

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

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы повышения квалификации персонала в пищевой промышленности (на примере ООО «Ванюшкины сладости»)»

Студент

(подпись, дата)

М.Ю. Савченкова
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

В.В. Ухоботов
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и роль повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации	8
1.2 Виды, методы и формы повышения квалификации персонала в организации	17
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВАНЮШКИНЫ СЛАДОСТИ»	29
2.1 Оценка системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости»	29
2.2 Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости»	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях рыночных определяющий фактор роста конкурентоспособности предприятия – это инвестиции в трудовые ресурсы. В сфере бизнеса в настоящее время особенное внимание уделяется опыту и квалификации работников, а также обладанию информацией, так как среди важнейших составляющих конкурентоспособности организации определяется такая составляющая, как трудовые ресурсы, от качественных характеристик которых зависит во многом и качество изготавливаемой продукции, выполняемых работ, предоставляемых услуг. Обучение работников оказывает прямое влияние на экономические результаты работы организации, мотивацию сотрудников, их профессиональное развитие, преданность фирме, а также содействует созданию подходящей организационной культуры.

Увеличение роли повышения квалификации и обучения персонала в росте конкурентоспособности предприятия, трудового потенциала и организационного развития работников определено тремя обстоятельствами:

- без своевременного повышения квалификации и обучения персонала реализация организационных видоизменений становится невозможным или сильно затрудняется;

- повышение квалификации и обучение персонала – важнейший метод по повышению ценности человеческих ресурсов на предприятии;

- качество подготовки, повышение квалификации и обучение персонала – существенное средство для достижения стратегических целей предприятия.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы предопределена тем, что повышение квалификации персонала является главным показателем по увеличению производительности деятельности сотрудников, а также продуктивным «фактором мотивации» повышения рабочей инициативности и закреплении персонала за организацией.

Современное производство выдвигает значительные требования к сотрудникам и системе подготовки, переподготовки и повышении квалификации в обстановке рыночных взаимоотношений. В ходе научно-технического прогресса одни специальности исчезают, другие появляются. Видоизменяются промышленные ресурсы, уплотняется рабочий темп. Все перечисленное вызывает потребность в новых конфигурациях по подготовке, переподготовке и повышении квалификации сотрудников.

Степень научной разработанности темы. В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались работы известных научных работников в области управления персоналом: Т.Ю. Базаров, М.В. Артамонова, А.А. Брасс, Е.А. Борисова, В.Р. Веснин, Т.Н. Василюк, П.В. Журавлев, Б.Л. Еремин, Р.П. Колосова, А.Я. Кибанов, П.В. Пугачев, М.В. Луданик, и др. Большое внимание вопросам профессионального обучения сотрудников в своих научных изданиях отдают П.В. Журавлев, С.К. Мордовин, Т.Ю. Базаров, А.В. Михайлова, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Л.Н. Попова, Е. Моргунов, В.В. Музыченко. К числу зарубежных ученых, также занимающихся методологическими и теоретическими вопросами по этой проблематике, необходимо отметить М. Альберта, Морито Акио, М. Вебера, М. Аткинсона, Дж. Коун, Д. Клаттер-бака, Я. Фитценца, А. и Э. Мишлен, М. Мескона, У. Петти, У. Оучи, Киитиро Тоеда, М. Рейнольдса.

Объект исследования – персонал ООО «Ванюшкины сладости» (Пензенская область, Пензенский район, село Засечное).

Предмет исследования – система повышения квалификации персонала в организации.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать систему повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Достижение указанной цели выпускной квалификационной работы возможно, при разрешении следующего комплекса задач:

1) рассмотреть степень разработанности проблематики обучения и повышения квалификации в зарубежной и отечественной научной литературе;

2) исследовать систему по управлению персоналом в ООО «Ванюшкины сладости»;

3) рассмотреть специфику системы по повышению квалификации в ООО «Ванюшкины сладости»;

4) предложить меры в ООО «Ванюшкины сладости» по совершенствованию системы повышения квалификации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в обнаружении проблем в сфере повышения квалификации в ООО «Ванюшкины сладости», и разработанных нами мероприятий по их разрешению.

Информационная база по исследованию представляет изучение деятельности кондитерского предприятия ООО «Ванюшкины сладости». Источники информации, использованные для выполнения дипломной работы: Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, иные нормативно – правовые акты о труде, статьи из профессиональных журналов, научные труды, учебная литература, а также нормативно-методологические документы ООО «Ванюшкины сладости», материалы статистики, итоги самостоятельных исследований, реализованных на кондитерской фабрике.

Методы, применяемые для достижения установленной цели: общенаучные методы, среди которых: диалектический, логический, системный и исторический. Кроме того нами были активно применены, такие методы, как анализ литературы по обучению персонала и управлению им, статистика, наблюдение, а также анализ нормативной базы предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и роль повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации

На сегодняшний день в условиях постоянно развивающейся мировой экономики любой организации также нужно неизменно развиваться. Одно из главных условий по обеспечению непрерывного экономического развития на любом предприятии – это наличие квалифицированных кадров. Но как представляет практика, довольно непросто найти специалистов требуемой квалификации. Порой поиск необходимых кадров занимает довольно длительное время, что, бесспорно, отражается на итогах работы предприятия в целом. Но даже когда нужный специалист находится, ему порой требуется много времени для изучения специфики работы определенной организации, что также отражается на итогах не только его рабочей деятельности, но и работы предприятия в целом, а также приносит дополнительные сложности для руководства предприятия. В связи с этим для промышленных предприятий на сегодняшний день весьма актуально формирование особых подразделений, занимающихся подготовкой сотрудников для работы в обстоятельствах определенного предприятия.

В сфере российской HR-теории и практики на сегодняшний день часто употребляемыми терминами являются «развитие персонала» и «обучение». Обучение представляет собой одну из функций в области профессионального развития. Как более обобщающий термин «развитие» включает в себя подготовку сотрудников к исполнению новых производственных задач, переподготовку персонала для перевода на новые рабочие места, профессиональную и карьерную ротацию, развитие оперативного и стратегического кадрового резерва, повышение квалификации. Можно

отметить, что составные части в системе развития сотрудников – это управление карьерой, профессиональное обучение сотрудников, создание и развитие резерва кадров.

Развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, ориентированных на оптимизацию профессиональных качеств у каждого работника, который в условиях общей экономической нестабильности в государстве, финансовой нестабильности в предпринимательской сфере, а также растущей угрозы кадрового дефицита на рынке труда выступает одним из самых актуальных элементов в системе по управлению персоналом.

По мнению В. П. Егоршина, под развитием персонала понимается «комплекс организационно-экономических мероприятий в области обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивации к творчеству и т. п». [13, с. 36].

Согласно трактовке П. Э. Шлендера развитие персонала представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [33, с. 140].

Присутствует немалое число определений обучения персонала. Так, с точки зрения А.Я. Кибанова под обучением персонала понимается целенаправленно сформированный, систематически и планомерно осуществляемый процесс по овладению умениями, знаниями, способами и навыками общения под руководством опытных наставников, преподавателей, руководителей и специалистов [17, с. 38].

По мнению М. Армстронга обучение персонала представляет собой обучение, обладающее определенной формой, подразумевающее систематическую трансформацию поведения посредством формирования новых навыков, которое совершается в итоге получения инструктажа, образования, развития и обретения практического планомерного опыта [3, с. 471].

По мнению А.П. Егорошина обучение персонала представляет собой обеспечение соответствия профессиональных умений и знаний работника нынешнему уровню развития производства, науки и техники [13, с. 237].

С точки зрения М.И. Магуа обучение персонала представляет собой важнейший инструмент, посредством которого руководство обретает потенциал по повышению потенциала человеческих ресурсов и оказанию влияния на выработку организационной культуры [20, с. 98].

По мнению Дональда Шона и Криса Аргиса процесс обучения персонала формируется тогда, когда члены предприятия действуют, как агенты, обучающиеся для предприятия, откликаясь на трансформации внутри организации и в её среде, выявляя и исправляя погрешности в теоретических схемах, применяемых предприятием и встраивая итоги проведенных исследований в персональные умственные образы и распределенные представления предприятия [29, с. 76].

Разобрав данные понятия, возможно прийти к выводу, что все они содержат в себе важнейшую мысль о том, что обучение персонала представляет собой приобретение сотрудником навыков, умений и знаний, необходимых для благополучной деятельности в профессиональной сфере. Следовательно, на основании вышеприведенных определений возможно выработать обобщенное определение обучения персонала. Обучение персонала – это планомерный и целенаправленный процесс обретения работниками навыков, умений и знаний, которые дают им возможность успешно исполнять поставленные профессиональные задачи, а также развивать их компетенции личностного плана.

Целью развития персонала является обеспечение предприятия хорошо подготовленными работниками для результативной работы и воплощения стратегического развития организации [5].

Задачи по развитию персонала организации таковы:

- понижение текучести кадров;
- выработка организационной культуры;

- совершенствование системы коммуникаций;
- повышение уровня лояльности у сотрудников;
- обучение молодых сотрудников;
- передача опыта и знаний;
- установление важности по развитию работников;
- быстрый процесс адаптации к разного рода нововведениям и т. д.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [39, с. 16] определяются следующие виды профессионального обучения сотрудников:

- повышение квалификации работников;
- переподготовка работников;
- профессиональная подготовка работников.

Система по подготовке, переподготовке и повышению квалификации сотрудников – это постоянный процесс планомерного приближения реального состояния персонала организации к оптимизированному, максимально полно соответствующему его перспективным и текущим потребностям.

Повышение квалификации, как замечают Цветлинский Е.И., Павлеванов В.В. и Сорокина О.Г. – немаловажное звено в сбалансированности предложения и спроса рабочих кадров. Изменяя степень квалификации, организация может обеспечить максимально полное совпадение структуры работников со структурой рабочих мест, учитывая весь спектр требований, выдвигаемых к качественным характеристикам рабочей силы [20, с. 52].

Под квалификацией (от лат. *qualis* – качество) понимается профессиональная зрелость работников, их подготовленность к качественному исполнению определенных видов работ, устанавливаемая по наличию умений, знаний, опыта, а также профессиональных навыков [22, с. 5].

Имеются разнообразные подходы к определению понятия «повышение квалификации». Проанализируем некоторые из них. По мнению Ларина С.Н.

повышение квалификации представляет собой обучение, определенное трансформацией содержания и характера труда специалистов на занимаемой ими должности, а также моральным устареванием их знаний [36, с. 63].

Коваль И.А., Ластовский М.А. и Сендеров В.Л. трактуют повышение квалификации, как неформальное и формальное обучение, необходимое для того, чтобы персонал организации либо коллектив, участвующий в определенной программе, смог исполнять весь набор своих профессиональных обязанностей. С точки зрения Агафонова А.А., повышение квалификации представляет собой подготовку кадров для совершенствования навыков, умений и знаний вследствие повышения требований к профессии или повышения в должности [36, с. 64]. В общем можно сказать, что имеющиеся трактовки довольно приближены друг к другу, при этом отражают в полной мере сущность повышения квалификации персонала организации.

Представляется, что наиболее точное и полное определение повышения квалификации звучит следующим образом.

Повышение квалификации работников представляет собой профессиональное обучение лиц, уже обладающих профессией рабочего (профессиями рабочих) или должностью служащего (должностями служащих), в целях планомерного улучшения профессиональных навыков умений и знаний по имеющейся рабочей профессии либо должности служащего без фактического повышения общего образовательного уровня. Вследствие повышения квалификации достигается соответствие квалификации сотрудника новой технологии и технике, осуществляется его подготовка к росту в должности.

Направления по обучению персонала в рамках роста квалификации таковы:

- по итогам аттестации персонала, обнаружившей низкую квалификацию у сотрудника;

- при поступлении на работу нового сотрудника (программы адаптации);
- обучение развивающего характера для работников, стремящихся поднять свой общий или профессиональный уровень в развитии;
- при определении сотрудника на новую должность либо при переводе его на иной рабочий участок;
- для поддержания рабочих навыков и умений, повышения результативности исполнения сотрудником имеющейся работы;
- при трансформации технологий работы либо взаимодействия между структурными подразделениями предприятия, а также в процессе планирования данных трансформаций.

Бирюкова Е.А. и Мигачева Г.Н. [38, с. 41] определяют перечень задач, которые призвано разрешить повышение квалификации сотрудников предприятия:

- повышение качества и производительности труда сотрудников;
- рост уровня трудового сомнения;
- увеличение навыков и знаний, которые содействуют увеличению квалификации у персонала;
- продвижение по карьерной лестнице сотрудников;
- вырабатывание у обучающихся ценностей, поддерживающих корпоративную культуру на предприятии;
- приспособление человека к процессу профессионального роста;
- увеличение лояльности сотрудников к предприятию.

Процесс по повышению квалификации персонала в целом может быть необходим как для работодателей, так и для сотрудников, он может преследовать разнообразные цели. Обучая сотрудников, организация, в первую очередь стремится к следующим целям:

1. Дать сотрудникам новые знания и навыки для адаптации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии, для осуществления возможности в их карьерном росте.

2. С целью мотивации персонала. Обучение за счет средств работодателя способствует у работников формирование имиджа работодателя как предприятия, работа в котором можно непрерывно повышать свой уровень профессионализма. В организациях такого рода можно замечать более благополучный социально-психологический климат и присутствуют все составляющие для благоприятной работы команды.

3. С целью снижения степени текучести сотрудников. Повышение квалификации – один из действенных способов по борьбе с данным явлением наряду с иными: уважительное и предупредительное отношение к работникам со стороны руководства, повышение уровня заработной платы, совершенствование условий труда.

4. С целью введения новых технологий. С введением в производство прогрессивных технологий появляется объективная надобность в освоении новейших трудовых приемов работниками. Большая часть форм по повышению квалификации связана с определенными видоизменениями в организации, технологии, технике, ассортименте продукции.

5. С целью воспитания своих кадров. Это есть производственная стратегия отдельных предприятий. Они предпочитают обучать собственных работников, нежели принимать людей на работу со стороны.

Причинами, обуславливающими необходимость повышения квалификации кадров, самыми актуальными для предприятия выступают: подготовка имеющихся в организации работников и, как следствие, экономическая выгода от совершенствования профессиональных навыков сотрудников в отличие от организации обучения с нуля, развитие между компаниями конкуренции, зарождение новых технологий.

Заинтересованность самих работников в повышении собственной квалификации вызвана устремлением к карьерному росту, ростом

конкурентоспособности сотрудника на рынке труда, стремлением в ознакомлении со спецификой новых технологий и оборудования. В то же время, достижительные (повышение квалификации) и содержательные (реализация способностей) трудовые ценности входят в ядро ценностей лишь только у небольшого количества работников [31, с. 78].

Увеличивая требования к уровню квалификации людей, на благополучных предприятиях всячески способствуют переподготовке и обучению работников[34, с. 172]. Разработка программы по повышению квалификации работников инициируется с оценки степени развития этой системы. Имеются организации, в которых эта система в достаточной степени развита и в нее нужно внести лишь небольшие корректировки с целью ее улучшения. Однако в большинстве случаев она сформирована на низком уровне или же программа по повышению квалификации отсутствует вовсе. Этот критерий будет оказывать влияние на количество и интенсивность проводимых мероприятий [2, с. 37].

Процедура по переподготовке и повышению квалификации кадров в организации начинается с выявления надобности предприятия в обучении работников. Нужды предприятия в обучении основываются на четырех уровнях: на уровне предприятия в целом (потребность в соответствующем потенциале сотрудников согласно стратегии предприятия и фактическая оценка потенциала), на уровне каждого сотрудника (сложность выполняемой работы – отношение реальной степени человеческого капитала к степени требуемого человеческого капитала), на уровне работы (стандарты исполнения работы, фактическое исполнение работы), на уровне подразделения (потребность в квалифицированных кадрах у подразделения, обеспечивающего осуществление целей предприятия), и фактическая оценка возможностей сотрудников подразделения [8, с. 75].

От того, насколько качественно проведен анализ потребности в проведении обучения зависит результативность затрат и эффективность последующей рабочей деятельности работников. Трехэлементная система

разбора потребностей в обучении включает в себе: анализ предприятия (где именно в организации нужно обучение), анализ труда или задачи (каким должно выступать содержание обучения?), анализ сотрудника (кто должен приобрести обучение и какое именно обучение требуется?). Важно здесь дать всем участникам обучения установку следующего плана: «Какая будет выгода для предприятия от обучения? В чем заключается цель обучения? Что лично каждому работнику даст обучение? Каким образом оценить итог обучения?» [10, с. 25].

Выявление потребности переподготовке кадров и в повышении квалификации может быть реализовано на следующих уровнях:

- на уровне определенного работника установление потребности в профессиональном обучении производится на основании формирования индивидуального плана по развитию, планирования рабочей карьеры и организации периодических аттестаций;

- определение потребности на уровне структурного подразделения производится линейным руководителем данного подразделения с опорой на объемы производственной программы данного структурного подразделения, оценки профессионального потенциала у своих подчиненных, установления объемов отходов и бракованной продукции по вине сотрудника, числа случаев несоблюдения технологической дисциплины, травматизма на производстве и поломки оборудования;

- потребность в переподготовке кадров и повышении квалификации на уровне предприятия определяется факторами следующего содержания: развитие технологий и техники, определяющих формирование новой продукции, новых видов деятельности и услуг, видоизменение нормативной и законодательной базы, разработка и введение новых программ по переподготовке кадров, ситуация на рынке, трансформация стратегии, образование новой структуры, введение новейших видов деятельности, технологические модификации, организация новых рабочих мест.

Исходя из вышеизложенного, можно подытожить, что по идее всем работникам нужно пройти обучение. Но вследствие специфики деятельности предприятия часть работников могут продолжить трудовую деятельность без увеличения своей квалификации, т.к. зачастую не все должности на предприятии предполагают присутствие высших разрядов.

Таким образом, профессиональное развитие обнаруживает положительное влияние и на самих работников. Повышая собственную квалификацию и обретая знания и навыки, на рынке труда они становятся более конкурентоспособными и обретают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее пределов. Это особо важно в нынешних условиях быстрого старения профессиональных познаний.

1.2 Виды, методы и формы повышения квалификации персонала в организации

Повышение квалификации, происходящее во время трудовой деятельности, рассматривается обыкновенно как процесс по формированию навыков и знаний у работников после стадии формального завершенного обучения. Такой тип профессионального обучения включает в себе разнообразные виды и формы получения работником навыков и знаний.

Вследствие повышения требований к степени профессиональных знаний и нуждой к освоению актуальных методов по решению производственных задач организация процесса по повышению квалификации работников неизбежна. Функционирующие нормативы устанавливают два варианта по направлению сотрудника на повышение квалификации: по инициативе работодателя и по инициативе работника.

В первом случае работник самостоятельно определяет способы повышения квалификации и заключает с работодателем соответствующий

договор, где стороны, достигнув соглашения, уточняют условия обозначенной процедуры.

Во втором случае работодатель без согласия сотрудника может направить его на повышение квалификации, если сотруднику она необходима для продолжения ведения трудовой деятельности в рамках своей должности. Если же таковая необходимость отсутствует, то сотрудник может быть направлен на повышение квалификации только при его согласии. Руководители или коллеги в некоторых случаях также могут направлять работодателю служебные записки с рекомендациями о необходимости повышения квалификации тех или иных работников.

Само же прохождение повышения квалификации и обучения может проводиться различными способами. Чтобы упростить возможное проведение процедуры повышения квалификации сотрудников, работодатель вправе издавать отдельные локальные нормативные акты, к примеру «Положение о повышении квалификации», где основными пунктами следует определить: цели повышения квалификации; нормативную базу, на основании которой будут разработаны основные нормы и правила обучения и проверки знаний; группу сотрудников для повышения квалификации; виды и формы обучения и аттестации; место проведения повышения квалификации; средства, затрачиваемые работодателем на данную процедуру; перечень конкретных должностей и направлений, в которых будет осуществляться повышение квалификации; периоды повышения квалификации; задачи обучения; правила разработки и утверждения учебных программ; общий порядок проведения обучения; права и ответственность работника за прохождение обучения; механизмы контроля и установления результатов; иные дополнительные требования и особенности проведения процедуры.

Повышение квалификации персонала организации происходит путем использования различных методов и форм. К методам повышения квалификации персонала можно отнести следующие варианты:

1. На базе действующих образовательных учреждений – если повышение квалификации подразумевает приобретение нового уровня образования [8, с. 74].

2. В специализированных учебных центрах. Отдельные организации могут предоставлять услуги по практическому обучению работников и повышению их квалификации без изменения уровня образования.

3. На базе предприятия. При наличии необходимой материальной технической или преподавательской базы предприятие может полностью провести повышение квалификации работников на своей территории собственными силами или с привлечением специалистов.

4. Путем дистанционного обучения. Сейчас данный метод повышения квалификации является одним из наиболее популярных, так как позволяет проводить обучение сотрудников без их фактического отрыва от рабочих мест. Иногда к дистанционному обучению прибегают в случае, если нужно быстро и без лишней суеты получить «корочку» в соответствии с требованиями закона. Тогда обучение превращается в формальность.

Выбор методов обучения зависит от многих факторов: характеристик слушателей, возможностей компании (в том числе и финансовых), от квалификации преподавателей и целей процесса. Если метод будет выбран ошибочно, эффективность обучения будет сведена к нулю.

Повышение квалификации классифицируют и по длительности обучения и подтверждающему его документу (диплом, сертификат или удостоверение установленного образца в зависимости от длительности обучения). Например, в России существуют следующие градации [15, с. 34]:

- от 72 до 100 часов – удостоверение о повышении квалификации;
- от 100 часов – свидетельство о повышении квалификации;
- от 500 часов – диплом о профессиональной переподготовке;
- от 1000 часов – диплом о присвоении квалификации.

Такое многообразие видов приводит к дополнительным сложностям при измерении объемов обучения, а значит, и оценке отдачи от него. Под

отдачей мы будем понимать изменение производительности труда и, как следствие, изменение заработной платы специалиста.

В случае если повышение квалификации сотрудника предусматривает отрыв его от рабочего места, то работодатель обязан обеспечить сохранение за таковым сотрудником как его должности и рабочего места, так и средней заработной платы на весь период профессионального обучения. Однако данное требование актуально только в случае, если работник будет направлен на повышение квалификации работодателем, а не по собственной инициативе [2, с. 44].

В зависимости от того, кем проводится процедура повышения квалификации, выделяют внутрифирменное и внешнее обучение.

У внутрифирменного обучения есть свои плюсы: уменьшение расходов для компании, возможность контролировать процесс, развитие корпоративного духа и т.д. При внутрифирменном обучении на рабочем месте возможно использование определенных методов:

1. В форме инструктажа – применяется в случае, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте.

2. Создание проектной группы, которая формируется для совместной работы над новым проектом, и в ходе самой деятельности совершенствуются навыки управления, коллективного решения задач.

3. Коучинг, проводимый под руководством опытного тренера с целью налаживания связей между участниками процесса производства и как результат – повышения эффективности производства.

4. Путем ротации сотрудников внутри компании из одного отдела в другой или путем смены вида деятельности или должности.

5. Использование наставничества, когда накопленный профессиональный опыт сотрудника целенаправленно передается новому работнику.

6. Внедрение системы тьютерства, когда опытный наставник передает свои умения и навыки новому работнику, а обучаемый после процесса

обучения должен продемонстрировать полученные знания, умения и навыки для получения доступа к самостоятельной работе.

7. Сторителлинг, предполагающий обучение молодых сотрудников правилам работы с использованием информации из истории развития организации.

8. Шэдуинг, когда в ходе обучения ведется наблюдение за процессом работы новичка. Использование данного метода позволяет выявить слабые стороны в профессиональной подготовке сотрудника и составить программу обучения, направленную на их устранение [9, с. 12].

Когда сотрудники проходят курсы повышения квалификации при внешнем обучении, выигрывают здесь обе стороны: и сам работник, и работодатель. Работник, пройдя курсы, может рассчитывать на увеличение зарплаты, на карьерный рост и повышение уровня своих знаний. Работодатель же получит компетентных сотрудников, которые могут разобраться во всех тонкостях рабочего процесса, повышать уровень конкурентоспособности своей компании.

Повышение квалификации при внешнем обучении может проводиться в специальных учебных заведениях, данная форма обучения является наиболее действенной, к данным учебным заведениям относятся: институты и факультеты повышения квалификации руководителей, специалистов, служащих при высших учебных заведениях, курсы повышения квалификации.

К методам внешнего повышения квалификации следует отнести:

1) конференции, встречи, симпозиумы. Активная методика обучения, которая стимулирует развитие коммуникативных навыков, развивает логическое мышление, обучает специфике публичных выступлений;

2) лекции. Самая традиционная методика. Материалы здесь усваиваются пассивно и этот метод сейчас не считают оптимальным, дополняют его другими.

3) тренинг. В процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени.

4) интерактивные курсы. Знания получают, закрепляют и тестируют при помощи обучающей программы;

5) самостоятельное обучение. Самый простой вариант, но при этом требующий самодисциплины и ответственности. К самостоятельному обучению относятся все виды учебных занятий, не требующих непосредственного присутствия преподавателя и реализуемые персоналом компании в индивидуальном режиме. Кроме традиционных носителей информации (книги, различные корпоративные печатные материалы и документы по обучению), в последние годы большую популярность приобрели аудио и видео-тренинги, а также мультимедийные программы обучения и тренинги. Все эти методы обладают рядом несомненных преимуществ, таких как: низкая стоимость, свобода выбора места и времени проведения занятий, наличие широкого ассортимента предложений. Однако в случае использования этих методов для обучения персонала важно знать, что у них имеется ряд существенных ограничений. Поскольку для обучения в индивидуальном режиме человеку требуется огромная мотивация, то компания поставлена перед необходимостью разработки и проведения специального контроля уровня усвоения новых знаний. Ведь при самостоятельном обучении специалисту не с кем себя сравнивать, тогда как при очном групповом обучении срабатывает желание человека «не отставать» от других. Вторым важным моментом является качество обучения, точнее, качество восприятия, усвоения и запоминания информации;

6) кейс-стадия – этот метод позволяет решать реальные проблемы производства. В основном он подходит для руководителей высшего звена и управленческого персонала.

7) деловая игра – суть метода заключается в том, что проблему решает не один человек, а группа обучающихся;

8) баскет – метод, основанный на имитации ситуаций, встречающихся в процессе работы [6, с. 12-16].

Большинство методов внешнего повышения квалификации используются в процессе очного (аудиторного) обучения (конференции; форумы; семинары; тренинги; лекции; групповые дискуссии; деловые игры; диагностические сессии и др.). В практике многих компаний именно эти виды обучения являются самыми популярными. Руководство большинства крупных компаний привлекает на внутрикорпоративные учебные мероприятия, как своих квалифицированных специалистов, так и внешних преподавателей. При этом наиболее широким спросом пользуются сборные программы, для которых характерна тенденция углубления специализации обучения и подготовки персонала. Так все чаще в корпоративном формате проводят «базовые» программы по техникам персональной эффективности и аналогичные мероприятия по повышению квалификации персонала.

Плюсы очного обучения очевидны: групповая работа повышает мотивацию обучающегося, в процессе занятий человек не только получает информацию от преподавателя, но и обменивается опытом и знаниями с другими участниками, «живое» общение позволяет отработать практические навыки и получить обратную связь от преподавателя незамедлительно. По свидетельству многих специалистов в области профессионального обучения и повышения квалификации персонала методы очного обучения являются одними из наиболее эффективных. Однако для этого необходимо соблюдать три основных условия:

- 1) возможность собрать персонал компании для обучения в одном месте;
- 2) наличие у персонала компании времени на обучение;
- 3) обучение проводит опытный преподаватель.

Конкретные направления повышения квалификации следующие:

- обеспечение эффективного выполнения новых задач;
- повышение гибкости управления и способности к инновациям;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда;
- получение более высокого разряда или адаптация к новой.

Для любого процесса обучения, независимо от формы, важно соблюдение всех четырех этапов:

- 1) получение информации;
- 2) отработка ее на практике;
- 3) контроль правильности выполнения;
- 4) обратная связь по результатам контроля (работа над ошибками).

Наиболее эффективны те способы обучения, которые включают все компоненты учебного процесса.

Выбор методов обучения зависит от многих факторов: характеристик слушателей, возможностей компании (в том числе и финансовых), квалификации преподавателей, целей процесса. При этом необходимо учитывать, что если метод будет выбран ошибочно, то эффективность обучения может свестись к нулю. Поэтому, прежде чем перейти к учету расходов на обучение сотрудников, необходимо определить, какие виды обучения и соответствующие им программы существуют.

В целом процесс повышения квалификации можно разделить на несколько важных этапов: расчет потребности в повышении квалификации, выбор метода обучения, разработка бюджета расходов, подбор преподавателя, подготовка программы обучения и анализ результатов повышения квалификации.

На первом этапе необходимо определить, какова потребность в обучении персонала на уровне организации, структурных подразделений и отдельно взятых работников организации. Что касается вопроса выбора

метода обучения, то в связи с тем, что в основном современное оборудование завозится в страну из более развитых стран, то многие российские компании активно внедряют методику стажировки своих сотрудников на заводе-изготовителе или используют метод наставничества.

При составлении бюджета особое внимание обращают на такие статьи расходов, как расходы по оплате обучения и проживания, проезда до места учебы и другие, которые в дальнейшем списываются в виде общих затрат, связанных с обучением работника, актом об оказании услуг. Для этого необходимо подготовить приказ о направлении работников на обучение; договор с учебным заведением; акт об оказанной образовательной услуге. Подтвержденная перечисленными документами стоимость обучения списывается на прочие расходы.

При выборе преподавателя или тренера предлагается ознакомиться с опытом его работы, изучить документы, которые подтверждают его квалификацию и уровень образования; получить отзывы от тех, кто уже прошел обучение. При этом, если процесс обучения планируется производить внутри организации, нужно разработать и утвердить программу повышения квалификации. Для этого рекомендуется воспользоваться консультациями специалистов со стороны, так как не всегда нужные профессионалы находятся в самой организации. Если планируется прибегнуть к услугам учебных заведений (центров) по обучению, то ими будут предложены готовые программы, где слушателям останется только выбрать подходящую.

В зависимости от избранного метода по повышению квалификации принимается решение по его осуществлению несколькими путями:

- повышение квалификации на самом предприятии возможностями собственных специалистов;
- организация процесса обучения сотрудников в учебном центре (заведении);

– организация процесса обучения с привлечением тренера (преподавателя) из сторонней организации.

После прохождения обучения на курсах специально созданной квалификационной комиссией проводится проверка знаний сотрудников, прошедших обучение. Если сотрудники отвечают на вопросы уверенно, демонстрируя знания, полученные во время прохождения курсов, комиссия принимает решение о признании результатов обучения.

Эффективные курсы повышения квалификации позволяют получить работодателю компетентных сотрудников, которые могут разобраться во всех тонкостях рабочего процесса, способны повышать уровень конкурентоспособности своей компании, от которых зависит стабильность и успех ведения бизнеса. В завершение необходимо отметить, что система повышения квалификации персонала как фактор успешного развития организации представляет собой совокупность форм, способов и средств организации, планомерного, поочередного, заблаговременно спроектированного изучения и продвижения сотрудников от элементарного к сложному, высокопрофессиональному труду.

Таким образом, ни один из рассмотренных нами методов обучения персонала компании в рамках повышения квалификации не может быть признан идеальным. Каждый из них необходимо рассматривать применительно к конкретной компании и ее персоналу. Более того, очевидно, что для решения каждой отдельной проблемы в деятельности конкретной компании, скорее всего, будет востребован некая индивидуальная совокупность методов обучения, которая в итоге и позволит компании повысить квалификацию своего персонала через систему непрерывного профессионального обучения.

По мнению большинства специалистов по обучению персонала компаний, самым эффективным является смешанное обучение (blended learning). Обычно под этим термином понимают процесс обучения, в котором применяются различные методики обучения.

Использование смешанного обучения в рамках повышения квалификации имеет достаточно много преимуществ:

- нет необходимости выбирать единственно правильное решение;
- у компании появляется возможность комплексного использования традиционных и новых форм работы с персоналом;
- повышается уровень мотивации персонала компании за счет разнообразия форм и способов обучения;
- использование смешанного обучения снижает финансовые издержки и позволяет каждой компании составлять свой собственный «смешанный» курс, выбирая как «экономичные» способы повышения квалификации персонала, так и более затратные варианты (в случае необходимости);
- сокращение очной составляющей обучения уменьшает время отвлечения персонала компании от выполнения производственных задач;
- компания получает возможность организации обучения различных целевых групп персонала на единой методологической основе;
- благодаря присутствию элементов очных занятий сохраняется социальная составляющая процесса повышения квалификации персонала [4, с. 101].

Таким образом, по итогам первой главы можно сделать следующие выводы.

Возрастание роли обучения в достижении конкурентных преимуществ предприятия, обусловлено следующими факторами:

- достижение стратегических целей и решения задач предприятия;
- повышение ценностного человеческого ресурса предприятия;
- своевременное проведение обучения персонала способствует проведению организационных изменений.

Обучение персонала позволяет:

- решать стратегические задачи предприятия по повышению конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка, гибко реагируя на изменения окружающей среды;

- осваивая новые перспективные направления деятельности, повышая эффективность производственной деятельности;
- повышая производительность труда, снижая издержки производства, создавая задел для дальнейшего развития;
- создавать «ядро» кадрового потенциала предприятия, как основы успешной и мотивированной производственной деятельности, снижая текучесть кадров;
- обеспечивать рост ценности человеческого потенциала, способного адаптироваться к изменениям рынка в современных условиях нестабильности;
- создавать корпоративную организационную структуру, которая основана на ценностях и приоритетах, применении новых подходов, призванных поддерживать организационную стратегию предприятия.

Современные технологии обучения и повышения квалификации персонала представляют широкий простор для творчества. Фактически, сегодня руководитель компании может воплотить любую свою идею в сфере обучения и повышения квалификации персонала. Важно, чтобы выбранная технология соответствовала целям обучения и использовалась системно. Ведь практика показывает, что обучение и повышение квалификации персонала следует рассматривать не как самоцель, а как составную часть внутрифирменной системы контроля качества производимой продукции в целях обеспечения ее конкурентоспособности на отечественном и международном рынке.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВАНЮШКИНЫ СЛАДОСТИ»

2.1 Оценка системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости»

Общество с ограниченной ответственностью «Ванюшкины сладости» представляет собой коммерческую организацию, занимающуюся, производством и реализацией кондитерских изделий.

ООО «Ванюшкины сладости» - кондитерская фабрика с 10-летней историей. Фабрика была образована в 2006 году на арендованных площадях в г. Пензе, а в 2010 году переместилась в собственное здание в селе Засечное Пензенского района. Со временем, была приобретена вторая производственная площадка в районе Ахуны. Компания тесно сотрудничает с клиентами из всех регионов России, а также со странами СНГ и дальнего зарубежья.

Юридический и фактический адрес ООО «Ванюшкины сладости» совпадают: 440000, Пензенская область, г. Пенза, ул. Механизаторов, д. 23.

Компания «Ванюшкины Сладости» производит и реализует кондитерские изделия, такие как:

- печенье сахарное простое;
- печенье сахарное сложное с начинкой из халвы, крема, сгущенного молока, джема, зефира, суфле;
- печенье сахарное простое или сложное (с начинкой) в темной/белой глазури;
- печенье сдобное, песочное, как в глазури, так и без нее;
- кексы бисквитные, песочные, как в глазури, с начинкой, так и без них;

- пряники с начинкой;
- мини-тортики, пирожные, рулеты;
- мармелад, суфле, зефир, как в глазури, так и без нее;
- вафельные трубочки, рожки, вафли с различными начинками, как в глазури, так и без нее;
- халва, козинак, сухофрукты в глазури, шоколадные фигурки.

Таким образом, спектр деятельности предприятия довольно широк.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей, и характер связи между ними.

Организационная структура предприятия утверждается Советом предприятия в составе 35 человек. Они являются ведущими мастерами производства, начальниками цехов, различных служб. На основе их предложений вносятся изменения в организационную структуру предприятия ООО «Ванюшкины сладости». На заседании Совета была выработана следующая организационная структура представленная на рисунке 1.

Из представленной схемы видно, что организационная структура ООО «Ванюшкины сладости» носит ярко выраженный функциональный характер. Характерной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным направлениям деятельности, таким как: производство, сбыт, финансы, правовые вопросы и т.д. В соответствии с этими направлениями формируется директорат (директора и заместители генерального директора) и структурные подразделения предприятия. При формировании организационной структуры был использован принцип функциональной департаментализации, т.е. деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

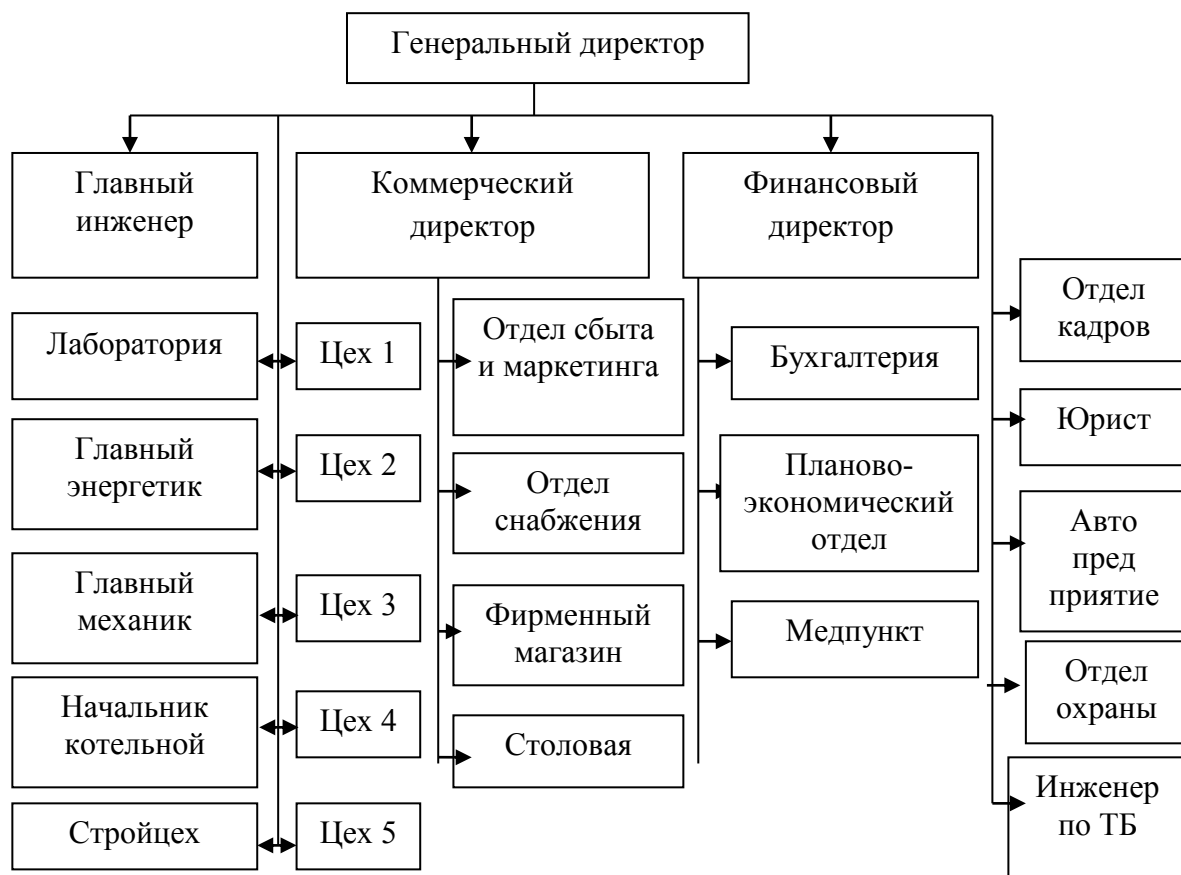


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия
ООО «Ванюшкины сладости»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

На данном этапе работы ООО «Ванюшкины сладости» его линейно-функциональная структура управления наиболее эффективна.

Нужно только помнить руководителям кондитерской фабрики, что при ее дальнейшей диверсификации, которая совсем не исключена, необходимость изменения организационной структуры может стать неизбежным процессом и к нему надо быть готовым.

Согласно организационной структуры управления в компании ООО «Ванюшкины сладости» работу с персоналом осуществляет отдел кадров, который является самостоятельным структурным подразделением предприятия.

Деятельность отдела регламентируется Положением об отделе кадров, утвержденным генеральным директором.

Отдел кадров в своей работе руководствуется действующим законодательством, а так же Положением и уставом Общества.

Отдел кадров осуществляет ведение кадровой документации, под которой подразумевают широкий круг документов, содержащих сведения о работниках организации и деятельности самой кадровой службы.

Деятельность отдела кадров включает обеспечение разработки кадровой политики и стратегии предприятия, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда. Отдел формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе кадров с информированием работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, а так же использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников. Также отдел кадров оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством.

Проведем анализ кадрового состава предприятия.

На сегодняшний день на предприятии работает 161 сотрудник.

Рассмотрим характеристику образовательной структуры персонала. Результаты анализа представлены на рисунке 2.

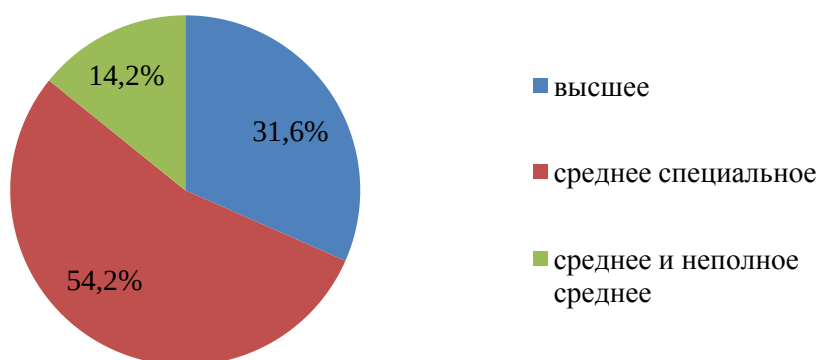


Рисунок 2 – Образовательная структура персонала
ООО «Ванюшкины сладости»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

Структура рабочего стажа должна быть уравновешенной (не слишком молодой, не слишком старой), свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием.

Стаж работы персонала в ООО «Ванюшкины сладости» представлен на рисунке 3.

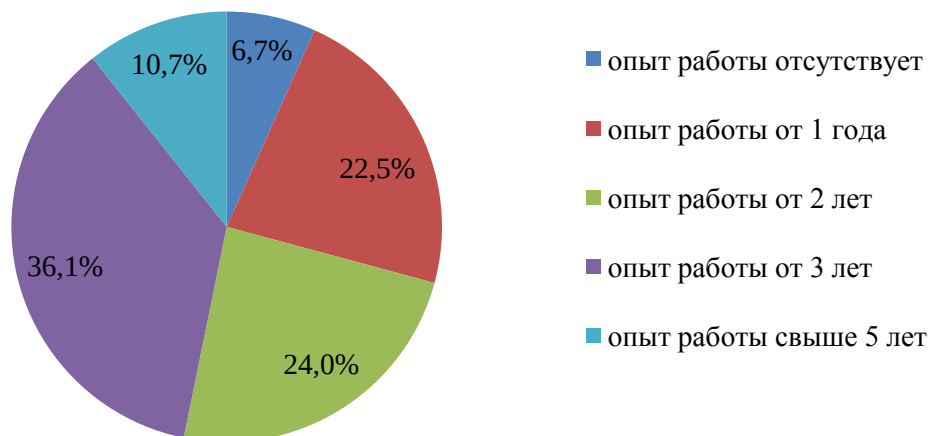


Рисунок 3 – Стаж работы персонала ООО «Ванюшкины сладости» (2019 г.)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

Как видно из диаграммы самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 3 лет, что составляет на конец 2019 года 36,1%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 2 лет - 24%.

Проведём анализ уволившихся сотрудников за 2017 - 2019 гг., представленный в таблице 1.

Таблица 1 - Количество уволившихся сотрудников ООО «Ванюшкины сладости»

Персонал	Количество сотрудников		
	2017	2018	2019
Принятые на рабочее место	43	51	58
Уволившиеся	22	30	41

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

По приведённым данным следует сделать вывод о высокой текучести кадров и нестабильной численности работников предприятия. Представляется, что это связано с низким уровнем управления персоналом на данном предприятии, недостаточным вниманием к социальной жизни сотрудников.

Далее нами был проведен анализ системы обучения и повышения квалификации персонала на производственном предприятии.

В ООО «Ванюшкины сладости» обучение и повышение квалификации персонала проводится ежегодно, предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов. Занятия на курсах по повышению квалификации заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов. Продолжительность курсов не менее 73 часов.

Количество рабочих, прошедших повышение квалификации за анализируемый период, представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации

Год	Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации
2017	35
2018	28
2019	17

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

В 2017 году проводилось обучение 35 рабочих, в 2018 году обучающихся уменьшилось на 7 человек, и в 2019 году количество обучающихся вновь снизилось на 11 рабочих. Наглядно уменьшение количества работников, прошедших повышение квалификации можно увидеть на рисунке 4.

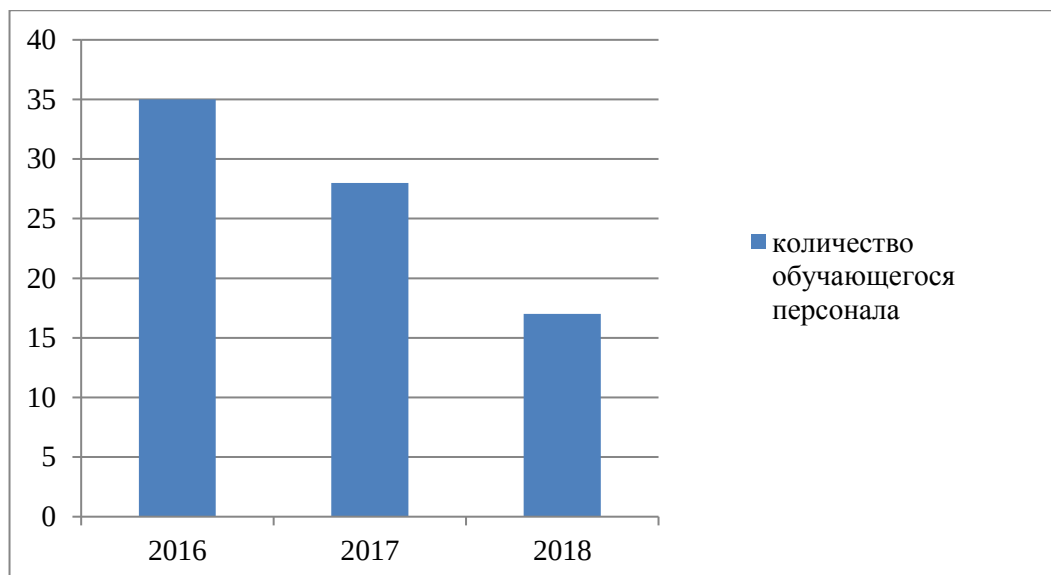


Рисунок 4 – Динамика показателей количества рабочих, прошедших повышение квалификации в ООО «Ванюшкины сладости»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

Нами была проанализирована система обучения и повышения квалификации персонала на предприятии ООО «Ванюшкины сладости». Выяснилось, что необходимость обучения и повышения квалификации определяется методом опроса различных подразделений. С учётом стратегии развития предприятия и собранных заявок служба персонала формирует текущие и годовые планы обучения и повышения квалификации персонала.

На предприятии в основном применяются традиционные методы обучения и повышения квалификации персонала, среди которых:

1) инструктаж по технике безопасности – это ознакомление работника со – сводом положений и требований, которые направлены на обеспечение оптимальных производственных условий.

В инструктаж также входят мероприятия, способствующие устранению факторов, негативно влияющих на здоровье сотрудников;

2) наставничество, под которым подразумевается прикрепление к обучаемому опытного наставника для помощи в освоении трудовых

функций. Наставник - человек, имеющий опыт работы в ООО «Ванюшкины сладости», профессионал в своем деле, готовый делиться знаниями и опытом с новыми сотрудниками ООО «Ванюшкины сладости».

Наставничество является одним из методов адаптации работников, т.е. их первичного обучения работе в ООО «Ванюшкины сладости».

Наставник не только обучает новичков особенностям выполнения трудовых функций, но и знакомит с коллективом, нормами и правилами поведения в организации;

3) обучение на рабочем месте применяется преимущественно для новичков ООО «Ванюшкины сладости».

Обучение на рабочем месте предполагает ознакомление работника с методами выполнения трудовых функций и применяемым оборудованием непосредственно в процессе выполнения трудовых обязанностей.

Часто проводится на специализированных рабочих участках кондитерского предприятия;

4) ротация персонала – перемещение работников на другие должности в пределах кондитерского предприятия ООО «Ванюшкины сладости» с целью приобретения ими дополнительных знаний и навыков.

Позволяет сотрудникам ознакомиться с различными участками работы и подразделениями компании.

Как правило, длительность пребывания в одном подразделении составляет от нескольких недель до трех месяцев;

5) стажировка – обучающее мероприятие, направленное на освоение нового вида профессиональной деятельности, либо повышение квалификации сотрудника.

Стажировка предполагает наблюдение за опытными коллегами и выполнение определенных задач под их руководством.

Такой метод обучения персонала как стажировка может реализовываться как внутри организации ООО «Ванюшкины сладости», так и вне ее, например, при направлении работников в другую организацию,

имеющую аналогичный профиль деятельности: так, некоторые специалисты ООО «Ванюшкины сладости» проходили стажировку на московских передовых фабриках;

6) курсы по повышению квалификации в специализированных обучающих организациях города Пензы и иногда других городов (Москва, Казань и др.). Зачастую это краткосрочные курсы (2 нед. – 1 мес.);

7) собрания в виде лекций с персоналом, которые проводит руководитель организации или иные руководители. Зачастую такие мероприятия в ООО «Ванюшкины сладости» проводятся после командировки руководителей на аналогичных предприятиях в крупных городах России или за границей (Германия, Италия и др.). Цель данных лекций – передача нового опыта и передовых технологий работы сотрудникам.

Кроме того, в организации ведётся активная работа со студентами учебных заведений, которые проходят в ООО «Ванюшкины сладости» учебную, производственную, преддипломную практики. Поддерживается обратная связь по результатам практики для дальнейшего совершенствования работы.

Следует отметить, что на предприятии ООО «Ванюшкины сладости» отсутствует положение об обучении персонала с разделом о повышении квалификации.

Анализ содержания обучения в организации по направлениям обучения для различных категорий работников показывает неравномерность распределения направлений обучения для различных категорий работников (таблица 3).

Таблица 3 - Содержание обучения на предприятии по направлениям обучения для различных категорий работников

Направление обучения	Всего, (человек)	рабочие (рядовые) (человек)	руководители среднего звена (человек)	высшие руководители (человек)
Обучение по охране труда и безопасным методам работы	90	81	9	0
Производственное обучение и подготовка	28	16	12	0
Повышение квалификации	31	12	16	3
Целевые программы обучения для формирования кадрового резерва	2	0	1	2
Участие в семинарах и конференциях	3	0	0	3

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

Из таблицы 3 видно, что наиболее востребованное направление обучения – это обучение по охране труда и безопасным методам работы. Обучение по данному направлению проходят по преимуществу рабочий (рядовой) персонал кондитерской фабрики ООО «Ванюшкины сладости» (81 опрошенных рабочих), остальные направления обучения среди данной категории рядовых рабочих реализуются в меньшей степени.

Так, всего 16 человек из 81 проходили производственное обучение и подготовку, в то время как по этому же направлению из руководителей среднего звена обучались 12 человек из 16, что составляет 75 % от руководителей среднего звена. В то же время высшие руководители вовсе не проходили ни обучение по охране труда и безопасным методам работы, ни производственное обучение и подготовку.

Процентное соотношение работников, прошедших повышение квалификации, в зависимости от их должности представлено на диаграмме на рисунке 5.

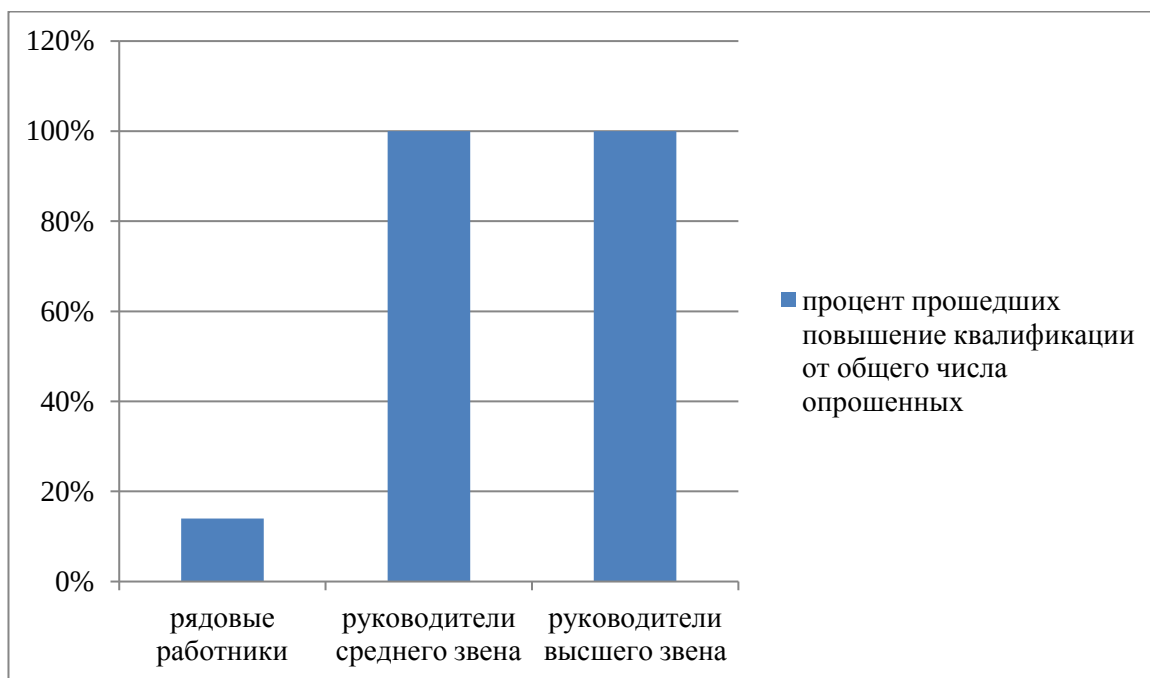


Рисунок 5 – Соотношение работников, прошедших повышение квалификации, в зависимости от их должности (%)

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Ванюшкины сладости»

Из представленных на диаграмме на рисунке 5 данных следует сделать вывод, что для рядовых рабочих (операторы линий по производству кондитерских изделий, упаковщики, маркировщики, кондитеры, тестомесы, мукосеи, работники линий по производству кондитерских изделий) в недостаточной степени разработаны и организуются мероприятия по повышению их квалификации.

Таким образом, нами был проведен анализ системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости», который позволил выявить сильные и слабые стороны по данному направлению работы организации. Оценка системы обучения и повышения квалификации проводилась по ряду параметров, которые были определены автором как ключевые: оценка содержания обучения и повышения

квалификации, оценка эффективности обучения и повышения квалификации, оценка работниками потребности в дальнейшем обучении и повышении квалификации, оценка влияния повышения квалификации на профессиональное развитие в рамках организации, оценка института наставничества. Полученные данные позволяют сформулировать ряд проблем и разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения и повышения квалификации в ООО «Ванюшкины сладости».

2.2 Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости»

Был выявлен ряд проблем в области обучения и повышения квалификации персонала кондитерского предприятия ООО «Ванюшкины сладости», среди которых:

- 1) высокая текучесть кадров и не стабильная численность работников предприятия, сложности с процессом адаптации новых сотрудников;
- 2) тенденция уменьшения количества работников, прошедших программы обучения и повышения квалификации за последние три года;
- 3) отсутствие положения об обучении и повышения квалификации персонала;
- 4) отсутствие документации и регламентированной системы наставничества с целью повышения квалификации персонала;
- 5) недостатки в содержании программ повышения квалификации для рядовых рабочих (операторы линий по производству кондитерских изделий, упаковщики, маркировщики, кондитеры, тестомесы, мукосеи, работники линий по производству кондитерских изделий), а также очень низкое количество прошедших повышение квалификации рядовых рабочих (около 14 % опрошенных);

6) формальность, низкая организация и неудовлетворительное содержание обучения, проводимого с работниками на предприятии в рамках программ по повышению квалификации;

7) недовольство некоторых работников уровнем профессионализма преподавателей;

8) большинство работников предприятия выражают потребность в обучении и повышении квалификации;

9) на предприятии нет четко разработанной системы передачи знаний от одного поколения работников другому с целью повышения квалификации персонала;

10) отсутствие на предприятии наиболее предпочтительной для сотрудников формы обучения – краткосрочных курсов, тренингов с отрывом от производства для повышения квалификации;

11) недостаток активных методов обучения в рамках программ по повышению квалификации.

Рекомендации по совершенствованию системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости» звучат следующим образом.

Необходимо увеличить количество работников, направляемых для прохождения программ по повышению квалификации, в особенности рядовых работников (операторы линий по производству кондитерских изделий, упаковщики, маркировщики, кондитеры, тестомесы, мукосеи, работники линий по производству кондитерских изделий). Необходимо сделать упор на организации мероприятий по повышению квалификации посредством краткосрочных курсов, тренингов с отрывом от производства.

Многие из сотрудников формально воспринимают всю систему повышения квалификации. Такое отношение приводит к снижению профессиональных возможностей сотрудников, не полному восприятию новой информации, не качественному исполнению своих трудовых обязанностей.

Рекомендацией будет выступать – соотнесение целей и результатов повышения квалификации с результатами трудовой деятельности.

Мероприятиями, для решения этой проблемы, могут стать: поручение работ более высокой сложности и постановка более сложных задач (с перераспределением премиального фонда без его превышения).

В результате мероприятия ожидается:

- применение полученных знаний на практике.
- формальность системы повышения квалификации, перейдет в потребность.

Для уменьшения показателей текучести кадров, стабилизации численности персонала предлагается внедрить на предприятие программу адаптации новых сотрудников с назначением наставника.

В настоящее время система наставничества уже существует в ООО «Ванюшкины сладости», но она неэффективна, так как наставники не получают никаких доплат за свою работу, и, скорее всего, поэтому учат своих подопечных формально.

Мероприятия для решения проблем с системой наставничества:

- 1) Отбор 4 опытных сотрудников со стажем более 5 лет, которые будут помогать «новичкам».
- 2) Систематическое обучение наставников.
- 3) Введение доплат для сертифицированных сотрудников, осуществляющих подготовку молодых специалистов.
- 4) Разработка документации для института наставничества.

В связи с доработкой метода наставничества, в ООО «Ванюшкины сладости» появится команда наставников, состоящая из 4 человек, которые будут систематически, один раз в год, отправляться на курсы повышения квалификации в профильные учебные заведения, а затем будут передавать свой опыт и профессионализм своим подопечным.

Нами была разработана документация для института наставничества, которая размещена в приложении А, а также положение об обучении (приложение Б).

В целом система обучения и повышения квалификации должна учитывать потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава. При выборе программы обучения необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации.

В случае приема на работу готового специалиста, со знаниями и навыками соответствующими требованиям должности сотрудник изначально не требует затрат на обучение. Для таких сотрудников возможна организация обучения по повышению квалификации для соответствия работника стратегическим целям производственного предприятия ООО «Ванюшкины сладости».

В случае подбора кандидата без опыта или минимальным опытом работы, но желанием и высоким потенциалом к развитию и росту в выбранной профессиональной сфере предлагается ввести следующую модель подготовки:

Вследствие не соответствия имеющихся у работника знаний и навыков для осуществления трудовой деятельности на данной должности, ему предоставляется возможность обучения на определенный период, его длительность устанавливается начальником отдела кадров ООО «Ванюшкины сладости». Для выполнения задачи по обучению работник должен следовать установленной на предприятии методике.

Обучение новых сотрудников без опыта или с минимальным опытом работы предлагается проводить по методике наставничества непосредственно на базе производственного предприятия ООО «Ванюшкины сладости». Применение этого метода наиболее оправдано для нанимаемых работников в связи с низкими временными и денежными затратами на обучение, что наиболее актуально в условиях кризиса.

Наставников детально знакомят с описанием предстоящей работы, определяют роли наставников и учеников, определяются знания и навыки которые они должны изучить, определяются этапы обучения для повышения эффективности. Определяются те виды работ, которые наставник должен изучить в процессе обучения. После этого составляется программа наставничества, для уменьшения «помех» непосредственно производственному процессу.

Для поддержания заинтересованности обучаемого необходимо тщательно подбирать различные виды работ в рамках программы повышения квалификации. Дополнительно необходимо развивать личные качества работника: навыки работы в команде, позитивное отношение к работе, навыки общения, пунктуальность и желание учиться дальше – данные навыки необходимы для продуктивной работы на производственном предприятии.

Контроль эффективности проведенного обучения проводит координатор программы наставничества, в ООО «Ванюшкины сладости» им является начальник отдела кадров. Координатор должен контролировать процесс обучения в рамках программы повышения квалификации, оценивать правильность работы разработанной системы обучения и повышения квалификации, оценивать эффективность общения наставника и ученика, наличие всего необходимого оборудования и инструмента для выполнения работы. По завершению обучения наставник, ученик и координатор вместе анализируют программу проведенного обучения в рамках мероприятий по повышению квалификации.

Конечная цель обучения по модели наставничества в рамках мероприятий по повышению квалификации – это создание эффективного сотрудника, соответствующего требованиям производственной организации, её запросам и целям.

В процессе анализа системы обучения персонала ООО «Ванюшкины сладости» был выявлен недостаток активных методов обучения в рамках программ по повышению квалификации.

Предлагается, используя американский опыт обучения персонала, внедрить в систему обучения новые методы. Первым может послужить метод поведенческого моделирования. Поведенческое моделирование учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

1. Предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить.
2. Практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель».
3. Обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Еще одним активным методом может послужить баскет-метод.

Баскет-метод (разбор деловых бумаг) – метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, отчеты, факсы и пр. и по каждому принять решение. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, визиты разных людей, незапланированные встречи и т.п.

Данный метод развивает у слушателей способность к анализу, к отбору наиболее важных фактов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения различных проблем. Преимуществом этого метода является высокий уровень мотивации

участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основании имеющейся информации.

Таким образом, активные методы обучения способствуют развитию обратной связи между сотрудниками и специалистом по обучению, развивают умение действовать в нестандартных ситуациях и творческое мышление, а также способствуют росту производительности на всей фирме.

Еще одним инструментом совершенствования системы обучения персонала в ООО «Ванюшкины сладости» является ротация. Ротация подразумевает горизонтальное и вертикальное перемещение персонала по подразделениям внутри организации. Так как на предприятии в отдельных подразделениях имеется достаточно высокий уровень текучести кадров, то ротация позволит разнообразить деятельность сотрудников, и они будут с большим энтузиазмом отдаваться чему-то новому.

Для компании плюсы состоят в том, что уровень универсальности у работников повысится, будут передаваться опыт, знания и навыки деятельности в фирме новым сотрудникам, увеличение нововведений за счет смены точки зрения на те или иные вещи.

Что касается сотрудников, то у них появляется возможность получить новые знания и опыт работы, повысить свой профессиональный управленческий опыт в различных сферах деятельности. Ротация приведет к новым коммуникациям, возможности карьерного роста, а так же, в отдельных случаях, улучшению материального положения.

Также можно использовать ротацию с релокацией, т.е. взаимодействовать с другими организациями и регионами, решать их проблемы. Это позволит узнать правила, нормы и ценности различных компаний, а так же перенять их опыт и использовать его на практике в своей

организации. Для сотрудников это еще один способ проявить себя и получить новый опыт, а так же почувствовать себя приверженным своей организации.

В заключение можно сказать, что для того чтобы осуществить все предложенные рекомендации в ООО «Ванюшкины сладости», необходимо увеличение бюджета на развитие, обучение и повышение квалификации персонала. Ведь самое лучшее инвестирование – это инвестирование в сотрудников. Чем выше качество обучения и повышения квалификации, тем больше будет производительность труда.

Следует отметить, что повышение квалификации и своевременное развитие персонала производственного предприятия ООО «Ванюшкины сладости» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может не отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Ванюшкины сладости» представляет собой коммерческую организацию, занимающуюся, производством и реализацией кондитерских изделий.

В ООО «Ванюшкины сладости» обучение и повышение квалификации персонала проводится ежегодно, предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов. Необходимость обучения и повышения квалификации определяется методом опроса различных подразделений. С учётом стратегии развития предприятия и собранных заявок служба персонала формирует текущие и годовые планы обучения и повышения квалификации персонала.

На предприятии в основном применяются традиционные методы обучения и повышения квалификации персонала, среди которых: инструктаж по технике безопасности, наставничество, обучение на рабочем месте, ротация персонала, стажировка, курсы по повышению квалификации в специализированных обучающих организациях.

Был выявлен ряд проблем в области обучения и повышения квалификации персонала кондитерского предприятия, среди которых:

- 1) высокая текучесть кадров и не стабильная численность работников предприятия, сложности с процессом адаптации новых сотрудников;
- 2) тенденция уменьшения количества работников, прошедших программы обучения и повышения квалификации за последние три года;
- 3) отсутствие положения об обучении и повышения квалификации персонала;
- 4) отсутствие документации и регламентированной системы наставничества с целью повышения квалификации персонала;
- 5) недостатки в содержании программ повышения квалификации для рядовых рабочих, а также очень низкое количество прошедших повышение квалификации рядовых рабочих;

6) формальность, низкая организация и неудовлетворительное содержание обучения, проводимого с работниками на предприятии в рамках программ по повышению квалификации;

7) недовольство некоторых работников уровнем профессионализма преподавателей;

8) большинство работников предприятия выражают потребность в обучении и повышении квалификации;

9) на предприятии нет четко разработанной системы передачи знаний от одного поколения работников другому с целью повышения квалификации персонала;

10) отсутствие на предприятии наиболее предпочтительной для сотрудников формы обучения – краткосрочных курсов, тренингов с отрывом от производства для повышения квалификации;

11) недостаток активных методов обучения в рамках программ по повышению квалификации.

Рекомендации по совершенствованию системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Ванюшкины сладости» звучат следующим образом:

1) увеличение количества работников, направляемых для прохождения программ по повышению квалификации;

2) для устранения формализованного подхода необходимо направить усилия на соотнесение целей и результатов повышения квалификации с результатами трудовой деятельности. Мероприятиями, для решения этой проблемы, могут стать: поручение работ более высокой сложности и постановка более сложных задач (с перераспределением премиального фонда без его превышения);

3) внедрить на предприятие программу адаптации новых сотрудников с назначением наставника;

4) мероприятия для решения проблем с системой наставничества:

- отбор 4 опытных сотрудников со стажем более 5 лет, которые будут помогать «новичкам»;
 - систематическое обучение наставников;
 - введение доплат для сертифицированных сотрудников, осуществляющих подготовку молодых специалистов;
 - разработка документации для института наставничества;
- 5) при выборе программы повышения квалификации необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации;
- 6) для поддержания заинтересованности обучаемого необходимо тщательно подбирать различные виды работ в рамках программы повышения квалификации;
- 7) предлагается, используя американский опыт обучения персонала, внедрить в систему обучения новые методы. Первым может послужить метод поведенческого моделирования. Еще одним активным методом может послужить баскет-метод;
- 8) применение ротации, под которой подразумевается горизонтальное и вертикальное перемещение персонала по подразделениям внутри организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адова, И. Б. Обеспечение эффективности обучения персонала в процессе внедрения систем качества в организации / И. Б. Адова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2005. – № 5. – С. 103–107.
2. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2015. – 192 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. И.Ю. Кашевой. – изд. 10-е. – СПб: Питер, 2012. – 824 с.
4. Арямова, Н. Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности организаций / Н. Арямова // Управление образованием: теория и практика. – 2013. – № 1 (9). – С. 100–103.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 239 с.
6. Безлепкина, Е. А. Современные методы обучения персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf>
7. Бугаков, В. М. Управление персоналом: Учебное пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. - 237 с.
8. Вираг, А. С. Повышение конкурентоспособности предприятия путем повышения квалификации персонала / А. С. Вираг, А. С. Боченкова, К. И. Телкова, А. А. Александров // Наука и современность: сб. материалов V Международной научно-практической конференции. - М., 2016. - С. 74–75.
9. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В. И. Герчиков. - М.: ИНФРА–М, 2012. - 282 с.

10. Городнова, А. А. Особенности изучения потребностей в обучении на предприятии / А. А. Городнова // Проблемы развития информационного общества и социально–инновационного благополучия современной России. - М., Волгоград: Центр прикладных научных исследований, 2011. - С. 24–35.
11. Грачева, С. В. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.top–personal.ru/issue.html?1496>
12. Григорьева, Т. О. Основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала / Т. О. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2015. – № 1. – С. 2–8.
13. Егорошин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4–е изд., испр. / Егорошин А. П. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
14. Желнина, Е. В. Социально–экономические проблемы развития общества влияние экономического кризиса на профессиональную подготовку персонала крупной промышленной компании / Е. В. Желнина // Современные исследования социальных проблем. - 2016. - № 3. - С. 110–114.
15. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с
16. Кадышев, А. В. Системы обучения персонала в российских корпорациях и направления повышения их эффективности / А. В. Кадышев // Труд и социальные отношения. - 2012. - № 12. - С. 80–84.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
18. Коджаспирова, Г. М., Коджаспиров, А. Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. - М.: Академия, 2012. - 256 с.

19. Кузьмина, Ю. А. Особенности развития персонала в исследовательском университете / Ю.А. Кузьмина // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2010. № 2 (12). - С. 41–44.
20. Магуа, М. И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / Магуа М. И. – М.: АО «Бизнесшкола «Интел–синтез»», 2012. - 192 с.
21. Малахов, Е. С., Ананченкова, П. И. Корпоративное обучение в системе менеджмента персонала / Е. С. Малахов, П. И. Ананченкова // Путеводитель предпринимателя. - 2013. - № 19. - С. 132–137.
22. Маринченко, М. В. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации / М. В. Маринченко // Известия Регионального финансово–экономического института. - 2017. - № 3 (15). - С. 5 - 9.
23. Маслова, В. М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / В. М. Маслова // Дельта науки. - № 2. - 2015. – С. 10–16.
24. Музыченко, В. В. Управление персоналом (лекции) / В. В. Музыченко: Учебник. – М.: ACADEMA, 2012. – 525 с.
25. Мягих, К. В. Совершенствование системы обучения персонала организации путем введения системы дистанционного обучения / К.В. Мягих // Гагаринские чтения. Сборник тезисов докладов XLIV Международной молодёжной научной конференции. – 2018. – С. 134–135.
26. Негребецкая, О. В. Повышение квалификации сотрудников / О. В. Негребецкая // Зарплата. - 2010. - № 10. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hrmaximum.ru>
27. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/labour/nok/24>
28. Петровская, О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О. А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. –2019. – № 2. – С. 75–82.

29. Понько, В. К. Система профессионального обучения персонала крупной компании / В. К. Понько // Наука и техника в газовой промышленности. - 2013. - № 1 (53). - С. 77–81.
30. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА. - 2016. - 495 с.
31. Сендеров, В. Л., Ластовский, М. А., Коваль, И. А. Гибкий подход к повышению квалификации персонала / В. Л. Сендеров, М. А. Ластовский, И. А. Коваль // Современные проблемы управления конкурентоспособностью и инновационным развитием России. - М., 2018. - С. 76–79.
32. Скоблякова, И. В. Инвестиции в человеческий капитал и эффекты образования // Финансы и кредит. - 2013. - № 23(227). - С. 16–19
33. Слободской, А. Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А. Л. Слободской. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 124 с.
34. Стукен, Т. Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей / Т. Ю. Стукен // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2015. - № 4. - С. 170–176.
35. Тадтаева, В. В., Шапка, И. С. Взаимодействие предприятий с вузами в подготовке и повышении квалификации персонала / В. В. Тадтаева, И. С. Шапка // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 4–1 (69). - С. 581–583.
36. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 331с.
37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197–ФЗ (с изм. от 02.08.2019) // «Российская газета» – 2019. – 7 августа (Федеральный выпуск № 172(7930)).
38. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: 2017. – 695 с.

39. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. от 27.12.2019) // «Российская газета». - 2012. - N 303. – 31 декабря.

40. Шарапова, Н. В., Унжакова, Е. А. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации / Н. В. Шарапова, Е. А. Унжакова // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - № 4 (68). – С. 60-65.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Н.А. Кузякова

«28» ноября 2019 г.

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

Общества с ограниченной ответственностью

«Ванюшкины сладости»

Общие положения

1. Настоящее положение определяет организацию и проведение работы по наставничеству в ООО «Ванюшкины сладости», права и обязанности наставника, а также закрепленного за ним нового работника или специалиста (далее – стажера).
2. Наставничество – форма обучения и воспитания стажёров ООО «Ванюшкины сладости» в целях быстрейшего овладения профессией (специальностью), приобретения практических навыков в работе, адаптации в трудовом коллективе, а также чувства долга и ответственности за порученный участок работы, гордости за принадлежность к ООО «Ванюшкины сладости».
3. Стажерами могут быть принятые впервые в подразделение ООО «Ванюшкины сладости» сотрудники:
 - ☐ выпускники ВУЗов и учреждений среднего профессионального образования;
 - ☐ вновь принятые работники, имеющие соответствующую профессиональную подготовку, в том числе и выпускники учебных заведений начального профессионального образования;
 - ☐ работники, прошедшие профессиональную подготовку в образовательном учреждении или на производстве и не имеющие достаточного опыта работы по профессии (до 1 года);
 - ☐ работники, осваивающие смежную специальность или профессии;
 - ☐ работники, не имеющие профессиональной подготовки, если это разрешено должностной инструкцией.
4. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами ООО «Ванюшкины сладости».

Цели и задачи наставничества

5. Цель наставничества – оказание помощи в адаптации новых работников, их закрепление

- в трудовом коллективе и формировании профессиональных навыков, отвечающих требованиям компании.
- 6. Основными задачами наставничества являются:
 - 1) оказание помощи стажеру в освоении и выполнении возложенных на него должностных обязанностей;
 - 2) обучение стажера в минимальные сроки профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов по охране труда и безопасности движения поездов;
 - 3) содействие адаптации стажера в трудовом коллективе, освоению им корпоративной культуры и его закрепление в ООО «Ванюшкины сладости»;
 - 4) воспитание у стажера чувства личной ответственности за состояние дел на производстве, формирование настойчивости при внедрении передового опыта организации труда.

Сроки проведения наставничества

- 8. Период проведения наставничества зависит от должности, на которую принимается новый работник, его индивидуальных характеристик (образования, опыта работы, психологических характеристик и других).
- 9. Срок проведения наставничества для основных категорий работников устанавливается в пределах от одного до трёх месяцев, по остальным категориям работников устанавливается индивидуально руководителем проекта.
- 10. Период действия наставничества утрачивает силу до истечения установленных сроков в следующих случаях:
 - 1) прекращения трудовых отношений стажера или наставника с ООО «Ванюшкины сладости»;
 - 2) невыполнение наставником обязанностей, установленных настоящим Положением.

Руководство наставничеством

- 11. Координацию работы по наставничеству осуществляет заместитель директора по персоналу ООО «Ванюшкины сладости», который:
 - 1) направляет деятельность наставников;
 - 2) согласовывает, разработанные и представленные руководителями проектов индивидуальные планы по наставничеству новых работников;
- 3) контролирует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, основам педагогики и психологии.

Порядок назначения наставника

- 12. Ежегодно в срок до 20 декабря текущего года издаётся приказ на следующий календарный год, в котором утверждается список наставников для работы с новыми работниками по каждому направлению деятельности ООО «Ванюшкины сладости».
- 13. аставником назначается наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий, служащий, специалист или руководитель проекта (отдела, службы) ООО «Ванюшкины сладости», знающий особенности и специфику должности стажера, имеющий опыт работы не менее 1 года в должности,

навыки учебно-воспитательной работы, психологическую предрасположенность к этой деятельности и соответствующую квалификацию (образование), высокие показатели в работе.

14. К работе по наставничеству могут привлекаться работники, достигшие пенсионного возраста, продолжающие работу в подразделении.

15. Наставник и период проведения наставничества определяется непосредственно руководителем проекта и фиксируется в заявлении на приём (перевод) работника.

16. Закрепление наставника за новым работником осуществляется приказом в момент трудоустройства нового работника (оформления документов о переводе на другую должность). Наставник знакомится с приказом о наставничестве под роспись, данный приказ хранится в личном деле наставника.

17. При назначении наставника стажеру выдается пакет документов: форма по оценке наставника «Отзыв о наставнике» (Приложение №1), индивидуальный план – график по работе наставника с новым работником (Приложение № 2), «Оценка выполнения работником индивидуального плана работы» (Приложение № 3). При приеме на работу (перевод) специалиста или руководителя проекта, отдела заполняется форма по оценке специалиста, руководителя «Отзыв» (Приложение № 4).

18. Максимальное количество стажеров, закрепленных за одним наставником, не может превышать 2-х человек.

Права и обязанности наставника

19. Работник обладает правами и обязанностями наставника в течение трёх месяцев со дня издания руководителем подразделения ООО «Ванюшкины сладости» соответствующего приказа о закреплении за ним стажера.

20. Права:

- 1) требовать от работника - стажера качественного и своевременного выполнения производственных заданий, контролировать его отношение к выполнению функциональных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка, выполнения распоряжений и указаний по всем вопросам, связанным с его производственной деятельностью;
- 2) принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой стажера, вносить предложения в профсоюзные органы, непосредственному руководителю о его поощрении, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;
- 3) участвовать в обсуждении деловой карьеры стажера и планировании его дальнейшей деятельности на производстве, а также внутрипроизводственного перемещения.

21. Обязанности:

- 1) изучать деловые и нравственные качества стажера, его отношение к работе, коллективу;
- 2) оказывать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- 3) передавать стажеру накопленный производственный опыт, учить наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;
- 4) способствовать более рациональной организации труда стажера, эффективному использованию новой техники и оборудования, снижению

затрат ручного труда, экономии топливно-энергетических ресурсов, сырья и материалов;

- 5) личным примером развивать положительные качества стажера, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- 6) контролировать выполнение производственных заданий стажера, воспитывать у него непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;
- 7) предоставить в Комиссию отзыв на стажера и отчет о прохождении наставничества в установленные сроки;
- 8) разрабатывать совместно с непосредственным начальником нового работника индивидуальный план наставничества последнего;
- 9) обращать особое внимание на овладение новым работником особенностями производственного процесса;
- 10) развивать у нового работника стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению новой техники и современных технологий;
- 11) способствовать развитию постоянного интереса нового работника к техническому творчеству, изобретательству и рационализации, использованию резервов производства на рабочем месте;
- 12) периодически информировать непосредственного начальника нового работника о процессе его вхождения в трудовой коллектив, дисциплине и поведении нового работника, результатах своего личного влияния на его становление;

22. Ответственность:

- 1) за невыполнение требований процедур в соответствии с настоящим Положением;
 - 2) за несвоевременное выполнение намеченных индивидуальным планом наставничества мероприятий;
- 3) за некачественную подготовку работника.

Мотивация наставника

23. За добросовестное исполнение обязанностей наставника, по решению Комиссии и представлению непосредственного руководителя (служебная записка) в зависимости от конечного результата каждого этапа (промежуточного и итогового) наставничества назначается персональная доплата за наставничество:

- 1) в размере 10% от тарифной ставки (оклада) наставника - новый сотрудник успешно прошел срок адаптации и наставничества;
- 2) в размере 5% от тарифной ставки (оклада) наставника – новый сотрудник, проработавший менее трех месяцев, не прошел срок адаптации (не по причине неудовлетворительной работы наставника);

24. При выявлении неудовлетворительной работы наставника Комиссия рассматривает вопрос о его привлечении к дисциплинарной ответственности.

Права и обязанности нового работника

26. Права:

- 1) участвовать в разработке своего индивидуального плана наставничества и вносить предложения по его изменению;
- 2) в период проведения наставничества пользуется в полной мере правами и льготами, предоставленными работникам, занимающим должность, по которой он проходит стажировку.

27. Обязанность:

- 1) исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка;
- 2) выполнять функциональные обязанности определенные соответствующими инструкциями и положениями для работников (должностей) по которым он проходит стажировку;

28. Ответственность:

- 1) за несвоевременное и некачественное выполнение своих должностных обязанностей;
- 2) за нарушения трудовой и технологической дисциплины.

Реализация наставничества

29. В ООО «Ванюшкины сладости» система наставничества складывается из нескольких составляющих.

30. В течение первых 3 дней работы нового сотрудника под руководством непосредственного руководителя проводится первичное обучение профессиональным навыкам (в случае если новых работников несколько, то первичное обучение проводится для всех одновременно в группе в сроки установленные руководителем проекта, отдела).

В период проведения первичного обучения стажёр проходит несколько стадий:

1) Введение в организацию:

- ☐ Обеспечение нового работника основной информацией о компании.
- ☐ Знакомство нового работника с политикой компании в отношении персонала (дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работников и т.д.).
- ☐
- ☐ Пояснение принципов функционирования компании, пояснение требований и ожиданий со стороны компании к работнику.

- ☐ Проведение вводного инструктажа по охране труда.

2) Введение в подразделение:

- ☐ Обеспечение работника информацией о деятельности (проекта, отдела, службы).
- ☐ Первичный инструктаж по охране труда на рабочем месте.
- ☐ Знакомство с сотрудниками компании (проекта, отдела, службы).
- ☐ Ознакомление с регламентом работы (режим работы, продолжительность рабочего дня, технологические перерывы, организация питания, политика компании в отношении сверхурочной работой, порядок выплаты заработной платы).

3) Введение в должность:

- ☐ Знакомство с наставником.
- ☐ Составление индивидуального плана - графика по работе наставника с новым работником утверждение его руководителем проекта, отдела. Ознакомление работника с планом-графиком под роспись не позднее трёх дней с начала работы.
- ☐ Ознакомление с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемые к работе, определение полномочий и ответственности за результат.
- ☐ Ознакомление с рабочим местом, его техническим оснащением и комплектацией.
- ☐ Определение целей и задач, которые будет выполнять сотрудник.
- ☐ Спецодежда.

30. Промежуточный этап адаптации:

- ☐ Изучение инструкций по технологии собственной работы или работы проекта, отдела.
- ☐ Углубленное изучение требований к технологии работы по осваиваемой квалификации.
- ☐ Непосредственно передача практических навыков работы от наставника к новому работнику и контроль со стороны наставника за деятельностью стажёра.
- ☐ Предварительный анализ (Приложение № 1) работы сотрудника по истечении промежуточного этапа (пяти недель) адаптации. Корректировка деятельности нового работника.

31. Итоговый этап адаптации:

- ☐ Полноценное выполнение своих должностных обязанностей под руководством наставника.
- ☐ Овладение в полном объеме избранной профессией с применением практических приемов работы, с выявлением допущенных ошибок и совместным устранением их с наставником.
- ☐ Подведение заключительных итогов по прохождению адаптации и наставничества, составление отчета о прохождении наставничества (произвольной формы) на основании пакета документов (Приложение № 2,3,4,5), заполнении отзыва о деятельности наставника (Приложение №1).
- ☐ Данные этапы полностью осуществляются наставником под общим руководством непосредственного руководителя.

Оценка результата процесса наставничества

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником. Следует выделить два этапа проведения оценки наставничества: промежуточный и итоговый.

32. Промежуточный этап проведения наставничества проходит с момента назначения наставника и заканчивается по истечении пяти недель адаптации нового сотрудника. Он устанавливается с целью оценки прохождения процесса наставничества и определения необходимости дальнейшего продолжения или прекращения периода наставничества. В случае если в первой половине наставничества стажёр показал значительные результаты деятельности, то по ходатайству руководителя проекта комиссия может рассмотреть и решить вопрос о сокращении срока наставничества.

33. Итоговый этап наставнической деятельности оценивается по ее завершению по окончании срока наставничества.

34. Наставником предоставляется руководителю проекта (отдела, службы) пакет документов, а так же, краткая характеристика на стажёра произвольной формы. Стажёром заполняется отзыв о деятельности наставника. Руководителем проекта (отдела, службы) пакет документов предоставляется в комиссию по наставничеству для рассмотрения за пять дней до окончания каждого из этапов.

35. Комиссия подводит итоги наставничества на основании рассмотренных материалов по прохождению процесса наставничества (выполнение индивидуального плана наставничества, дневников наставничества, отзывов, отчёта о прохождении наставничества), рассматривает представленную наставником характеристику и заслушивает его сообщение о работе нового работника в период наставничества, а также отчет стажера о выполнении индивидуального плана.

Заседания комиссии проводятся ежемесячно до 5 числа следующего за отчётным месяца.

36. На основании итогов заседания комиссии по наставничеству даётся заключение об эффективности проведённого наставничества (протокол), по результатам которого принимается решение об оплате труда наставника и необходимости дальнейшего обучения нового работника.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Н.А. Кузякова

«__» _____ 20__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

Общества с ограниченной ответственностью

«Ванюшкины сладости»

Пенза, 2020

I. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1. Область применения и сфера действия

- Настоящее Положение устанавливает цели, задачи, требования и порядок организации обучения и развития персонала Общества с ограниченной ответственностью «Ванюшкины сладости» (ООО «Ванюшкины сладости»), далее по тексту Общество.
- Положение распространяется на все структурные подразделения Общества в части обучения и развития персонала.
- Методическое руководство и консультации по применению настоящего Положения возлагаются на Учебный центр «Ванюшкины сладости».

2. Нормативные ссылки

Положение об обучении и развитии персонала разработано с учетом требований следующих законодательных, нормативных и инструктивных документов:

- Трудовой Кодекс РФ;
- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";
- "Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих" (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37, с учетом изменений)
- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- Перечень профессий профессиональной подготовки;

3. Термины и определения

Профессиональная подготовка персонала - деятельность Общества, нацеленная на освоение персоналом профессиональных компетенций или навыков, необходимых для выполнения определенных трудовых функций, в том числе работы с конкретным оборудованием, технологиями, программными продуктами и иными профессиональными средствами, и направлено на получение квалификации (разряда, класса, категории) по профессии.

Квалификация работника - степень и вид профессиональной подготовки, необходимой для выполнения обязанностей, предусмотренной должностной (рабочей) инструкцией.

Повышение квалификации - система мер, способствующих тому, чтобы персонал наиболее эффективно справлялся со своими текущими обязанностями, предусмотренными должностной (рабочей) инструкцией.

Развитие компетенций персонала - система мер, подготавливающих работника к последовательному занятию им должностей внутри Общества.

Курсы целевого назначения - изучение новых требований, предъявляемых к выпускаемой продукции; изменений, произошедших в нормативных документах; анализ причин возникновения брака; изучение новой техники и возможностей технологических процессов.

4. Ответственность и контроль

4.1 Ответственность за применение и актуализацию данного Положения несет учебный центр «Ванюшкины сладости».

4.2 Учебный центр «Ванюшкины сладости» совместно с руководителями структурных подразделений обеспечивает:

- определение потребностей в обучении персонала на основе заявок и в соответствии с необходимостью выполнения сотрудниками текущих производственных заданий;
 - соответствие уровня профессиональной подготовки персонала требованиям современных технологических процессов, оборудования, механизмов, инструментов, методик планирования и управления производством, анализа информации, повышения эффективности производства и качества продукции;
 - реализацию планов непрерывного обучения и контроль качества обучения;
 - создание базы учебных материалов, организацию разработки методических материалов, работу с преподавательскими кадрами.
- 4.3 Ответственность за своевременное обучение, повышение квалификации и создание условий обучения несут руководители структурных подразделений, а так же инженер по охране труда в части своей компетенции.
5. Общие положения
- 5.1 Основная цель настоящего Положения - регламентация деятельности всех структурных подразделений Общества в сфере обучения и развития персонала, разработка и внедрение единой концепции обучения, формирование долгосрочных планов и бюджетов структурных подразделений на обучение.
- 5.2 Процесс обучения и развития персонала базируется на принципах:
- многоуровневости - обучение охватывает все категории персонала;
 - дифференцированности - создание однородных групп либо по должностному уровню, либо по функциональному признаку;
 - непрерывности - обучение рассматривается как непрерывный процесс, обеспечивающий рост знаний, умений и навыков работника.
- 5.3 Обучение и развитие профессиональных компетенций персонала осуществляется при поддержке и заинтересованном участии администрации Общества, а также руководителей всех структурных подразделений.
- 5.4 Реализует программы обучения и развития персонала учебный центр « Ванюшкины сладости», который:
- осуществляет свою деятельность на основании лицензии на право ведения образовательной деятельности и в соответствии с действующим в Обществе «Положением об учебном центре»;
 - организует обучение только штатных работников Общества;
 - осуществляет профессиональное обучение Работников на базе основного общего, среднего общего образования, а также среднего и высшего профессионального образования;
 - осуществляет обучение в очной форме и на русском языке.
6. Цели, задачи обучения и развития персонала
- 6.1 Обеспечение Общества высококвалифицированными сотрудниками, владеющими всеми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешного достижения долгосрочных и краткосрочных организационных целей.
- 6.2 Сохранение и повышение уровня квалификации, ликвидация разрыва между текущими навыками сотрудников, квалификационными требованиями к профессии/должности и стандартами Общества.
- 6.3 Создание надежной, сплоченной команды.
- 6.4 Внедрение мероприятий, направленных на улучшение качества продукции и услуг.
- 6.5 Обеспечение процесса введения в должность нового сотрудника (адаптации).
- 6.6 Обеспечение Общества кадровым резервом, имеющим необходимую подготовку для замещения должностей, планирование карьеры менеджеров.
- 6.7 Повышение лояльности персонала.

6.8 Выполнение требований, предъявляемых действующим законодательством, контролирующими (лицензирующими, сертифицирующими) органами, поставщиками, заказчиками.

7. Виды и формы обучения

Обучение может быть различным по видам и формам:

7.1 По виду привлекаемых ресурсов:

- Использование внутренних ресурсов в качестве преподавателей (тренеров, консультантов, инструкторов, наставников) из числа ведущих специалистов Общества;
- Использование внешних ресурсов в качестве преподавателей (тренеров, консультантов, коучей) - специалистов сторонних организаций.

7.2 По месту обучения:

- Внутреннее обучение - на территории Общества.
- Внешнее обучение - вне территории Общества.
- Дистанционное обучение - через электронные средства связи: Internet.

7.3 По форме обучения :

- Групповое.
- Индивидуальное.
- Самообразование.

7.4 По источнику инициирования обучения:

- По инициативе администрации, в связи с производственной необходимостью.
- По инициативе работника.

7.5 По форме оплаты:

- Сотрудник оплачивает самостоятельно.
- Общество частично оплачивает обучение.
- Общество полностью оплачивает обучение.

7.6 По времени обучения:

- С отрывом от производства.
- Без отрыва от производства.

8. Планирование обучения

8.1. Планирование обучения персонала осуществляется на год / квартал (в рамках формирования бюджета Общества) Учебным центром «Ванюшкины сладости» на основании заявок от руководителей структурных подразделений. При разработке планов обучения учитывается целесообразность проведения обучения или переподготовки с учетом -

- плана обеспечения Общества персоналом на год;
- штатного расписания и фактического состава работников по профессиям и разрядам;
- плана внедрения нового оборудования и технологий;
- количества работников (по должностям и профессиям), подлежащих обучению;
- сроков обучения;
- не укомплектованности штата на начало планируемого периода по количеству и квалификации, изменений потребности в кадрах в связи с меняющейся производственной обстановкой (при определении потребности в подготовке новых рабочих, переподготовке и обучении вторым профессиям).

- 8.2. Заявки на обучение персонала на планируемый год подаются руководителями структурных подразделений *в срок до 25 ноября года, предшествующего планируемому.*
- 8.3. При планировании обучения персонала на квартал возможно внесение изменений в «План обучения персонала», на основании дополнительных заявок, подаваемых начальнику Учебного центра.
- 8.4. При организации обучения и проверки знаний у специалистов, занятых работами, подконтрольными Госгортехнадзору, необходимо руководствоваться «Положением о порядке проверки знаний правил, норм и инструкций по безопасности у руководящих работников и специалистов предприятий, организаций и объектов, подконтрольных Госгортехнадзору России».
- 9. Преподавательские кадры.**
- 9.1. Для профессионального обучения и развития персонала привлекаются руководители структурных подразделений, ведущие специалисты Общества и внешние преподаватели (тренеры, коучи).
- 9.2. Профессиональное обучение рабочих на производстве осуществляют преподаватели теоретического обучения/курса из числа инженерно-технических работников или специалистов и наставники производственного обучения/курса из числа квалифицированных рабочих.
- 9.3. Наставники производственного обучения/курса из числа квалифицированных рабочих должны обладать достаточным практическим опытом и компетентностью, выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на него функциональные (рабочие) обязанности.
- 9.4. Преподаватели из числа руководящих, инженерно-технических работников и специалистов должны иметь высшее образование или среднее профессиональное образование в области, соответствующей преподаваемому курсу, без предъявления требований к стажу работы. В порядке исключения, лицо, привлекаемое в качестве преподавателя, может не иметь достаточного уровня образования, но должно обладать достаточным практическим опытом (не менее 3-х лет) и компетентностью, качественно и в полном объеме выполнять возложенные на него должностные обязанности и иметь рекомендации квалификационной комиссии Общества.
- 9.5. Для лиц, привлекаемых к преподавательской деятельности в Учебном центре «Ванюшкины сладости», организуется свободный доступ к информационно-методическим ресурсам и материально-техническим средствам центра.
- 9.6. Преподавательский состав Учебного центра и наставники профессионального обучения обязаны придерживаться в своей деятельности норм профессиональной этики и соблюдать права и свободы других участников образовательных отношений.
- 9.7. Отношения между преподавателями Учебного центра и самим Учебным центром «Ванюшкины сладости» регулируются трудовым законодательством РФ.

10. Анализ результатов обучения

- 10.1. Учебный центр «Ванюшкины сладости» проводит анализ результатов обучения, разрабатывает критерии оценки эффективности проведенного обучения.
- 10.2. Учебный центр «Ванюшкины сладости» проводит анкетирование с целью получения обратной связи от обучившихся и их руководителей, при необходимости - разрабатывает форму опросных листов, проводит устный или письменный опрос для оценки изменений, произошедших в результате полученных знаний.

II. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Система обучения руководителей и специалистов Общества состоит из **внутреннего и внешнего обучения** и носит непрерывный характер.

1. Внутреннее обучение:

- стажировка вновь принятых специалистов (введение в должность);
- систематическое самообразование;
- периодическое обучение специалистов;
- краткосрочное обучение и повышение квалификации без отрыва от производства;
- обучение или переподготовка специалистов (резерв на выдвижение или должностное перемещение).

1.1 *Стажировка* (введение в должность) проводится с целью ознакомления вновь принятого специалиста с производством, изучения технологической (распорядительной, регламентирующей) документации. Стажировка специалиста проводится на рабочем месте под руководством непосредственного руководителя или наставника.

- Начальник учебного центра «Ванюшкины сладости» готовит распоряжение о стажировке и закреплении за сотрудником наставника, назначенного руководителем структурного подразделения (*Приложение № 3*).
- Введение в должность специалиста проводится по **тематическому плану**, который разрабатывается в соответствующем структурном подразделении Общества, согласовывается с руководителем структурного подразделения, директором по направлению.
- Стажировка (введение в должность) заканчивается итоговым собеседованием и оформлением распоряжения на допуск к самостоятельной работе (*Приложение № 3*).

1.2 *Систематическое самообразование* осуществляется путем самостоятельного изучения специальной профильной литературы и периодических изданий. Помощь в подборе литературы может оказать начальник Учебного центра «Ванюшкины сладости» и непосредственный руководитель.

1.3 *Периодическое обучение* осуществляется с целью поддержания квалификации специалистов на уровне, необходимом для эффективного исполнения служебных обязанностей. В программе - комплексное изучение вопросов экономики, менеджмента, современных технологий, законодательных актов, а также тем, направленных на решение конкретных производственных задач -

- численность слушателей в учебной группе устанавливается до 20 человек;
- общая продолжительность обучения и режим проведения занятий определяются начальником Учебного центра «Ванюшкины сладости» совместно с руководителями структурных подразделений в зависимости от конкретных условий производства;
- обучение заканчивается подведением итогов в форме, предусмотренной программой (планом) обучения (итоговое собеседование в форме «вопрос-ответ» или диалог, интервью, тест, зачет и др.).

1.4 *Краткосрочное обучение* проводится по мере необходимости на рабочем месте с целью решения конкретных производственных задач (технических, технологических, обеспечения качества продукции и др.) -

- учебные планы и программы разрабатываются начальником Учебного центра совместно с руководителем и ведущими специалистами структурного подразделения, в котором проходит обучение;

- обучение проводится с частичным или полным отрывом от производства; При обучении с частичным отрывом от производства численность учебной группы устанавливается до 20 человек. Комплектование группы может осуществляться из работников одинаковых или различных должностных категорий. При обучении с полным отрывом от производства количество сотрудников, направляемых на обучение, определяется исходя из целесообразности проведения обучения и по рекомендации руководителя структурного подразделения;
- обучение без отрыва от производства осуществляется на курсах целевого назначения или специализированных семинарах;
- основанием для организации курсов являются служебные записки руководителей структурных подразделений;
- обучение заканчивается подведением итогов в форме, предусмотренной программой (планом) обучения.

2. Внешнее обучение:

- Подготовка, переподготовка, повышение квалификации с отрывом от производства по специальным образовательным программам, предлагаемым внешними поставщиками обучения;
- Стажировки на ведущих предприятиях отрасли;
- Профессиональные тематические конференции, выставки.

2.1 Подготовка, переподготовка, повышение квалификации с отрывом от производства осуществляется на курсах, семинарах в учебных центрах соответствующего

профиля -

- основание для обучения - служебная записка руководителя структурного подразделения, договор с внешним учебным центром на обучение, бюджет обучения;
- с сотрудником, направляемым на обучение или получение информационно-консультационных услуг за счет средств Общества, заключается дополнительное соглашение к трудовому договору (*Приложение № 1*).

2.2 *Стажировка на предприятиях отрасли* организуется для специалистов Общества в целях приобретения практических навыков для выполнения обязанностей по

занимаемой ими должности и изучения передового опыта -

- прохождение стажировки осуществляется по индивидуальному плану (программе), который разрабатывает руководитель структурного подразделения и начальник Учебного центра «Ванюшкины сладости». Срок стажировки устанавливается исходя из ее целей руководителем Общества;
- сотрудник по итогам стажировки предоставляет руководителю структурного подразделения отчет, в форме определенной планом (программой) стажировки.

III. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОЧИХ

1. Организация обучения рабочих

1.1. Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации

относится к числу основных трудовых прав работника. Профессиональное обучение женщин

проводится только по профессиям, по которым разрешается применение их труда (ст. 253, 265

ТК РФ).

1.2. Профессиональное обучение рабочих Общества обеспечивает Учебный центр «Ванюшкины сладости»:

- организует внешнее обучение рабочих в компаниях соответствующего профиля по программам, предлагаемым поставщиками обучения;
- осуществляет внутреннее обучение рабочих в соответствии с программами обучения Общества.

2. Профессиональное обучение рабочих в Учебном центре «Ванюшкины сладости»

2.1 Центр организует обучение только для штатных работников Общества.

2.2 Условия приёма на профессиональное обучение:

- При приёме рабочего на обучение учитывается желание Работника и целесообразность проведения данного обучения для Работодателя.
 - Работник и Работодатель заключают соответствующее Соглашение о профессиональном обучении (*Приложение №1- для внешних курсов, Приложения №2 - для внутренних курсов*), где закрепляют основные условия - период обучения и продолжительность курса, наименование профессии и уровень квалификации, форму обучения и условия оплаты периода обучения работнику, права и обязанности сторон соглашения.
- при внутреннем обучении:

- Рабочий, до начала процесса обучения, знакомится с настоящим Положением, рабочей инструкцией по осваиваемой профессии, а также условиями труда и правилами техники безопасности на рабочем месте.
- Начальник Учебного центра издает Распоряжение о закреплении за рабочим, приступающим к профессиональному обучению на производстве, преподавателя теоретического курса и наставника, назначенного руководителем структурного подразделения на период практического курса (*Приложение № 4*). Начальник Учебного центра ведет реестр данных Распоряжений (*Приложение № 5*).

2.3 Порядок отчисления из списка обучающихся:

- Отчисление обучающихся осуществляется по завершению обучения.
- К обучающемуся работнику, не выполняющему учебный план по профессии в полном объеме, допускающему пропуск занятий без уважительных причин и нарушение дисциплины, Работодатель имеет право применить дисциплинарное взыскание, а также расторгнуть с ним Соглашение на профессиональное обучение в одностороннем порядке.
- Соглашение на профессиональное обучение может быть расторгнуто раньше срока по обоюдному решению Работника и Работодателя.
- Не допускается отчисление из списка обучающихся по инициативе Учебного центра во время нахождения работника в периоде временной нетрудоспособности, очередного или учебного отпуска.

2.4 Режим профессионального обучения:

- Сроки профессионального обучения и содержание курса определяются Программой обучения по профессии (см. п.3). При прохождении профессионального обучения по индивидуальному учебному плану его продолжительность может быть изменена с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося.
- Дни профессионального обучения по профессии совпадают с рабочим графиком Работника. Для обеспечения процесса приобретения необходимых навыков по профессии Работодатель на период профессионального обучения Работника без отрыва от производства устанавливает ему неполное рабочее время для

выполнения работ по трудовому договору и время для профессионального обучения (теоретический и практический курс).

- Теоретический курс работник изучает в учебном классе с преподавателем (в некоторых случаях самостоятельно), а практический курс проходит на рабочем месте под руководством не освобожденного от основной работы наставника.
- Образовательный процесс регламентируется расписанием занятий, который ведется в электронном виде. Для всех видов аудиторных (теоретических) занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. Перерывы на отдых обучающихся организуются после двух занятий на 10 минут. В течение учебного дня предусматривается перерыв на обед - 30 минут.
- До практического курса рабочий допускается только после ознакомления с условиями труда и правилами техники безопасности на соответствующем рабочем месте.
- Для текущего контроля процесса производственного обучения рабочего преподаватель и наставник ведут «Журнал обучения» (*Приложение №6*). По окончании обучения «Журнал обучения» сдается в Учебный центр.

2.5 Форма обучения может быть индивидуальной и групповой.

2.6 Профессиональное обучение: подготовка новых рабочих, переподготовка рабочих (обучение вторым, смежным профессиям), повышение квалификации рабочих с целью изменения квалификационного разряда - заканчивается квалификационным экзаменом (*см. п.5*).

3. Программа обучения

- 3.1. Программа обучения является основным документом, в соответствии с которым осуществляется профессиональное обучение рабочих в Учебном центре «Ванюшкины сладости», разрабатывается ключевыми специалистами Общества на основе установленных квалификационных требований (профессиональных стандартов) и определяет содержание, продолжительность профессионального обучения по каждой профессии, описывает последовательность изучения материала.
- 3.2. Программа профессионального обучения проходит экспертизу и согласование с Преподавательским советом Учебного центра и утверждается генеральным директором Общества.
- 3.3. Программы обучения хранятся в Учебном центре. Электронные версии учебных планов и программ, учебно-методические пособия, необходимые для реализации обучения, размещены в сети интранет в разделе: Учебный центр «Ванюшкины сладости».

4. Система профессионального обучения рабочих

- 4.1 **Подготовка новых рабочих** - профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию по профилю производства.
- 4.2 **Переподготовка рабочих / обучение вторым и смежным профессиям** — обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой, для расширения профессионального профиля рабочих, подготовки их к работе в условиях совмещения профессий.
 - Обязательной переподготовке / обучению вторым и смежным профессиям подлежат работники, переводимые внутри Общества на другие рабочие места, если они не имеют данной профессии.
 - При переподготовке / обучении вторым и смежным профессиям рабочих используют те же формы и учебные программы, что и при обучении новых рабочих. Допускается сокращение программ обучения за счет исключения ранее

изученного материала с учетом фактического уровня профессиональных знаний рабочего.

4.3 Повышение квалификации рабочих - профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии.

Повышение квалификации осуществляется двумя формами:

- Групповой курс целевого назначения - изучение новых требований, предъявляемых к выпускаемой продукции, изменений, произошедших в нормативных документах, анализа причин возникновения брака, изучения новой техники и возможностей технологических процессов. Продолжительность и программа курса определяются исходя из его целей. Осуществляется без присвоения работникам очередного квалификационного разряда. Комплектование учебной группы проводится из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации.
- Индивидуальное повышение квалификации по имеющейся профессии до уровня соответствующего требованиям производства, получения более высоких квалификационных разрядов (категорий). Направление работника на повышения квалификации с целью повышения тарифного разряда осуществляется с периодичностью не ранее чем через 3 - 6 месяцев с момента присвоения предыдущего разряда, в зависимости от уровня знаний, профессиональных навыков, образования.

Порядок повышения квалификационного разряда:

- Руководитель структурного подразделения ходатайствует в Учебный центр о приеме работника на курс профессионального обучения с целью повышения его квалификационного уровня (разряда) в рамках имеющейся профессии;
- Начальник Учебного центра заключает с работником соответствующее Соглашение (Приложение №2) и издает Распоряжение;
- Работник в рамках Программы профессионального обучения по данной профессии изучает теоретический курс самостоятельно (устные консультации специалистов, имеющих статус преподавателя, самостоятельное изучение технической и технологической документации, подготовка к сдаче квалификационного экзамена), а практический курс проходит непосредственно на рабочем месте под руководством не освобожденного от основной работы наставника.
- Сдаче рабочим квалификационного экзамена также предшествуют - изучение теоретического курса по профессии, выполнение работ уровня сложности в рамках требуемого квалификационного разряда, стабильные показатели работы по установленным нормам производительности, соблюдение установленных технологических норм и требований к качеству продукции.

Порядок повышения категории в рамках квалификационного разряда:

- Руководитель структурного подразделения предоставляет в Учебный центр оценочный лист уровня компетенции работника (Приложение № 9);
- Начальник Учебного центра на основании оценочного листа оформляет приказ на изменение работнику категории в рамках квалификационного разряда.

5. Квалификационные экзамены

5.1 Любая форма профессионального обучения: подготовка новых рабочих, переподготовка рабочих (обучение вторым, смежным профессиям), повышение квалификации рабочих с целью изменения квалификационного разряда - заканчивается квалификационным экзаменом.

5.2 К квалификационным экзаменам допускаются лица, успешно прошедшие полный курс профессионального обучения по утвержденным учебным программам.

- 5.3 Объем и уровень знаний, практических навыков лиц, прошедших курс обучения по профессии, должен соответствовать требованиям квалификационной характеристики по профессии и квалификационному разряду (ЕТКС, профессиональный стандарт).
- 5.4 Квалификация экзаменуемых определяется квалификационной комиссией (см. п.6) на основе непосредственной проверки членами комиссии подготовленности обучающихся к самостоятельной работе и производственных показателей, достигнутых ими в результате обучения.
- 5.5 До квалификационного экзамена преподаватель / наставник обучения представляет в Учебный центр «Журнал обучения».
- 5.6 Квалификационная комиссия по результатам проведенного (устного) квалификационного экзамена оформляет протокол квалификационной комиссии, после чего передает его вместе с остальными документами в Учебный центр для дальнейшего оформления.
- 5.7 Результаты квалификационных экзаменов определяются оценками:
- соответствует требованиям квалификационной характеристики по профессии и квалификационному разряду ЕТКС (оценка 5; 4; 3);
 - не соответствует требованиям квалификационной характеристики по профессии и квалификационному разряду ЕТКС (оценка 2).
- 5.8 Экзамен считается сданным при условии выполнения квалификационной (пробной) работы в полном соответствии с техническими условиями и при наличии у экзаменуемого теоретических знаний, предусмотренных для данного уровня квалификации по профессии.
- 5.9 Экзамен считается несданным:
- при отказе экзаменуемого от сдачи квалификационного экзамена;
 - если экзаменуемый не явился на квалификационные экзамены в день его проведения по неуважительной причине;
 - если во время выполнения квалификационной (пробной) работы и проверки теоретических знаний установлено отсутствие у рабочего знаний, предусмотренных квалификационной характеристикой;
 - при нарушении работником требований безопасности труда.
- 5.10 Допуск работника к повторной сдаче квалификационного экзамена устанавливается не ранее чем через один месяц.
- 5.11 Для лиц, не закончивших полного курса обучения в установленный срок по объективным причинам, лицам, получившим неудовлетворительные итоговые оценки успеваемости по теоретическому курсу и в случае, когда обучающийся не выполнил квалификационную работу могут быть организованы индивидуальные консультации по теоретическому курсу и установлены дополнительные сроки производственного обучения. По истечении этих сроков решается вопрос о повторном допуске к сдаче квалификационного экзамена. В случае повторной не сдачи квалификационного экзамена дополнительные сроки более не устанавливаются.
- 5.12 Работник, в случае признания его несоответствующим требованиям квалификационной характеристики по профессии и квалификационному разряду, может быть переведен на другую работу.
- 5.13 При отказе работника от перевода на другую работу Общество вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.
- 5.14 Результаты квалификационных экзаменов объявляются на следующий день после оформления в установленном порядке протокола заседания квалификационной комиссии.

- 5.15 Присвоенная профессия и квалификационный разряд заносится в трудовую книжку работника.
- 5.16 На основании протокола заседания квалификационной комиссии (*Приложение № 7*) и приказа (*Приложение № 8*) начальник Учебного центра выдает под роспись Работнику, окончившему обучение, свидетельство об обучении.
- 5.17 Документы об обучении, а также журнал регистрации и выдачи свидетельств выдаются и заполняются в Учебном центре по форме и образцу установленному в Обществе.

6 Квалификационная комиссия

- 6.1 Для проведения квалификационных экзаменов в Обществе создается квалификационная комиссия.
- 6.2 Квалификационная комиссия состоит из председателя, секретаря и членов комиссии.
- 6.3 В состав квалификационной комиссии в обязательном порядке включаются:
- руководитель структурного подразделения, рабочие которого обучаются;
 - специалист по охране труда;
 - сотрудник технической службы.
- 6.4 Председатель комиссии может привлекать к работе квалификационной комиссии независимых экспертов. Рекомендуются присутствие на экзамене преподавателей теоретического курса. Оценка экспертов учитывается при принятии решений.
- 6.5 Состав комиссии утверждается приказом по Обществу.
- 6.6 Заседания квалификационной комиссии созываются председателем комиссии. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.
- 6.7 Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяет председатель квалификационной комиссии, по согласованию с ее членами.
- 6.8 В обязанности членов квалификационной комиссии входят:
- проверка полученных экзаменуемыми в процессе обучения знаний, умений и навыков в объеме учебной программы и требований квалификационной характеристики;
 - осуществление контроля подготовленности обучающихся к самостоятельной работе, наблюдение выполнения экзаменуемыми квалификационных (пробных) работ;
 - запрос информации от начальника смены (мастера) о выполнении экзаменуемыми норм выработки за последние две недели, об овладении умениями и навыками в работе, об освоении приемов и методов труда, о быстроте, правильности и точности выполнения рабочих приемов при обслуживании оборудования, качестве выпускаемой продукции, организации рабочего места, планировании работы и т.д.;
 - присвоение работникам квалификационных разрядов, категорий по профессиям.
- 6.9 Квалификационная комиссия по итогам своей работы составляет Протокол (*Приложение № 7*).