников. Он считает, что обучение способствует увеличению вклада сотрудников в достижение максимальной эффективности деятельности предприятия [24, с. 25].

Британский ученый М. Армстронг полагает, что обучение персонала — это процесс развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности [5, с. 450].

Таким образом, используя то общее, что присуще многим

определениям, можно дать следующее обобщенное определение понятия «обучение персонала». Обучение персонала — это планомерно и систематически осуществляемый процесс освоения компетенций, развития индивидуальных знаний, умений и навыков, необходимых сотруднику предприятия для успешного и результативного выполнения стоящих перед ним профессиональных задач, что, в свою очередь, обеспечит развитие качества рабочей силы и ее конкурентоспособности.

Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл отмечая важную роль обучения персонала в развитии всей организации, считают, что цели обучения с позиции работодателя и работника существенно различаются (таблица 1).

Таблица 1 - Цели обучение с позиции работодателя и работника

Цели обучения с позиции работодателя	Цели обучения с позиции работника
Формирование и развитие персонала управления	Повышение профессиональной квалификации и поддержание её на нужном уровне
Овладение навыком находить источники проблем и разрешать их	Приобретение профессиональных знаний, которые пригодятся не только в профессиональной деятельности, но и за её пределами
Гибкое развитие персонала	Получение необходимой информации о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, которые оказывают влияние на деятельность предприятия
Адаптация	Развитие способностей в сфере планирования и организации производства
Формирование кадрового резерва – подготовка будущих руководителей	
Расширение инновационного потенциала персонала, обеспечение взаимозаменяемости сотрудников на рабочих местах	
Обеспечение повышения лояльности сотрудников	

Источник: составлено автором по [Черных, А. В. Внутрифирменное обучение как метод совершенствования системы управления персоналом организации / А. В. Черных, С. О. Никитина, М. В. Короткова // Российский журнал сельскохозяйственных и социально-экономических наук. - 2016. - № 10. - С. 113].

Таким образом, для работодателя на первом месте стоит вопрос потребности организации в проведении обучения. Поэтому, определяя данную потребность, руководитель выясняет, какие из стоящих перед предприятием задач могут быть решены с помощью обучения. Работник же, в первую очередь, заинтересован в поддержании своего профессионального уровня, приобретении новых знаний и навыков, которые пригодятся ему не только в профессиональной деятельности. В современном подходе к обучению персонала основной акцент делается на том, что потребности, которые лежат в основе рабочего поведения, могут выдвигаться на первый план в зависимости от ситуации; решающее влияние на актуализацию тех или иных стремлений оказывает уровень личностного роста человека [7, с. 27]. Обучение персонала направлено на то, чтобы профессиональные знания и умения работника соответствовали тем требованиям, которые предъявляет современный этап производства и управления [6, с.133].

По мнению исследователя в области управления персоналом А. Я. Кибанова следует различать три вида обучения (рисунок 1):

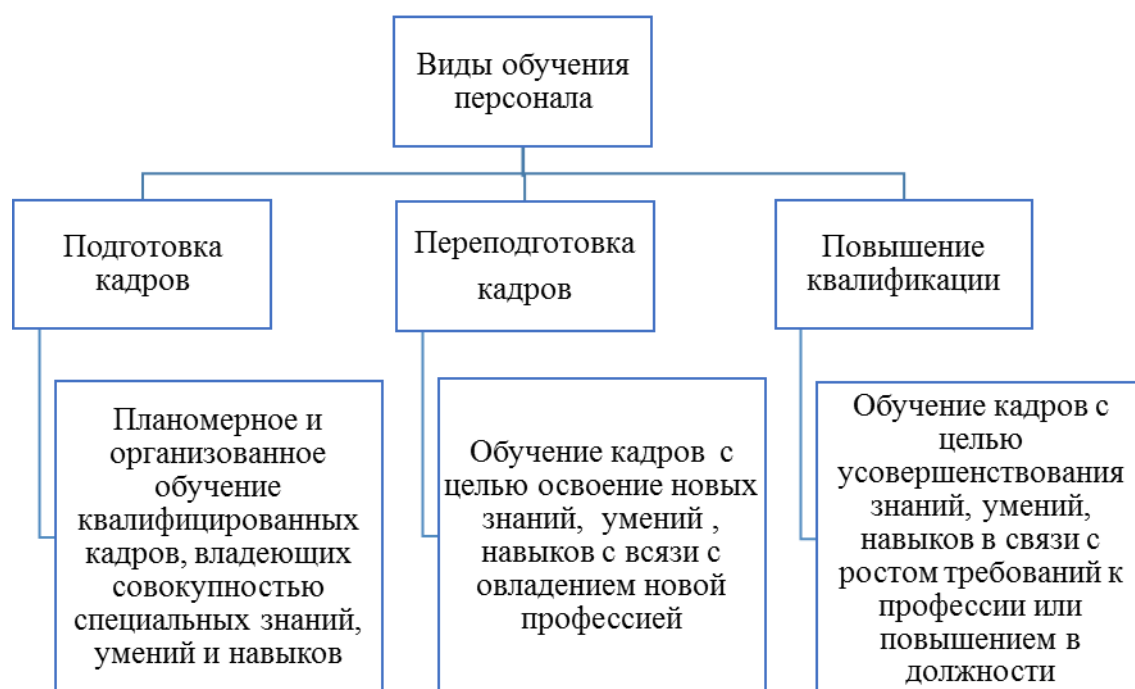


Рисунок 1 - Виды обучения персонала по А. Я. Кибанову

Источник: составлено автором по [Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.426-427].

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте – это обучение, которое реализуется в процессе выполнения трудовой деятельности в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Отличительным признаком такого обучения является то, что оно организовано и проводится специально для данного предприятия и только для его сотрудников. Обучение на рабочем месте зачастую осуществляет специалист, работающий на данном предприятии, так как это не требует значительных финансовых затрат. Однако, такое обучение предусматривает приглашение и внешнего преподавателя. [19, с. 427]. На рабочем месте чаще всего используют следующие методы (рисунок 2):

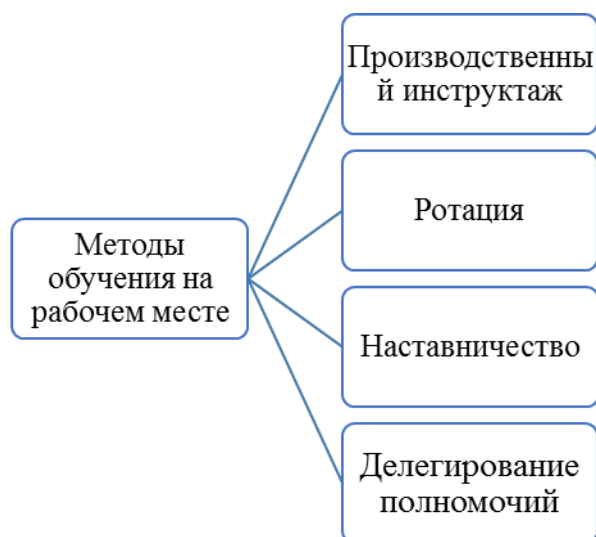


Рисунок 2 - Методы обучения на рабочем месте

Источник: составлено автором по [Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.428].

Необходимо проанализировать данные методы.

Производственный инструктаж – это процедура разъяснения и демонстрации приёмов работы непосредственно на рабочем месте. Данный метод обучения может проводиться как опытным сотрудником, который хорошо знаком с данными приёмами, так и специально подготовленным инструктором. Первичный инструктаж работников проводится при приеме

их на работу. Первичный инструктаж на рабочем месте проводит индивидуально с каждым работником непосредственный руководитель (мастер, начальник участка), назначенный для проведения этой работы. Он знакомит рабочего с оборудованием, наличием опасных мест, раскрывает методы правильной и безопасной работы на данном рабочем месте или по данной специальности. Периодический инструктаж должен освещать вопросы из правил по охране труда и технике безопасности для рабочего места, а также технические и технологические аспекты, связанные с рабочим процессом и должностными инструкциями. Проведение прямым руководителем внеплановых инструктажей предусматривается непосредственно на рабочих местах в случаях: введения новой или переработанной нормативной документации; замены оборудования или изменения технологического процесса, нарушения работником правил охраны труда [9, с. 331].

Ротация представляет собой временное перемещение сотрудника на новую должность с целью расширения профессиональных знаний и получения дополнительных навыков. Данный метод обучения широко используется предприятиями, которые требуют от сотрудников владение несколькими профессиями. Ротация – это метод обучения персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и получают новые знания. Однако, кроме обучающего эффекта ротация положительно влияет на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать напряжение, вызываемое однообразными профессиональными функциями [8, с. 140].

Наставничество заключается в индивидуальной помощи специально отобранных и подготовленных работников (наставников) и поддержке вновь принятых сотрудников в знакомстве с традициями, общими правилами организации, профессиональными чертами работы в организации. За одним наставником принято закреплять одного или двух подопечных. Перед наставником ставятся следующие задачи: обучить подопечных основным приемам работы; помочь в освоении производственных операций;

контролировать текущий результат работы. Такой метод обучения имеет свои плюсы как для только что принятых сотрудников, так и для самого наставника. Ведь от грамотно организованного наставничества зависит успешность и качество адаптации, а наставник, в свою очередь, имеет возможность развить управленческие и организационные навыки [20, с. 93].

Делегирование полномочий – это метод обучения, при котором менеджер передает часть своих функциональных обязанностей и ответственность за их осуществление подчиненным, обучая их в ходе выполнения данных обязанностей. Делегирование полномочий – эффективный инструмент обучения персонала. Участвуя в процессе принятия решений сотрудники получают возможность самореализоваться и почувствовать свою значимость в коллективе. Делегирование является регулярной управленческой практикой [8, с. 141].

Среди достоинств методов обучения на рабочем месте следует выделить следующие:

1. Гибкость и адаптивность (содержание и время обучения могут быть адаптированы к возможностям предприятия, отдельных категорий персонала).
2. Доступность (при проведении обучения используется оборудование, которое имеется на данном предприятии).
3. Содействие успешной деятельности работника на конкретных рабочих местах путем выработки умений и навыков, в результате чего сотрудник получает возможность без дополнительного обучения успешно справляться со своими функциональными обязанностями.

Однако, наряду с отмеченными достоинствами данные методы имеют ряд существенных недостатков. Основной из них заключается в том, что в процессе обучения осуществляется контакт только с сотрудниками данного предприятия. Поэтому персонал не имеет возможности получать новые импульсы к работе из-за отсутствия обмена опытом с сотрудниками других предприятий. Кроме этого, руководство может злоупотреблять своими

полномочиями, отзывая обучающихся с учебных занятий простым уведомлением в связи с производственной необходимостью [15, с. 54].

Обучение вне рабочего места – это обучение, которое проводится за пределами предприятия и организуется внешними структурами. Методы обучения вне рабочего места предназначены, главным образом, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки [19, с. 429]. В статье 187 ТК РФ говорится о том, что при обучении вне рабочего места за сотрудником сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы [41]. В процессе обучения вне рабочего места используются следующие методы (рисунок 3):

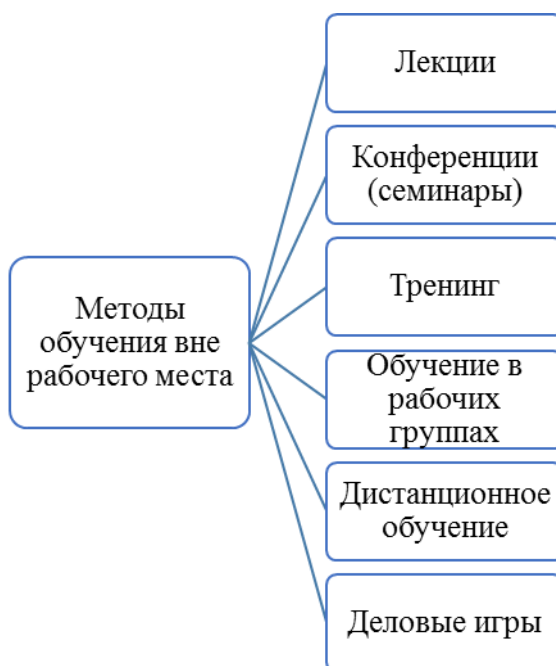


Рисунок 3 - Методы обучения вне рабочего места

Источник: составлено автором по [Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.430].

Лекция применяется в основном для изложения теоретических, методических знаний, которые в дальнейшем сотрудник должен применять в профессиональной деятельности. Лекция является одним из самых распространенных и часто используемых методов обучения. Правильно

организованная лекция позволит передать слушателям нужный объем информации в специально отведенное для нее время.

Принятие участия в семинарах и конференциях позволяет развить логическое мышление, а также выработать способы поведения в различных ситуациях. Семинар представляет собой групповое занятие по какой-либо конкретно выбранной теме. Главным достоинством семинарских занятий является обратная связь между обучающимися и ведущим семинара. Диалог между ними даёт возможность рассмотреть проблему с разных сторон, услышать разные мнения, сопоставить их с опытом и знаниями, которыми уже обладают слушатели. На успешность проведения семинара значительное влияние оказывает умение ведущего создавать такую атмосферу и такой микроклимат, который будет побуждать обучающихся принимать активное участие в обсуждении проблемы, а также не бояться высказать своё мнение и поделиться опытом. Число участников семинара, как правило, регламентируется. Семинары могут быть как однодневные, так и 2-3-дневные.

Тренинг – представляет собой метод обучения, целью которого является развитие у сотрудника конкретных умений и навыков. Бизнес-тренинги направлены на то, чтобы обучить человека наиболее продуктивно действовать в реальных бизнес-ситуациях и приобрести следующие навыки: навык работы с клиентами; навык командной работы – помогает координировать свою деятельность с коллегами, освоить умение работать в команде; навык самоорганизации – способствует умению организовать самого себя; уверенность в себе – влияет на способность открыто выражать своё мнение относительно каких-либо проблем и ситуаций [14, с.289-290].

В рабочих ситуациях, когда существует необходимость найти способы разрешения конкретной производственной ситуации применяется метод формирования рабочих групп. Максимальное количество участников рабочей группы не должно превышать девять человек. Участниками рабочей группы могут стать различные категории персонала: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед сотрудниками ставится конкретная задача,

которую им нужно решить за определённый период времени. Достоинствами работы в группах являются: развитие умения работать в команде; формирование самостоятельности сотрудников; развитие у них навыка принятия решения; повышение лояльности работников за счет того, что они понимают, что их мнение оказывает своего рода влияние на ситуацию внутри организации; активизация творческих способностей участников, а также возможность по-другому посмотреть на ситуацию конкурентной борьбы и сломать сложившиеся стереотипы; побуждение участников без помощи найти решение поставленной задачи [25, с. 2].

Дистанционное обучение характеризуется обучением на расстоянии без прямого контакта преподавателя и обучающегося. Данный метод обучения подразумевает применение телекоммуникационных технологий, которые дают возможность обучать персонал на расстоянии. Дистанционное обучение позволяет обучающемуся без чьей-либо помощи организовывать свои занятия, подбирая то время, когда ему наиболее удобно. Недостатком этого метода обучения является то, что он требует хорошей технической оснащённости и грамотной проработки материалов для обучения. Помимо этого, для эффективного усвоения знаний обучающемуся необходимо обладать достаточно высокой мотивацией [34, с. 252].

Деловые игры дают возможность обучающимся получить практические навыки того, как нужно правильно вести себя в разных производственных ситуациях. Деловые игры позволяют обучающимся принять участие в проблемной ситуации, которая может возникнуть в процессе их трудовой деятельности. В последствии сотрудник уже будет готов к возникновению таких проблем, и сможет правильно и в наиболее короткие сроки их разрешить. Еще одним плюсом данного метода обучения является то, что участники имеют возможность получить совет специалиста и конструктивную критику от тренера и своих коллег в, тренировочных условиях [30, с. 19].

К достоинствам данной группы методов следует отнести: возможность обмена опытом, знаниями между сотрудниками различных предприятий, возможность использования дорогостоящего новейшего оборудования.

В качестве недостатков данной группы методов обучения необходимо отметить, их дороговизну. Кроме этого, содержание учебного плана, а также сроки и продолжительность обучения, определяющиеся внешними структурами, могут не совпадать с потребностями предприятия [15, с. 55].

Более подробно достоинства и недостатки обучения на рабочем месте и вне рабочего места рассмотрены в приложении А.

В. В. Адамчук выделяет три группы форм подготовки рабочих на производстве, которые представлены в таблице 2 [1, с. 132].

Таблица 2 - Основные формы подготовки рабочих на производстве

Форма подготовки	Сущность	Достоинства	Недостатки
Индивидуальная	Обучающийся прикрепляется к квалифицированному рабочему или инструктору, знания и опыт которого служат базой для подготовки рабочего.	Возможность обучать рабочих на действующем оборудовании.	Отсутствие строгой последовательности теоретической и практической подготовки и недостаточный объем теоретических знаний.
Бригадная (групповая)	Обучающиеся одной и той же профессии объединяются в группы, численностью не менее 2 человек.	Возможность обучить несколько человек в относительно короткие сроки	Осложнена работа мастера, т. к. ему необходимо работать с большим количеством обучающихся.
Курсовая	Достаточно глубокое изучение теоретической части и строгая последовательность овладения знаниями данной профессии.	Позволяет обучить профессиям, овладение которыми связано с изучением значительного объема специальных знаний.	Требует значительных временных и денежных затрат.

Источник: составлено автором по [Адамчук, В.В. Эргономика: учебное пособие для в зов/ Адамчук В.В., Варна Т.П., Воротникова В.В.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- С.132].

При выборе формы обучения необходимо учитывать особенности обучаемых (не только уровень их квалификации, но и личностные качества, отношение к нововведениям, возраст, лояльность к предприятию, взаимоотношения в коллективе) [19, с. 429].

Таким образом, анализ сущности определений обучения персонала показал, что обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников. Существуют различные формы и методы обучения персонала, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому, прежде чем выбрать какую-либо форму и метод обучения, нужно убедиться, что они будут эффективными. Результативность обучения во многом зависит от качества учебных материалов, уровня квалификации преподавателя, наличия обратной связи между участниками процесса обучения, понимания сотрудниками целей обучения, а также от учёта индивидуальных особенностей обучающихся

1.2 Система обучения персонала на предприятии

Система обучения персонала представляет собой особый, наиболее гибкий и адаптивный ресурс управления персоналом на предприятии, который направлен на обеспечение необходимой профессиональной квалификации и непрерывного роста компетенций. Формирование эффективной системы обучения персонала направлено на достижение целей предприятия. Успешно функционирующая система обучения персонала на предприятии дает возможность работникам получить не только новые знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей, но и способствует решению ряда управленческих задач. К таким задачам следует отнести следующие: сохранение положительного

отношения к трудовому процессу; развитие чувства причастности к организации; мотивация к выполнению работы. [10, с. 74].

Эффективно и грамотно организованная система обучения персонала поможет компании добиться ряда преимуществ. Среди них можно выделить следующие: соответствие международным стандартам (в отдельных случаях для получения сертификата международной системы качества, организации необходимо, чтобы в её структуру была включена постоянно действующая система обучения персонала); партнерство с международными корпорациями (наличие у сотрудников компании различных дипломов и сертификатов может иметь значительный вес в различных сферах бизнеса)) [40, с. 20].

Для создания системы обучения профессионалы используют типовую модель обучения. Данная модель является циклической. С небольшими изменениями она может использоваться как база для работы специалистами по обучению и менеджерами (рисунок 4).



Рисунок 4 – Модель систематического обучения

Источник: составлено автором по [Богачева, А. М. Подходы, формы и методы обучения персонала в современных организациях/А. М. Богачева, Е. Л. Соколова//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. - № 6. – С. 330].

Для более чёткого представления работы модели систематического обучения персонала следует рассмотреть её этапы.

На первом этапе определяется потребность в обучении. Необходимость в обучении должен проанализировать менеджер по персоналу или отдел обучения. Для качественного и точного анализа определения потребностей в обучении необходимо проконсультироваться с линейными менеджерами, которые в свою очередь обязаны определить какие конкретно группы работников из их подразделения следует обучить. Для того, чтобы обучение способствовало достижению целей организации, следует установить качественную и количественную потребность в обучении ключевых категорий работников.

Качественная (чему обучать, какие навыки совершенствовать) и количественная (какое число сотрудников разных категорий необходимо привлечь к обучению) потребность в обучении может быть выявлена с применением следующих способов:

1. Заявка руководителей.
2. Предложения работников.
3. Аттестация персонала.
4. Проведение анализа результатов работы сотрудников.
5. Анализ должностных инструкций.
6. Экспертная оценка независимого консультанта.

Кроме вышесказанного данный этап содержит в себе анализ прогнозируемого результата от воздействия обучения на достижение предприятием производственных целей, а также определение основных его участников. Участником процесса обучения персонала принято считать лицо или группу лиц, которые оказывают прямое воздействие на процесс обучения персонала и, без присутствия которых проведение обучения становится невозможным. С учетом уровня ответственности и функциональных обязанностей, в зависимости от их участия в этапах обучения, участники делятся на следующие категории (таблица 3):

Таблица 3 - Участники процесса обучения

Участник	Выполняемые функции
Генеральный директор организации	Имеет право утверждать планы и бюджет обучения, обладает информацией о финансовом состоянии организации, её целях, задачах и планах развития
Руководитель структурного подразделения	Определяет потребность в обучении для своих подчинённых и является организатором всех необходимых для этого процесса мероприятий
Служба управления персоналом	Формирует программу и план обучения персонала, определяет непосредственных исполнителей обучения; после согласования всех вопросов, служба управления персоналом делегирует непосредственным исполнителям часть полномочий и информации для проведения обучения персонала
Исполнитель	Осуществляет процесс обучения конкретного сотрудника (группы сотрудников)
Обучаемый	Является непосредственным участником процесса обучения, на которого ориентированы все мероприятия в ходе данного процесса

Источник: составлено автором по [Светаило, Р.В. Особенности процесса управления знаниями в системе обучения персонала организации / Р. В. Светаило, А. С. Овчинников, В. И. Николаева // Студент. Аспирант. Исследователь - 2016. - №2. - С. 83].

Немаловажно понимать тот факт, что многие сотрудники сами осознают, что им нужно для личного развития. Существует большое количество причин, согласно которым следует принимать во внимание мнения самих работников, насколько это является возможным. Одна из них заключается в том, что возникают ситуации, при которых первое впечатление о навыках и умениях работника может оказаться ошибочным, что повлечет за собой серьезные проблемы. Поэтому учет мнения самих работников может стать очень полезным [22, с. 79].

Второй этап заключается в распределении ресурсов. Кадровая политика организации, в том числе политика в сфере образования, является одним из ключевых моментов, оказывающих влияние на размер средств,

которые выделяются на обучение. Ключевым ресурсом, который необходим для проведения обучения, является финансирование, выделяемое на покрытие денежных и временных расходов на проведение обучения.

Для менеджера время является очень значимым ресурсом. Даже в том случае, если он не является непосредственным исполнителем обучения, ему нужно управлять всем процессом, включая подготовку сотрудников, контроль за проведением обучения, а также проверку результатов обучения и его эффективности. Задача руководителя — работать с продуктивным и подготовленным персоналом. Время, которое затрачивается на подготовку и проведение обучения, в дальнейшем должно успешно повлиять на работу всего подразделения и организации в целом. Поэтому оно должно быть спланировано в рабочем расписании.

Однако существуют организации, которые не считают обучение персонала приоритетным. В кризисных ситуациях финансирование, выделяемое на него, сокращается в первую очередь. Один из способов переубедить руководство и увеличить финансирование на обучение заключается в том, что следует взглянуть на процесс обучения персонала, как на вложение средств, которое в дальнейшем принесёт прибыль. Данный подход характеризуется определением «человеческий капитал», основоположником которого является специалист по трудовым ресурсам Г. С. Беккер. Его идея заключается в том, что обучение должно оцениваться таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект [36, с. 83-84].

Третий этап включает в себя составление учебных планов и программ. Программы обучения, которые учитывают потребности отдельных сотрудников или их группы, как правило разрабатываются грамотными специалистами по обучению. Прежде чем приступить к подготовке учебного плана, необходимо проанализировать требования, которые предъявляет конкретная работа к выполняющему ее лицу. В данном документе обобщены навыки, знания и умения, которыми должен обладать сотрудник для успешного выполнения должностных обязанностей. На содержание учебных

программ существенное влияние оказывают цели обучения, а также категории работников, которым предстоит пройти обучение. На эффективность освоения учебного плана значительное влияние оказывает то, насколько содержание учебного материала соответствует образовательному уровню, профессиональному опыту и интересам слушателей. На данном этапе очень важно не ошибиться с определением содержания учебной программы. В противном случае процесс обучения не даст желаемого результата [36, с. 85].

Другим условием, которое влияет на результаты обучения, является сложность изучаемого материала. Чем сложнее тот учебный материал, который необходимо освоить обучающимся (перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени и усилий потребуется для его усвоения [33, с.13].

После определения потребности в профессиональном обучении, получив необходимое финансирование, будучи знакомым с критериями оценки эффективности профессиональной деятельности отдел управления персоналом предприятия приступает к разработке самих программ. Разработка программы обучения подразумевает определение ее содержания. Неотъемлемой частью данного этапа также является разработка документации, регламентирующей процесс обучения (Положение об обучении, необходимые внутренние приказы и распоряжения, оценочные средства).

На пятом этапе начинается реализация учебной программы. Данный процесс в зависимости от размеров предприятия, наличия необходимого финансирования временных ресурсов может проводиться как силами самой организации (менеджер по персоналу, внутренний тренер) так и с привлечением внешних источников (тренинговые компании) [36, с. 87]. Непосредственно при проведении обучения необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

1. Сотрудники должны активно участвовать в учебном процессе, поэтому их необходимо мотивировать к приобретению новых навыков и знаний.

2. Новые знания, умения и навыки, полученные в ходе учебного процесса необходимо закреплять с помощью повторения, отработки в упражнениях, при подготовке и проведении презентаций и т.д.

3. Обучающимся необходимо предоставлять обратную связь (дать возможность высказывать своё мнение, делиться опытом, включать в процесс обучения профессиональные соревнования, подводить итоги, делать резюме на каждом отдельном этапе обучения [35, с. 150].

Важными на данном этапе являются условия, в которых реализуется процесс обучения. Они должны не только гарантировать высокий уровень освоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие факторы, которые могут негативно сказаться на мотивации и на концентрации внимания обучающихся [11, с. 320].

Заключительный этап исходя из рассматриваемой модели системы обучения включает в себя проведение оценки эффективности процесса обучения [36, с. 87].

Необходимо стремиться к тому, чтобы результаты обучения превосходили расходы на его подготовку и реализацию. Обучение персонала способствует повышению эффективности и производительности труда сотрудников предприятия [3, с. 7].

Процедура оценки может проводиться с использованием анкет, тестов, опросников. Проведение данной процедуры даёт возможность проанализировать эффективность имеющейся системы обучения, выявить её недостатки. Подобная практика даёт возможность регулярно работать над увеличением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ, которые показали себя как неэффективные [21, с. 4]. На данном этапе модели систематического обучения можно определить, достигнуты ли запланированные цели. Оценка также позволяет определить, где необходимо

провести улучшения или изменения [28]. В наиболее доступном виде оценка представляет собой сравнение запланированных целей с полученными результатами [36, с.87]. Основными показателями, которые свидетельствуют о положительном воздействии обучения, является повышение производительности труда и улучшение качества работы [26, с. 12].

Классическим способом оценки эффективности обучения в настоящее время считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней (таблица 4).

Таблица 4 - Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

Уровень оценки	Название	Сущность	Способ оценки
1-й уровень	Реакция	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых.	Интервьюирование и анкетирование после проведения обучения.
2-й уровень	Обучение	Оценка изменения установок, овладение новыми знаниями и совершенствование имеющихся навыков.	Тестирование до и после проведения обучения с целью сравнить полученные результаты. Деловая игра
3-й уровень	Поведение	Оценка изменения поведения участников на рабочем месте.	Наблюдение, анкетирование.
4-й уровень	Результат	Оценка изменений, которые произошли после проведения обучения. Влияние на повышение эффективности деятельности предприятия.	Внутренняя сертификация.

Источник: Долженко, Р.А. Подходы к оценке эффективности корпоративного обучения / Р. А. Долженко / Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2017. - № 2. - С. 226 - 232.

Первый уровень – реакция. На данном уровне анализируется удовлетворенность участников процесса обучения. Оценка удовлетворенности обучающихся проводится сразу же после проведения

обучения. Она осуществляется с помощью анкет, которые необходимо заполнить участникам. Анкета состоит из нескольких групп вопросов, цель которых заключается в оценке следующих показателей: достижение целей обучения; практическая польза от приобретённых знаний и навыков; качество преподавания; условия проведения обучения.

Второй уровень – оценка усвоения знаний и выработки навыков. На данном уровне можно понять, достигнуты ли цели обучения, узнать, какой объём знаний получен, какие навыки и умения выработались или усовершенствовались. Для оценки повышения уровня знаний используется один и тот же тест, который предлагается пройти обучающимся до прохождения процесса обучения и после его окончания. Улучшение результатов теста, выраженное в процентах, показывает эффективность обучения. Для оценки приобретённых умений и навыков специалисты рекомендуют провести деловую игру, итоги которой следует подробно проанализировать и дать им оценку.

Третий уровень – оценка поведения. На данном уровне определяется, изменилось ли в результате обучения поведение его участников, применяют ли они полученные знания и навыки на своём рабочем месте. Оценка поведения может осуществить непосредственный руководитель сотрудника, прошедшего обучение, путем наблюдения за его профессиональной деятельностью. Ещё одним способом оценки поведения является анкетирование коллег и клиентов, непосредственно контактирующих с сотрудником. Результат оценки сравнивается с требуемым образцом поведения сотрудника предприятия.

Четвертый уровень – оценка результатов. Заключительный уровень оценки, который даёт возможность сравнить финансовую выгоду от обучения с инвестициями, вложенными в его организацию и проведение. Способом оценки на данном уровне выступает внутренняя сертификация персонала – подтверждение квалификации сотрудника на соответствие требованиям профессионального стандарта.

Все уровни оценки обучения тесным образом связаны между собой. Обучение порождает изменения, приводящие к овладению новыми знаниями и выработке навыков, что, в свою очередь, способствует изменениям в рабочем поведении, которые приводят к результатам на уровне сначала отдельного подразделения, а затем и предприятия в целом.

Однако, на практике встречаются случаи, когда не все уровни оценки являются положительными. Так, например, участники обучения получают удовольствие от приобретения знаний, но ничему не научаются. Или могут чему-то научиться, но не захотят или не получают возможность применить полученные знания на практике. Но несмотря на это, оценка эффективности обучения является важным этапом, который завершает весь процесс планомерного профессионального обучения [12, с. 229-230].

Проанализировав модель систематического обучения следует отметить, что обучение персонала является циклическим процессом. Задача службы управления персоналом заключается в обеспечении продуктивности и непрерывности данного процесса. Поэтому следует уделять внимание тщательной проработке всех элементов процесса, так как все они одинаково важны, и один некачественно проработанный элемент способен разрушить всю систему обучения [23, с. 24].

Таким образом, обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции предприятия, напротив, оно служит объединяющим фактором в достижении предприятием основных стратегических целей. Так как в современных условиях практически каждая организация вынуждена функционировать в стремительно меняющихся условиях, знания и навыки человека, которые требует от него профессиональная деятельность, также должны меняться, причем все более быстрыми темпами [2, с.133].

На практике применяются три концепции обучения квалифицированных кадров (таблица 5):

Таблица 5 - Концепции обучения квалифицированного персонала

Название концепции	Характеристика
Концепция специализированного обучения	Обучение нацелено на ближайшее будущее. Данное обучение является эффективным относительно непродолжительный период времени. Однако с позиции самого специалиста способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.
Концепция многопрофильного обучения	Обучение является эффективным с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность специалиста. Но данный факт может представлять собой риск для предприятия, где работает сотрудник, так как обладает возможностью выбора и поэтому не сильно привязан к какому-либо рабочему месту.
Концепция обучения, ориентированного на личность	Обучение преследует цель развития человеческих качеств, которые уже заложены природой в человеке или которые приобретены им в процессе профессиональной деятельности.

Источник: составлено автором по [Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 431].

Предметом обучения во всех трех концепциях являются такие понятия, как знания (получение работником методических, теоретических и практических знаний, необходимых для исполнения своих должностных обязанностей); навыки (высокая степень умения применять в реальных условиях труда полученные знания); умения (способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте); личностные качества (качества, которые заложены природой в человеке или которые он приобретает в процессе профессиональной деятельности: ответственность, коммуникабельность, стрессоустойчивость и т.д.).

Из вышеизложенного следует отметить, что управление процессом обучения рабочих на предприятии, в первую очередь, подразумевает

постановку учебных целей и контроль за их достижением. Постановка цели влияет на выбор конкретного вида, формы и метода обучения сотрудников.

Успешность осуществления процесса обучения персонала зависит от качества реализации каждого из этапов обучения.

Таким образом, следует сказать, что система обучения персонала представляет собой циклическую систему, которая включает в себя различные этапы. Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности организации. Все этапы обучения связаны между собой и составляют единый работающий механизм, каждый элемент которого играет важную роль в функционировании всей системы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1 Исследование зарубежного и российского опыта системы обучения персонала на промышленных предприятиях

В современном обществе большинство экономически развитых стран мира ведут поиски пути совершенствования систем профессионального обучения персонала. При этом важно учитывать, чтобы найденный путь был наиболее адаптивным к условиям данной страны, исходя из ее исторических и культурных особенностей, состояния социально-экономического развития.

Изучение и применение зарубежного опыта профессионального обучения персонала на промышленных предприятиях может положительно повлиять на процессы управления профессиональной подготовкой сотрудников современных российских предприятий. Изучение зарубежного и российского опыта организации системы обучения персонала показывает, что решить проблему овладения необходимым объемом знаний, умений и навыков может формирование на предприятии системы корпоративного обучения.

Корпоративное обучение – это процесс формирования высококвалифицированных специалистов, обладающих объёмом знаний, умений и навыков, который необходим для выполнения профессиональных обязанностей, заинтересованных не только в личном успехе, но и в эффективной деятельности всего предприятия [18, с. 247]. Во многих зарубежных странах подготовка и переподготовка квалифицированных кадров в масштабах крупных промышленных предприятий давно стала мощной индустрией. Анализ опыта организации системы обучения персонала зарубежных стран позволяет выявить ряд особенностей существующих подходов к обучению персонала [29, с.113].

На обучение персонала американские компании выделяют значительные суммы денег, временные и человеческие ресурсы. Американцы видят связь между прибылью компании и квалификацией работающего в ней персонала. Увеличение прибыли напрямую зависит от потенциала каждого сотрудника, его навыков, знаний и умения применять накопленную информацию в профессиональной деятельности [31, с. 385]. Система обучения персонала в корпорации «Дженерал электрик» считается одной из самых эффективных в мире, а корпоративный университет корпорации в Кротонвиле с момента своего основания в 1956 году был образцом для подражания для всех остальных крупнейших мировых компаний, которые вкладывают большие финансовые средства в обучение собственных сотрудников. Ежегодно корпорация инвестирует около одного миллиарда долларов в тренинговые и образовательные программы для своего персонала. Образовательная модель подготовки кадров в компании состоит из нескольких элементов:

1. Тщательный отбор кандидатов на работу в компанию.
2. Обучение в рамках многоступенчатых корпоративных образовательных программ, соотносящихся с карьерным ростом сотрудника.
3. Непрерывное сопровождение карьеры сотрудников со стороны непосредственного руководства и отдела управления персоналом с хорошо формализованной оценкой достижений сотрудников и обратной связью.

В 1980-е годы Джек Уэлш, бывший на тот момент генеральным директором корпорации, ввел правило 20-70-10, которое применяется и в настоящее время. Данное правило заключается в том, что корпорация сосредотачивает внимание на наиболее выдающихся 20% сотрудников, в обучение которых инвестируется значительная часть денежных средств. Из этой группы набираются управленческие кадры корпорации. Следующие 70% сотрудников показывают достаточно хорошие результаты работы и обладают средним потенциалом развития. Именно они являются фундаментом корпорации, её основным ресурсом. Оставшиеся 10%

сотрудников – это кандидаты на увольнение. Если им не удастся повысить свою эффективность, корпорация от них избавляется. Одним из факторов успеха образовательного процесса «Дженерал электрик», является непрерывность образования. При этом образовательный процесс всегда связан с изменениями в компании – от корпоративной культуры до отдельных бизнес-процессов. В ходе обучения сотрудники оценивают опыт работы друг друга и выбирают лучшие практики, либо же разрабатывают новые решения, которые они впоследствии применяют в своей работе. Отличительной особенностью системы обучения в «Дженерал электрик» является фокус на обучение команд, а не на индивидуумов. При подготовке сотрудников на индивидуальных курсах может возникнуть серьезная проблема. Она состоит в том, что по возвращению они не всегда могут применить полученные знания, так как их коллеги, не прошедшие обучение, сопротивляются изменениям. Когда сотрудники проходят программу обучения вместе, у них появляется общий взгляд на проблемы и задачи компании. В результате изменения внедряются эффективнее и быстрее. Неопровержимым доказательством эффективности системы обучения в корпорации «Дженерал электрик» является то, что ведущие специалисты компании очень востребованы на мировом кадровом рынке. В исследовании, опубликованном в журнале Fortune в 2016 году, были названы 34 исполнительных директора крупнейших американских компаний, которые в прошлом работали в «Дженерал электрик». При этом текучесть кадров среди 650 менеджеров высшего звена в корпорации одна из самых низких в мире – всего 3% в год [16, с. 40-41].

В Японии корпоративное обучение считается наиболее эффективным и экономически выгодным способом повышения квалификации кадров. Корпоративное обучение играет важную роль как в японской системе подготовки кадров, так и в японской экономике в целом.

Предприятия принимают в свой штат выпускников высших учебных заведений, молодой персонал проходит обучение внутри организации и

остаётся работать практически на всю жизнь. На многих японских предприятиях существует практика перемещения сотрудников каждые 2-3 года по горизонтальной и вертикальной карьерной лестнице (ротация кадров), однако зачастую это происходит без согласия самого работника [13, с. 34].

Для более чёткого понимания особенностей системы обучения персонала на японских предприятиях следует рассмотреть систему обучения персонала на примере такой крупной корпорации, как «Тойота». Обучение в корпорации систематизировано. Люди учатся с момента поступления на работу. По мере обучения работникам присваиваются ранги по навыкам. Самый высокий ранг S, его имеют очень немногие. Ранги работников вывешены в цехе на участках. Система обучения включает в себя обучение во время работы, проводимое на рабочем месте (более опытные сотрудники показывают новичкам, как нужно работать), и самообразование. Но зачастую организуются краткосрочные, дифференцированные по должностям и квалификации курсы обучения вне работы для разных категорий работников по темам, которые необходимы для их профессионального роста [16, с. 9].

Основным инструментом активизации рабочих являются «кружки качества». Японские «кружки качества» на производстве преследуют следующие цели: формирование у сотрудников потребности во внесении новшеств в производственные процессы, передача профессионального опыта одними сотрудниками предприятия другим, формирование навыков к управлению и контролю у рабочих и мастеров, повышение морального духа персонала компании, улучшение социально-психологического климата. Между участками предприятия («кружками качества») ведется соревнование по качеству выполнения работ и по решению производственных проблем. Раз в месяц подводятся итоги на всеобщем собрании «кружков качества». Награждают лучшие работы. Благодаря чему на участках растет уровень навыков, повышается уровень знаний и мотивации.

В системе обучения персонала компания «Тойота» применяет метод PDCA. В соответствии с этим методом у сотрудников вырабатываются навыки в процессе работы выполнять четыре необходимых действия (таблица 6):

Таблица 6 – Содержание метода PDCA

Действие	Характеристика
Планировать изменения (Plan)	Создание структурированного плана действий на определенный период времени с указанием ожидаемого результата
Реализовывать изменения (Do)	Реализация запланированных изменений, в чётко установленные сроки
Проверять результаты (Check)	Сравнение полученных результатов реализации изменений с запланированными.
Внедрять изменения или отказаться от них (Act)	Анализ полученных отклонений и их причин, принятие решения о внедрении изменений

Источник: Зобкова, Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний/ Л. Д. Зобкова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал) - 2017г. - №9 - С. 43.

Главная цель метода PDCA – указать сотрудникам прямые способы решения поставленных задач в соответствии с требованиями и политикой предприятия, а также потребностями клиентов [16, с. 46].

Анализируя опыт данной компании, следует сказать, что такая система обучения персонала имеет очень важное преимущество - сотрудник, обладая большим количеством информации по разным дисциплинам, имея теоретические и практические навыки, легко относится ко всем нововведениям, предпринимаемым в организации. Это является важным фактором в условиях современного мира, где инновации имеют важное значения для развития производства.

В Германии также преобладает влияние внутрифирменного рынка рабочей силы. На многих немецких предприятиях существует чётко организованная система обучения персонала. Руководители особое внимание

уделяют тому, чтобы обучение проходило с учётом перспектив развития технологий.

Анализируя систему обучения персонала на немецких предприятиях, следует отметить, что в Германии имеется чёткое представление значимости системы обучения кадров. При этом предприятия составляют основу и обучения, и последующей профессиональной деятельности. Профессиональная квалификация персонала приобретает все большее значение в достижении экономических результатов на предприятиях и в экономике государства в целом. Именно поэтому денежные вложения в профессиональное образование представляют собой инвестиции в будущее, среднесрочно и долгосрочно окупающие себя. Многие немецкие предприятия готовы проводить за свой счет как профессиональное обучение молодых сотрудников, так и вкладывать большие суммы в повышение профессиональной квалификации давно работающего персонала. Так, к примеру, немецкая компания Envia M имеет целый ряд учебных центров. В них наряду с профессиональной подготовкой проводится дальнейшее сопровождение процесса развития персонала. В основном, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, тренинги. Анализируя систему обучения персонала в данной компании, необходимо отметить, что профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется в рамках дуальной системы. Данная система представляет собой сочетание теоретического и практического обучения. Теоретическую программу сотрудники осваивают в различных учебных центрах, а практическая часть изучается непосредственно на предприятии. Профессиональная подготовка и обучение персонала в компании носит преимущественно системный, непрерывный характер. Руководители постоянно анализируют потребность в профессиональной подготовке и планируют дальнейшее использование обученного персонала [31, с.384-385].

Необходимо выделить следующие преимущества и недостатки дуальной системы обучения, применяемой на предприятиях современной Германии (таблица 7).

Таблица 7 - Преимущества и недостатки дуальной системы обучения

Преимущества	Недостатки
Устраняет разрыв между теорией и практикой (можно сразу же применить полученные теоретические знания на практике)	Значительные финансовые затраты, в результате чего предприятия вынуждены повышать цены на производимую продукцию или предоставляемые услуги
Предприятия получают возможность подготовить специалиста в соответствии со спецификой своей деятельности	Образовательная организация не всегда может вовремя преподать необходимый предприятиям учебный материал
Между образовательной организацией и предприятием могут возникать и развиваться тесные отношения	Рабочие программы могут не согласовываться с сезонной последовательностью выполняемых на предприятии работ
Позволяет производственному процессу не прерываться часто	

Источник: составлено автором по [Новиков, П. П. Зарубежный и отечественный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях / П. П. Новиков // [Региональные проблемы экономики](#). - 2014. - № 3. -С.385].

Практика обучения персонала на корейских предприятиях также имеет свои особенности. Корейцы, как и японцы, считают человеческие ресурсы ключевым элементом в деятельности всего предприятия. Поэтому они вкладывают существенные средства в обучение персонала, делая в основном акцент не на улучшении профессиональных навыков, а на повышении лояльности к предприятию. Поэтому данный подход к обучению значительно отличается от принятого в экономически развитых странах. В качестве примера следует рассмотреть опыт крупного промышленного предприятия, как «Дэу».

В «Дэу» отдел обучения и повышения квалификации подчиняется непосредственно бюро по планированию и координированию, которое занимается осуществлением планирования действий компании и проверкой функционирования дочерних компаний. Исполнительный директор, который несет ответственность за обучение и повышение квалификации, управляет

всеми действиями компании в этой области. Основные принципы корпоративного обучения в «Дэу» можно представить следующим образом (рисунок 5):

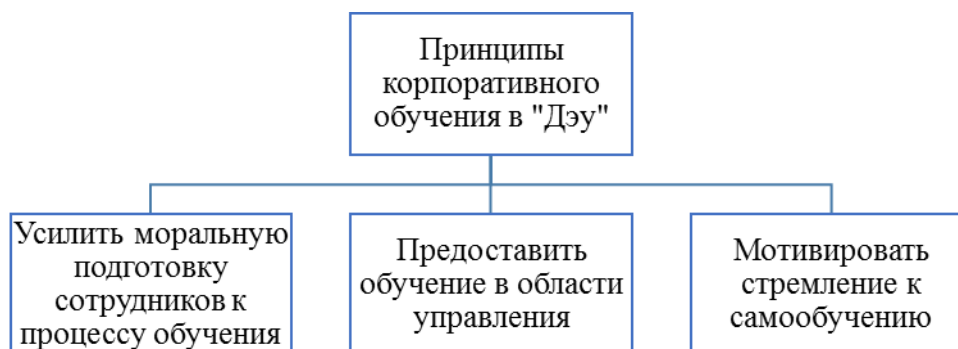


Рисунок 5 - Принципы корпоративного обучения в «Дэу»

Источник: Новиков, П. П. Зарубежный и отечественный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях / П. П. Новиков // [Региональные проблемы экономики](#). - 2014. - № 3. – С. 386.

Таким образом, следует отметить, что корейские компании пристальное внимание уделяют обучению сотрудников, которые будут подходить корпоративной культуре предприятия. Главная задача системы обучения персонала, которую преследуют корейские компании – это формирование «всесторонне развитого человека». Он должен обладать общими способностями и не является специалистом в какой-либо определённой области.

Проведённый анализ опыта российских промышленных предприятий в области системы обучения персонала даёт возможность выделить свои характерные особенности. Корпоративное обучение представлено разными моделями в зависимости от масштабов предприятия: отдел обучения, учебный центр или корпоративный университет. Опыт, накопленный в рамках зарубежного корпоративного обучения, изучение его преимуществ и недостатков, даёт возможность разрабатывать и развивать учебно-образовательный процесс с учетом его потенциала для успешного применения в российской системе корпоративного образования [38, с. 3].

Следует рассмотреть систему обучения персонала на примере промышленного предприятия ПАО «Северсталь».

ПАО «Северсталь» - это российская сталелитейная и горнодобывающая компания. В ПАО «Северсталь» есть свой корпоративный университет, который на сегодняшний день предлагает широкий спектр услуг в области обучения персонала. В университете сформирован ряд образовательных программ. Они регулярно совершенствуются с учетом пожеланий потребителей.

Стандартные образовательные программы реализуются в рамках внутрифирменного обучения. Кроме обучения по стандартным программам, корпоративный университет организует краткосрочные семинары и тренинги. На предприятии существует практика применения долгосрочных программ обучения персонала. В зависимости от стадий профессиональной зрелости персонала преследуются разные цели обучения, а также применяются различные методы обучения (таблица 8).

Таблица 8 -Долгосрочная программа обучения на ПАО «Северсталь»

Стадия профессиональной зрелости	Цель обучения	Метод обучения	Содержание обучения
Новичок	Дать первоначальные профессиональные навыки, привить лояльность к компании	Лекции, тренинги	Общая характеристика организации, ознакомление с её деятельностью, обучение на рабочем месте
Специалист	Совместить интересы работника с целями компании	Семинары	Обмен идеями и опытом работы; оценка потенциала работника
Профессионал	Расширить профессиональные знания и навыки	Деловые игры, тренинги	Анализ достижений и неудач, обучение подготовке отчётов о результатах работы

Источник: Амбарцумян, С. А. Российская модель управления персоналом: миф и реальность/ С. А. Амбарцумян // Экономика и управление в 21 веке: тенденции развития - 2016. - № 33. - С.158.

Таким образом, корпоративный университет «Северсталь» - это образовательный, методический, исследовательский, информационный и консультационный центр компании.

На современном этапе развития экономики заметна тенденции увеличения числа обученного персонала на промышленных предприятиях. Многие работодатели понимают необходимость проведения обучения и стремятся повысить уровень квалификации своих сотрудников. А. С. Зорин в своей статье представляет следующую статистику планов российских работодателей относительно обучения своего персонала (рисунок 6) [17, с. 3].

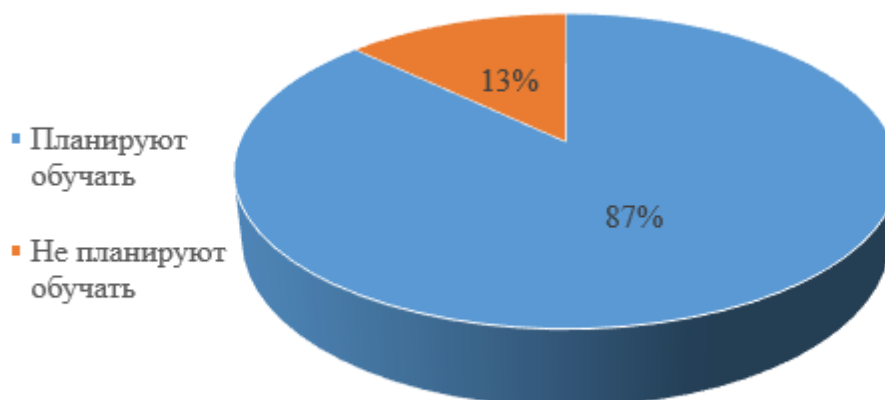


Рисунок 6 - Обучение персонала: планы работодателей на 2019 год

Источник: составлено автором по [Зорин, А. С. Теоретические и методологические подходы к оценке влияния развития персонала организации на повышение результативности труда /А. С. Зорин, Н. А. Зорина, П. А. Сафрыгин // Управленец. - 2017. -№ 1. - С. 3].

Из рисунка видно, что в 2019 году 87% работодателей планируют обучать персонал. Однако достаточно большое количество работодателей (13%) по разным причинам не планируют обучать персонал. Среди основных причин необходимо выделить две основные: большие финансовые затраты; уверенность работодателей в том, что обучение не повлияет на повышение производительности, но потребует временных затрат.

Анализируя вышеизложенное следует провести сравнительный анализ существующего опыта обучения персонала в зарубежных и российских компаниях, который представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Сравнительный анализ обучения персонала в российских и зарубежных компаниях

Признак	Японские компании	Американские компании	Корейские компании	Немецкие компании	Российские компании
Задача обучения	Превратить «знания отдельного работника в знание всей организации»	Повысить конкурентоспособность компании	Повысить лояльность работников	Повысить получение прибыли	Повысить конкурентоспособность компании
Основные принципы обучения	Принцип развития; системность	Непрерывность; активные методы обучения	Принцип развития; непрерывность	Системность	Системность; принцип развития
Характерные особенности	Система ротации; метод PDCA	Большие расходы на обучение сотрудников	Обучение с помощью тренингов, а также самообучение	Свои учебные центры; дуальная система обучения	Долгосрочные программы обучения;

Источник: составлено автором по [13, 16, 31].

Из таблицы видно, что у японских, американских, немецких, корейских и российских компаний приоритетной задачей обучения персонала, является повышение эффективности деятельности всего предприятия за счет возможности дать сотрудникам знания, умения и навыки, которые в дальнейшем смогут принести прибыль. Кроме этого, в указанных странах существуют и общие принципы обучения – системность и непрерывность. А это говорит о том, что руководство организации осознает необходимость постоянного обучения. Но, несмотря на схожесть задач, и принципов, компании разных стран имеют свои специфические особенности обучения

персонала.

Таким образом, из всего вышесказанного необходимо отметить, что на современном этапе развития общества предприятия все чаще используют корпоративное обучение, программы которого создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на формирование и развитие кадрового потенциала предприятия с учетом целей его развития. Изучение зарубежного опыта организации системы обучения персонала показывает, что в странах с развитой рыночной экономикой формированию обучения и в целом обеспечению уровня квалификации работников уделяется самое серьезное внимание. Основываясь на результатах анализа системы обучения следует отметить, что российским предприятиям необходимо внимательно изучать, осмысливать и заимствовать зарубежный опыт организации и осуществления системы обучения персонала. Одна из важнейших задач управления корпоративным обучением заключается в том, чтобы адаптировать систему обучения к конкретным запросам.

2.2 Система обучения персонала на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» и рекомендации по ее совершенствованию

Система обучения персонала должна существовать на всех крупных предприятиях. Работодатели понимают, что обучение персонала играет важную роль в повышении эффективности работы всей организации. Необходимо отметить, что обучение персонала имеет важное значение в промышленной сфере, ведь промышленность является фундаментом экономики любой страны.

АО «Пензтяжпромарматура» является одним из крупнейших в России и СНГ специализированным предприятием, выпускающим промышленную трубопроводную арматуру. Предприятие успешно работает на российском и зарубежном рынках уже более 60 лет и считается одним из ведущих

российских производителей трубопроводной арматуры для нефтяной, газовой и других отраслей промышленности, а также для тепловой и атомной энергетики и водоснабжения [32]. АО «Пензтяжпромарматура» является коммерческой организацией и её основная цель – получение прибыли (Приложение Б) [42]. Структура управления на предприятии выстроена по линейно - функциональному принципу. Она эффективна, так как подразумевает наличие служб, которые подчиняются напрямую генеральному директору предприятия. В подчинении данных служб находятся отделы, имеющие более узкую специализацию.

Служба персонала предприятия состоит из руководителя службы, группы управления персоналом (ГУП), отдела кадров (ОК), отдела труда и заработной платы (ОТиЗ), группы организации труда в процессе производства (ГОТПП), здравпункта (рисунок 7) (Приложение В) [39].



Рисунок 7 - Структура службы персонала

Источник: Структурная схема управления АО «ПТПА» / Утв. приказом Генерального директора № 081 от 30.10. 2017.

В АО «Пензтяжпромарматура» за обучение персонала отвечает группа управления персоналом. Группа состоит из начальника и двух сотрудников, основными функциями которых являются следующие (рисунок 8):



Рисунок 8 - Основные функции группы управления персоналом

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Возрастающее значение профессионального обучения для промышленного предприятия и значительное расширение потребностей в нем в последнее время привели к тому, что предприятие ориентировано на повышение квалификации своих сотрудников. В современных условиях промышленные предприятия, заинтересованные в поиске и подборе высококвалифицированных специалистов предлагают различные пути решения данной проблемы. И один из них - развитие учебной базы. В АО «Пензтяжпромарматура» разработана собственная система подготовки профессиональных сотрудников. Более 10 лет успешно функционирует детский корпоративный проект «Шаг в будущее», который в 2012 г. приобрел статус Центра Молодежного Инновационного Творчества. Его основная задача: выстроить цепочку постепенного вовлечения ребенка в профессию: от развития интереса к техническим специальностям у младших школьников до осознанного выбора конкретного места будущей работы студентами старших курсов. Кроме того, ежегодно в АО «Пензтяжпромарматура» на

производственную практику приглашаются студенты профильных специальностей [32]. Обучение персонала на предприятии проводится на основании принятых и утвержденных внутри предприятия документов, являющихся обязательными для исполнения – это Стандарт СТО-ПТПА-502-2010, программа «Три ступени», программа «Корпоративный университет»

Основным документом, определяющим содержание, объем и целесообразную последовательность обучения на предприятии сегодня является Стандарт СТО-ПТПА-502-2010. Он устанавливает порядок организации и проведения обучения, повышения квалификации, аттестации и оценки результативности обучения персонала предприятия (Приложение Г).

В соответствии со стандартом СТО-ПТПА-502-2010 систематическое обучение на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» включает в себя 6 этапов.

1. Определение потребностей в обучении. Определение потребностей в обучении на предприятии предпринимается на различных уровнях. Потребности предприятия в целом анализируются в соответствии с общими производственными целями и политикой предприятия в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Следующий уровень анализа - потребность в обучении работников цеха. Они лучше всего могут быть определены линейным менеджером этого цеха. Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование – определить все функции и действия, которые осуществляют рабочие в процессе реального выполнения конкретной работы. Качественная и количественная потребность в обучении на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» определяется следующими способами (рисунок 9):

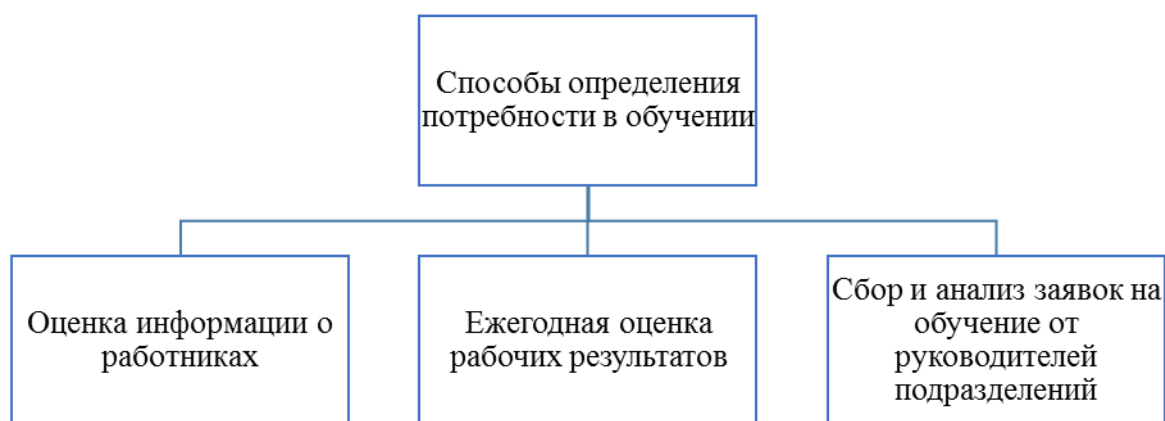


Рисунок 9 - Способы определения потребности в обучении

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

2. Определение целей обучения и критериев оценки его эффективности. На основании анализа выявленных потребностей специалист формулирует цели обучения. Цели, преследуемые при обучении персонала, тесно связаны с целями предприятия. Основными целями обучения на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» являются: достижение более высокого уровня производительности и качества труда сотрудников; сокращение издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся; приобретение сотрудниками знаний и навыков, которые отвечают современным требованиям к их работе; формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих цели предприятия.

3. Разработка стандартов и программ профессионального обучения. Разработка программы обучения предполагает определение ее содержания и выбор методов обучения. Содержание программы вытекает из целей, стоящих перед предприятием в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Предприятие значительно успешнее контролирует содержание собственных программ, в случае необходимости быстро могут вноситься изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы дают возможность более тесно увязать процесс и результаты обучения с целями предприятия.

4. Выбор и подготовка инструкторов. На предприятии АО «Пензтяжпромарматура» создан собственный учебный центр «Перспектива», который занимается обучением рабочих, руководителей и специалистов. Если целью обучения является передача определенных приемов и операций, то на предприятии в качестве преподавателей привлекают собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Основное преимущество, которое предприятие получает от собственных преподавателей, состоит в том, что в таком случае обучение в значительно большей степени учитывает профессиональную специфику, с которой после завершения обучения столкнется рабочий.

5. Проведение обучения. Профессиональное обучение на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» делится на производственное и теоретическое. Производственное обучение состоит из четырех этапов (рисунок 10):



Рисунок 10 - Этапы производственного обучения в АО «Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

В процессе обучения инструктор даёт обучаемому возможность самостоятельно осуществлять рабочие операции, переходя от демонстрации к наблюдению. Наряду с производственным осуществляется и теоретическое обучение. Оно направлено на изучение смысла и правил выполнения работы, основ технических знаний, необходимых для выполнения производственных операций. Теоретические занятия ведут квалифицированные инженеры.

6. Оценка результатов обучения. Оценка эффективности программ обучения является ключевым этапом управления профессиональным обучением на предприятии. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда можно определить влияние отдельной программы на полученную прибыль. В таком случае эффективность в АО «Пензтяжпромарматруа» оценивается по степени достижения стоящих перед программой целей. В условиях рыночной экономики эффективным может быть названо обучение, которое является рациональным решением проблем предприятия. Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения рабочих получает предприятие. Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных программ обучения, анализируют и используют при подготовке программ в будущем. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся работников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения [37].

Программа «Три ступени» в АО «Пензтяжпромарматруа» разработана для молодых рабочих и учеников в возрасте до 29 лет включительно по приоритетным профессиям (токарь, токарь-карусельщик, оператор станков с ЧПУ) (рисунок 11).

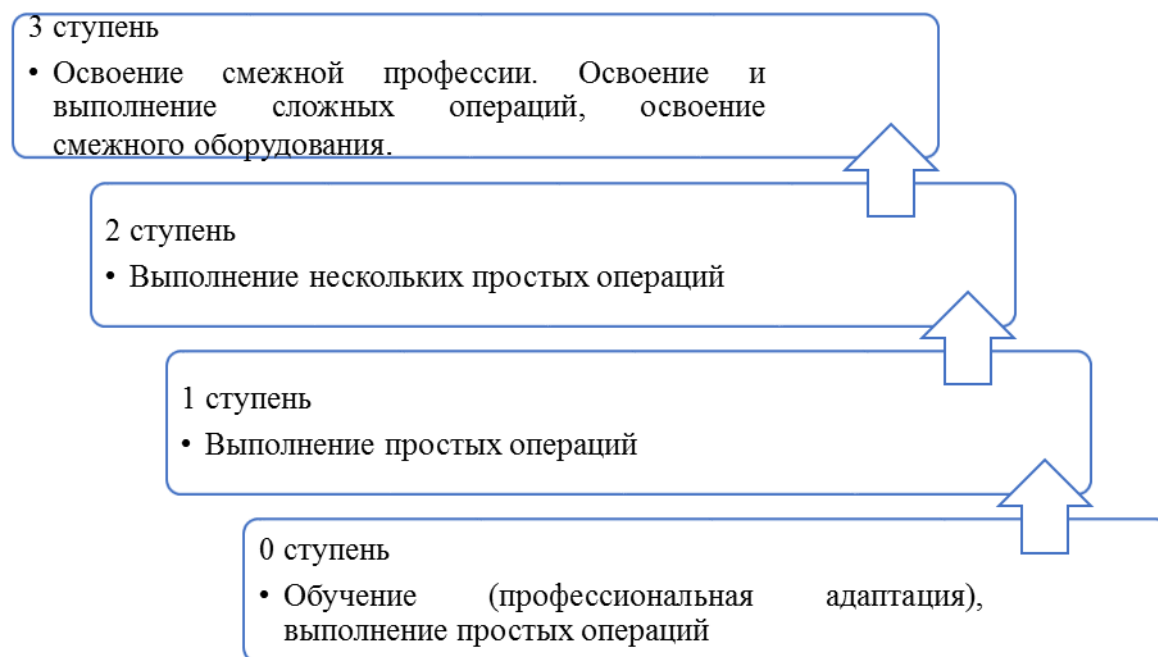


Рисунок 11 - Требования к программе «Три ступени»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

В рамках данной программы профессиональное обучение рабочих проводит инструктор, имеющий стаж работы не менее трёх лет. Критерием успешного обучения рабочих является выполнение всех технических заданий в полном объеме и получение разряда по профессии.

В АО «Пензтяжпромарматура» действует программа обучения и повышения квалификации персонала «Корпоративный университет».

Корпоративный университет АО «Пензтяжпромарматура» объединяет в себе различные виды и направления: начальное освоение профессии молодыми сотрудниками, обязательные инструктажи и аттестации персонала, повышение квалификации специалистов и руководителей. В качестве преподавателей и наставников задействованы и опытные сотрудники предприятия, и приглашенные специалисты. В рамках «Корпоративного университета» реализуется новый формат практики и обучения «Универсальная инженерная платформа». В ней могут принять участие студенты следующих учебных заведений (таблица 10):

Таблица 10 - Участники универсальной инженерной платформы

Наименование учебного заведения	Факультет
ПГУ	ФВТ; ФПИТЭ; ФМТ
ПензГТУ	Факультет информационный и образовательных технологий; Факультет промышленный технологий
Пензенский колледж управления и промышленных технологий им. Басулина	Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)
Кузнецкий колледж электронной техники	Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования

Источник: Официальный сайт АО «Пензтяжпромарматура» [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.ptpa.ru>.

В итоге, выпускник, прошедший практическую инженерную подготовку имеет следующие возможности (рисунок 12):

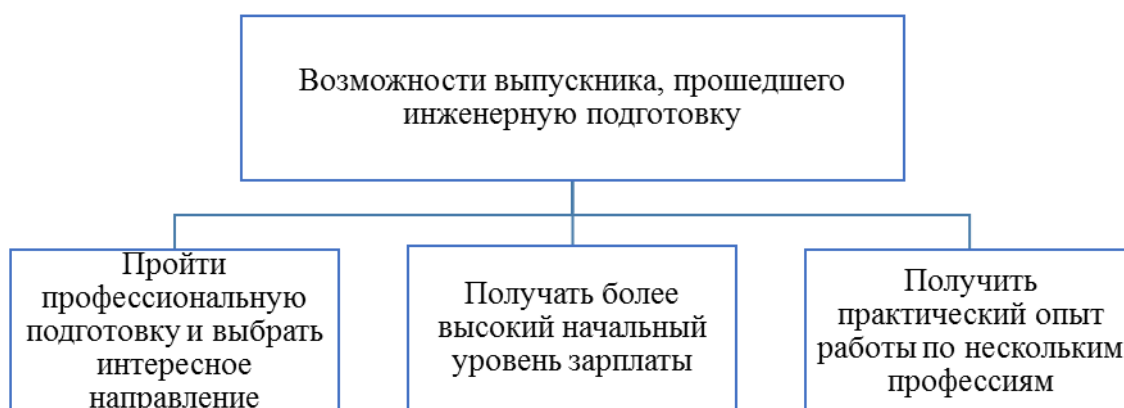


Рисунок 12 - Возможности выпускника, прошедшего инженерную подготовку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

На предприятие «Пензтяжпромарматура» можно прийти без опыта работы и пройти обучение по следующим специальностям:

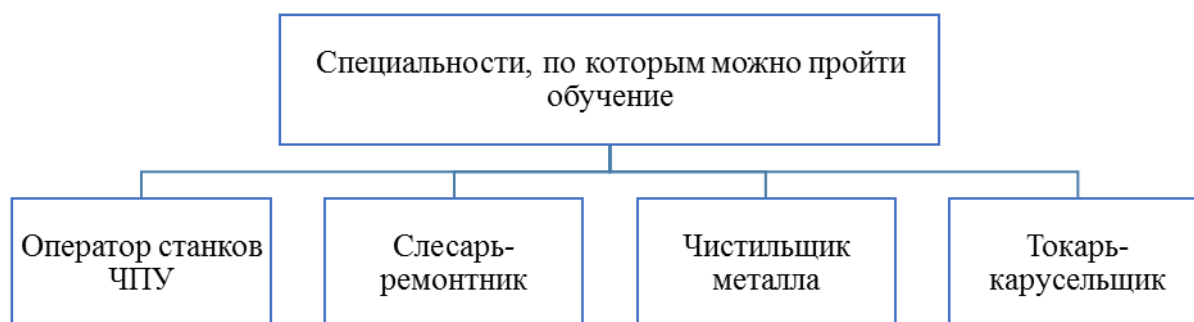


Рисунок 13 - Специальности, по которым можно пройти обучение в АО
«Пензтяжпромарматура»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Обучение профессии с начального уровня занимает, в среднем, 6 месяцев, при наличии разряда или профильного образования – 3-4 месяца.

На предприятии «Пензтяжпромарматура» было проведено глубинное интервью с руководителем службы персонала и с сотрудником группы управления персоналом (Приложение Д).

Руководитель службы персонала отметила, что: *«На предприятии проводится индивидуальное и групповое обучение. При индивидуальном обучении обучающийся прикрепляется к инструктору, знания и опыт которого служат базой для подготовки сотрудника. Групповое обучение на предприятии состоит в объединении обучающихся одной и той же профессии в группы. Численность учебных групп, как правило, составляет 10-12 человек».*

В ходе интервью были выявлены следующие наиболее часто используемые методы обучения на предприятии.

Сотрудник группы управления персоналом: *«При обучении сотрудников чаще всего мы используем такие методы, как тренинг производственный инструктаж, наставничество».* *«Периодичность с которой работники направляются на обучение составляет 1 год».*

В результате проведения интервью руководитель службы управления персоналом отметила, что: *«В целом система обучения персонала на нашем предприятии организована на достаточно хорошем уровне. На сегодняшний день квалификация большинства работников предприятия соответствует занимаемой должности».*

В процессе интервью также было выяснено, что на предприятии существует практика участия сотрудников в различных международных выставках и конференциях.

Сотрудник группы управления персоналом: *«Ежегодно наши сотрудники посещают международные выставки и конференции на крупных российских и зарубежных промышленных предприятиях. В рамках данных конференций проводятся не только традиционные лекции, но и мастер-классы, деловые игры».*

Руководитель службы управления персоналом сделала акцент на том, что: *«С начала 2016 года по настоящее время на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» наблюдается рост числа обученного персонала. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам рабочих»* (рисунок 14).

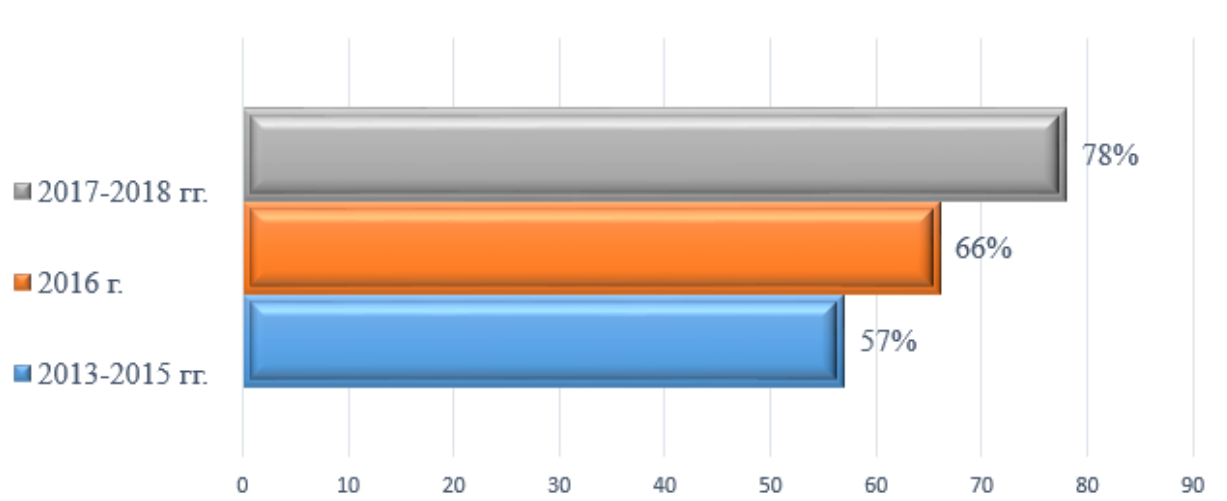


Рисунок 14 - Динамика обучения персонала с 2013 по 2018 гг.

Источник: составлено автором по материалам интервью с руководителем службы персонала.

Руководитель службы персонала рассказала о количестве обученного персонала на предприятии: *«Большинство рабочих (96%) занятых на производстве в настоящее время на предприятии прошли обучение. 4% не прошли обучение, так как недавно приступили к работе, и их обучение в дальнейшем планируется»* (рисунок 15).

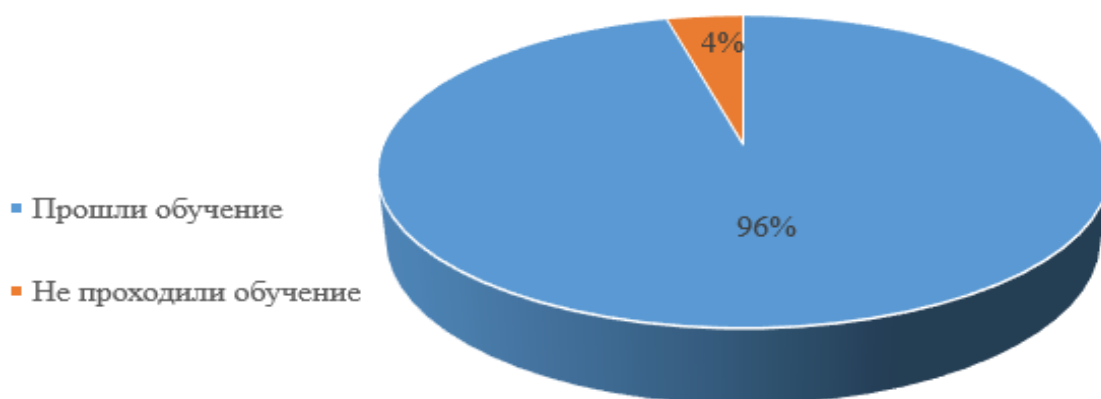


Рисунок 15 - Количество рабочих прошедших обучение на АО «ПТПА»

Источник: составлено автором по материалам интервью с руководителем службы персонала.

Таким образом, анализ рассмотренной выше системы обучения на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» показывает, что обучению персонала руководство уделяет значительное внимание, об этом говорит ежегодное увеличение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, наличие различных программ по обучению, сотрудничество со многими учебными заведениями. Однако, руководство предприятия не придает значения развитию основным элементам теории человеческого капитала. Исходя из данных анализа существующей системы обучения персонала на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» было установлено, что она требует дальнейшего развития. Можно предложить следующие направления её совершенствования:

1. Необходимо увеличить штат по подготовке кадров, который на сегодняшний день составляет два человека. Увеличение штата позволит проводить более детальный анализ количественного и качественного состава

кадров. Необходимо регулярно проводить опрос сотрудников, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию. Учет мнения самих сотрудников об уровне и динамике их профессиональных знаний позволит ГУП планировать повышение квалификации с их рабочего места, что позволит организовать индивидуальный подход к обучению персонала.

2. Следует улучшить качественный состав преподавателей, ведущих теоретическое обучение. Наличие на предприятии высококвалифицированных преподавателей теоретического обучения является одним из обязательных условий эффективной работы по подготовке и повышению квалификации персонала.

3. Качество обучения во многом зависит от уровня методической работы, организуемой ГУП. Поэтому следующим рекомендуемым мероприятием совершенствования системы обучения является проведение в различных организационных формах методической работы. К ним относятся (таблица 11):

Таблица 11 - Формы методической работы, рекомендуемые на АО «Пензтяжпромарматура»

Форма методической работы	Характеристика
Проводить методические семинары по 40-часовой учебной программе среди руководителей и специалистов	Цель: овладение знаниями по педагогике, психологии, обмен опытом улучшения организации учебного процесса и др. К проведению семинаров следует привлекать ведущих специалистов, а также преподавателей из вузов.
Организовать методические совещания	Цель: решение на совещании следующих вопросов: ход выполнения планов по обучению, качество занятий, состояние контроля за учебным процессом. Будут проводиться работниками ГУП для преподавателей теоретического и инструкторов производственного обучения.
Проводить открытые уроки	Цель: повышение качества учебного процесса, изучение и внедрение в широкую практику трудового опыта.

Источник: составлено автором.

4. Необходимо создать в базе данных специальную программу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. На основе базы данных автоматизированной кадровой системы оформить отдельный файл на каждого работника, куда будут заноситься не только данные формального характера – о сроках, формах, местах, продолжительности и стоимости обучения каждого сотрудника, но и более скрытые неформальные данные, как например, степень актуальности его знаний по профессии и области, в которой он менее силен, способности к обучению и тому подобные сведения, получаемые преимущественно путем социально-психологических исследований.

5. Следует создать на предприятии под руководством ГУП отдел профессионального развития рабочих кадров. Так как именно рабочие являются ядром любого промышленного предприятия, и от их квалификации во многом зависит конкурентоспособность предприятия. Создание отдела профессионального развития – один из основополагающих факторов успешной деятельности предприятия. Так, при внедрении процесса планирования и развития профессионального роста в АО «Пензтяжпромарматура» рабочие и предприятие будут иметь свои плюсы:

Таблица 12 - Преимущества внедрения процесса планирования и развития профессионального роста

Преимущества для рабочих	Преимущества для предприятия
Потенциально более высокий уровень удовлетворенности от работы на предприятии, предоставляющем возможности профессионального развития	Более мотивированные и лояльные сотрудники, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы
Более четкое представление личных перспектив в профессиональной деятельности	Возможность планировать профессиональное обучение сотрудников с учетом их потребностей, что положительно отразится на повышении производительности труда
Возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности	Возможность сформировать группу мотивированных и подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности

Источник: составлено автором.

6. Следует использовать на предприятии зарубежный опыт. В зарубежных компаниях обучению работников придается огромное значение. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширения профессиональной подготовки персонала. На предприятии АО «Пензтяжпромарматура» можно использовать опыт зарубежных фирм по организации кружков качества. Этот метод обучения кадров является наиболее доступным для предприятия, так как не требует больших финансовых затрат. Также преимуществом данного метода является то, что обучение происходит без отрыва от производства. «Кружки качества» помогут повысить моральный дух персонала, улучшить социально-психологический климат, что в свою очередь повлияет на повышение производительности труда и позволит усилить конкурентоспособность всего предприятия. Поэтому АО «Пензтяжпромарматура» на современном этапе и в перспективе следует изучать передовой опыт организации системы обучения в зарубежных компаниях и по возможности внедрять его на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы обучения персонала, который способен конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретают особую актуальность. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к уровню квалификации персонала, усиливается конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Кроме этого профессиональное образование и квалификация становятся для сотрудника гарантией его социального благополучия, фактором конкурентоспособности на рынке рабочей силы.

Управление процессом обучения персонала на предприятии подразумевает постановку учебных целей и контроль за их достижением. Содержание учебной цели определяется спецификой профессиональной деятельности обучающегося на предприятии. Обучение персонала является активным в том случае, когда учащийся совместно с преподавателем управляет процессом обучения. Такое сотрудничество строится на взаимовыгодной основе и способствует формированию долгосрочных отношений, в которых заинтересованы сотрудники и предприятие.

Одним из условий организации эффективной системы обучения является понимание сотрудниками целей обучения. Если работник плохо представляет, какие знания и навыки ему нужны для успешной работы на предприятии, любое его обучение будет неэффективным. Он может быть вполне удовлетворен своей деятельностью, при этом деятельность будет соответствовать стандартам, однако для предприятия в целом его развитие будет малоэффективно. Сотрудник, понимающий цели предприятия (например, выпуск надежного и недорогого оборудования для тяжелой промышленности), проходя обучение по специальности, задумается не только о том, как лучше выполнить работу на своем узком участке, но и о том, как согласовать свою деятельность с деятельностью коллег. Менеджер

или группа менеджеров, занимающихся разработкой организационной структуры, будут стремиться получить знания не только о том, как сделать эту структуру управляемой, но и о том, как заставить ее эффективно работать для достижения целей предприятия.

Обучению на предприятии АО «Пензтяжпромарматура» руководство уделяет значительное внимание, об этом говорит ежегодное увеличение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, наличие различных программ по обучению, сотрудничество со многими учебными заведениями. Это окажет в свою очередь на результат деятельности предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения разряда. Процесс обучения на предприятии представляет собой систематическую модель, включающую в себя 6 последовательных этапов. При групповом обучении доминирующей формой обучения является тренинг и лекция, при индивидуальном – наставничество.

Таким образом, следует отметить, что в современных условиях для достижения высоких экономических показателей необходимо создавать объективные возможности для более полного удовлетворения потребностей сотрудников, так как учет мнения сотрудников, индивидуальный подход к обучению повышает стремление к активному и высокоэффективному труду. В результате создается целый ряд психологических условий, которые повышают эффективность обучения. Позиция обучающегося становится более активной, появляется готовность разделить с преподавателем ответственность за результаты обучения и понимание того, что, только раскрыв внутренний потенциал, можно добиться значительных изменений в своей профессиональной деятельности.

Итак, можно сделать вывод, что в современных условиях способность предприятия постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов, влияющих на достижение целей предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук, В.В. Эргономика: учебное пособие для вузов / Адамчук В.В., Варна Т.П., Воротникова В.В.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. - 254 с.
2. Аксенова, Е. А. Управление персоналом / Е. А. Аксенова - М.: Юнити -Дана, 2014. - 423 с.
3. Александрова, Л. В. Развитие и обучение персонала как неотъемлемая часть эффективного управления организацией / Л. В. Александрова, Е. А. Ворошилов, Д. С. Сабанцева // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика - 2011. - №3. - С. 6 - 10.
4. Амбарцумян, С. А. Российская модель управления персоналом: миф и реальность/ С. А. Амбарцумян // Экономика и управление в 21 веке: тенденции развития. - 2016. - № 33. - С.156 -160.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер. - 2008. - с. 832.
6. Баева, О. Н. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) / О. Н. Баева, Д. И. Хлебович // Российское предпринимательство - 2014. - №12. - С.123-134.
7. Барсукова, С. А. Научно-теоретические подходы к обучению управленческого персонала в системе менеджмента предприятия / С. А. Барсукова, Л. Ф. Каримова // Социокультурные факторы консолидации современного Российского общества Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 26-29.
8. Бачина, Е. С. Методы оценки персонала/ Е. С. Бачина // Молодой учёный. - 2017. - № 8. - с. 139 - 144
9. Богачева, А. М. Подходы, формы и методы обучения персонала в современных организациях /А. М. Богачева, Е. Л. Соколова // Управление

человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015. - № 6. - С. 330-334.

10. Богословский, А. А. Персонал без оценки – деньги на ветер / А. А. Богословский // Персонал. - 2014. - № 2. - С. 73 -76.

11. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект// Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 319-323.

12. Долженко, Р.А. Подходы к оценке эффективности корпоративного обучения / Р. А. Долженко // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. - 2017. - № 2. - С. 226 - 232.

13. Дуракова, И. Б. Управление персоналом. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.

14. Егоршин, А.П. Основы менеджмента / А.П. Егоршин. - М: ИНФА, 2015. - 350 с.

15.Ежова, Л. С. Формы и методы обучения персонала. Совершенствование профессиональных навыков/ Л.С. Ежова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2008. - № 11. - С. 50-55.

16. Зобкова, Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний/ Л. Д. Зобкова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал) - 2018 г.- №9 - С. 39-50.

17. Зорин, А. С. Теоретические и методологические подходы к оценке влияния развития персонала организации на повышение результативности труда/ А. С. Зорин, Н. А. Зорина, П. А. Сафрыгин // Управленец. - 2017. - № 1. - С. 2-8.

18. Касатеев, П. А. Факторы и критерии повышения качества рабочей силы в процессе внутрифирменного обучения персонала / П. А. Касатеев, О. В. Мраморнова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2013. - № 4. - С. 247-253.

19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
20. Кларин, М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях 21 века / М. В. Кларин // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2016. № 1. - С. 92 -112.
21. Коптева, К. В Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия / К. В. Коптева, Л. А. Афанасьева // Auditorium: научный журнал Курского государственного университета - 2014. - № 3.- С. 1-10.
22. Коптева, К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К. В. Коптева, О. А. Бакшеева // Основы экономики, управления и права. - 2013. - №33. - С. 77-81.
23. Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов // [Juvenis scientia](#).- 2017. - № 2. - С.19 – 24.
- 24.Лавренова, П. О. Внутрифирменное обучение персонала на промышленном предприятии: понятие, принципы, основные особенности и задачи/ П. О. Лавренова // Санкт-Петербургский образовательный вестник. - 2017. - № 12 - С. 25-28.
25. Ларин, С. Н. Методы и технологии повышения квалификации специалистов наукоёмких и высокотехнологичных производств / С. Н. Ларин, Е. Ю. Хрусталёв, Т. В. Стебеньева, Т. С. Ларина // Научный журнал КубГАУ.- 2016. - №115. - с.1-16.
26. Лукин, Г. И. Проблема включения затрат на обучение персонала в модели рынков труда и управления трудовыми ресурсами / Г. И. Лукин, С. Б. Сухотин // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург) - 2012. - №3.- С.7-13.
27. Магура, М. И. Обучение персонала предприятия / М. И. Магура - Москва: Пресс, 2011. - 112 с.

28. Мансуров, Р.Е. Оценка эффективности обучения персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/>
29. Мирошин, Д. Г. Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях / Д. Г. Мирошин. // Право и образование. - 2013. - № 5. - С. 113 – 122.
30. Напалкова, М. В. Деловая игра как активный метод обучения / М. В. Напалкова // Интеграция образования - 2014. - № 2. - С. 17 - 20.
31. Новиков, П. П. Зарубежный и отечественный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях / П. П. Новиков // [Региональные проблемы экономики](#). - 2014. - № 3. - С. 382 – 390.
32. Официальный сайт АО «Пензтяжпромарматура» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.ptpa.ru>
33. Панков, В. О. Внутрифирменная система сертификации персонала / В. О. Панков, И. Е. Тупик // Менеджер по персоналу. - 2016. - № 2. - С. 4-13
34. Плугина, Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия/Вестник экономики, транспорта и промышленности//. - 2013. - № 43. - С. 249 -254.
35. Рожавская, А. А. Трансформация подходов к обучению персонала: ценностные ориентации поколения «Y» / А. А. Рожавская // Вопросы управления - 2014. - №3 - С.147-154.
36. Светайло, Р.В. Особенности процесса управления знаниями в системе обучения персонала организации / Р. В. Светайло, А. С. Овчинников, В. И. Николаева // Студент. Аспирант. Исследователь - 2016. - №2. - С.82 - 93.
37. Стандарт организации АО «ПТПА» СТО-ПТПА-502-2010/Утв. приказом № 059/ АУ от 08.07.2010 г.
38. Стебеньева, Т. В. Анализ зарубежного и отечественного опыта формирования систем непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации/ Т. В. Стебеньева, Т. С. Ларина // Психология и педагогика XXI века: теория, практика и перспективы. - 2017. - № 2. - С.1 – 4

39. Структурная схема управления АО «ПТПА» / Утв. приказом Генерального директора № 081 от 30.10.2017.

40. Сысолятин, А.В. Оценка эффективности обучения персонала / А. В. Сысолятин // Проблемы современной науки и образования - 2015. - №9 - С. 20-23

41. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 - ФЗ (с изм. от 05.02. 2018) // «Российская газета» - 2018. – 07 февраля (Федеральный выпуск № 7489).

42. Устав АО «ПТПА» / Утв. Общим собранием акционеров АО «ПТПА» от 25. 04. 2016.

43. Хачатурян, А. А. Развитие теории человеческого капитала компании / А. А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления (Международный журнал). - 2014. - №12. - С.15-21.

44. Черных, А. В. Внутрифирменное обучение как метод совершенствования системы управления персоналом организации/ А. В. Черных, С. О. Никитина, М. В. Короткова // Российский журнал сельскохозяйственных и социально-экономических наук. - 2016. - № 10. - С. 111-116.

45. Чуланова, О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления / О. Л. Чуланова// Наукоеведение. - 2016. - №1 - С. 1-25.

46. Юровских, К.В. Понятие «обучение персонала» и его сущность / К В Юровских // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. - 2017. № 2 - С. 20-21.