

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Обучение персонала: понятие, цели, методы.....	8
1.2 Система обучения персонала в организации.....	22
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «БИОСИНТЕЗ».....	37
2.1 Опыт системы обучения персонала в коммерческих организациях.....	37
2.2 Анализ и рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ПАО «Биосинтез».....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, в условиях постоянного развития техники и технологий, обучение персонала приобретает особое значение и является неотъемлемой частью успешности предприятия. В настоящее время велика ценность человеческого ресурса, которая показывается определёнными наборами потенциала, знаний, умений и навыков. Поэтому, компания обязана иметь квалифицированных специалистов во всех сферах и областях на которое направлена сама организация, если хочет повысить свой статус в конкурентной среде либо выйти на новый технологический уровень. Чтобы достичь поставленные цели, главным аспектом является правильно и эффективно организованное обучение персонала.

Обучение персонала считается одним из самых актуальных вопросов в области управления персоналом, поставленных перед руководством не зависимо от того, на каком этапе существования находится компания. Будь это стадия становления, активного роста, захвата новых рынков либо реструктуризации, потребность в квалифицированных сотрудниках в условиях жёсткой конкуренции. Данная проблема сопряжена с высоким уровнем развития научно-технической базы в стране, из-за чего и предъявляются новые требования к умениям, знаниям и навыкам сотрудников, а также к их уровню квалификации. Предприятиям следует готовиться решать широкий круг новых задач и искать новые подходы к ним, а для этого нужны качественные специалисты, которые без профессиональной подготовки не смогут разрешить эти проблемы.

Данная проблема исследования актуальна для ПАО «Биосинтез», поскольку предприятие находится на высшем уровне конкурентоспособности и специфика организации сопряжена с опасным видом деятельности. Для этого необходимо, чтобы кадровый состав компании складывался из высококвалифицированных работников. По этой причине следует

совершенствовать систему обучения в соответствии с потребностью предприятия к уровню квалификации сотрудников.

Проблема обучения персонала изучалась с разных сторон и по данной теме опубликовано много трудов. Серьёзный вклад в изучении обучения персонала внесли такие авторы, как М. Армстронг, Л.С. Верещагина, Ю.А. Зайцева, А.Я. Кибанов, Д.М. Соловьёв, Ю.Ю. Филкина, которые подробно рассмотрели понятие обучения персонал. В.В. Белицкая описывает этапы обучения, а М.Е. Дмитриев рассматривает факторы, которые оказывают влияние на систему обучения персонала. В.С. Кудряшов изучает задачи, которые рассматриваются при внутрифирменном обучении, а также функции системы обучения персонала. Т. Троицк выделила наиболее частые ошибки, которые допускают компании при построении системы обучения. Д.С. Широкова рассматривает традиционные и современные методы обучения, а Е.А. Закаблущая рассматривает опыт коммерческих предприятий в системе обучения персонала.

Цель данного исследования является определение способов совершенствования системы обучения персонала в коммерческих организациях (на примере ПАО «Биосинтез»).

Объектом исследования является система обучения персонала.

Предметом исследования является система обучения персонала в ПАО «Биосинтез» и пути её совершенствования.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие, цели, задачи и методы обучения персонала;
2. Изучить теоретические основы системы обучения персонала;
3. Рассмотреть основные системы обучения отечественных и зарубежных коммерческих предприятий;
4. Проанализировать систему обучения коммерческой организации ПАО «Биосинтез»;
5. Предложить рекомендации совершенствования системы обучения на примере предприятия ПАО «Биосинтез».

Теоретической и методологической основой изучения проблемы является анализ литературы отечественных авторов. В целях раскрытия обозначенной темы данного исследования использованы такие методы, как системный подход к изучаемым процессам, интервью, анализ документов ПАО «Биосинтез», а также анализ научной литературы, позволяющий сформулировать наиболее существенные черты изучаемых процессов.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Обучение персонала: понятие, цели, методы

В современных условиях постоянного развития техники и технологий обучение персонала приобретает особое значение и считается важным условием успешности компании. В настоящее время велика ценность человеческого ресурса, которая показывается определёнными наборами умений, навыков, знаний и потенциала. Поэтому, чтобы компания вышла на новый технологический уровень или повысила свой статус в условиях конкуренции, она должна иметь высококвалифицированных специалистов во всех сферах и областях, на которое нацелена сама организация. Для достижения поставленных целей большое значение приобретает правильно и эффективно организованное обучение персонала.

Определение «обучение персонала» исследовалось многими учёными:

1) М. Армстронг понимал под данным понятием обучение, имеющее определённую форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта [5, с. 173].

2) Л.С. Верещагина полагала, что под обучением персонала понимается развитие профессиональных знаний, умений и навыков работников с учётом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией организации [8, с. 52].

3) Ю.А. Зайцева считает, что обучение персонала – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний, умений и навыков работникам предприятия [14, с. 253].

4) По мнению А.Я. Кибанова под обучением персонала понимается целенаправленно организованный, планомерно и систематически

осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. [21, с. 424].

5) Д.М. Соловьёв понимал под обучением персонала систематический процесс, инициируемый и управляемый предприятием для формирования знаний, навыков работников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей [34, с. 8].

6) По мнению Ю.Ю. Филкиной обучение персонала – это процесс совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений сотрудников [43, с. 25].

Анализ данных определений позволяет сделать вывод, что все они содержат главную мысль о том, что под обучением персонала понимается приобретение работником знаний, умений и навыков, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности. На основе вышеперечисленных понятий можно составить обобщённое определение обучения персонала. Таким образом, обучение персонала – это целенаправленный и планомерный процесс получения работниками знаний, умений и навыков, позволяющие им успешно справляться с поставленными профессиональными задачами, а также развивающие их личностные компетенции.

Выделяют 3 основных подхода к обучению персонала:

1. Проблемно-ситуационный. Данный подход используется спонтанно, в связи с возникшей непредвиденной ситуацией. Слабой стороной проблемно-ситуационного подхода является то, что он не ориентирован на будущее, и в рамках данного подхода не существует проработанной системы обучения и развития персонала, поскольку он нацелен только на решение конкретной проблемы. Сильной стороной можно отметить очевидность пробелов в знаниях и навыках персонала, следовательно чётко ясна цель обучения.

2. **Тактический.** Такой подход используется вследствие существенных изменений в бизнесе. Тактический подход нацелен на решение текущих проблем для последующего успешного функционирования компании. Подход достаточно гибкий, поскольку даёт возможность работникам быстро подстроиться под новые условия. Слабой стороной этого подхода следует отметить ориентацию на краткосрочные и среднесрочные перспективы. Персонал не имеет специфических навыков для создания конкурентных преимуществ компании, однако обладает способностями, позволяющими быстро адаптироваться в новых условиях. Достоинство тактического подхода состоит в мгновенной реакции на изменения, спланированные мероприятия по обучению персонала.

3. **Стратегический.** Данный подход состоит в разработке программ адаптации, развития и обучения персонала, оценке персонала, в соответствии с целями компании, на длительный период. Стратегическому подходу отдают предпочтение предприятия, которые считают человеческий ресурс важной составляющей функционирования. Слабой стороной этого подхода являются большие финансовые вложения в человеческий капитал компании, не всегда возможно посчитать отдачу от инвестиций в обучение, а также срок окупаемости. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что он рассматривает человека как ядро предприятия, который обладает специфическими знаниями и навыками, а также ориентацией на будущее [34, с. 68].

Предприятиям, которые нацелены на долгое существование, нужно постоянно развиваться, вследствие этого необходимо использовать именно стратегический подход к обучению персонала. Это даёт возможность сократить издержки на непредвиденные ситуации, которые возникают как внутри компании, так и за её пределами. Тактический и проблемно-ситуационный подходы менее эффективны и предоставляют непродолжительный результат, человеческие ресурсы предприятия не развиваются в соответствии с требованиями рынка.

Чтобы обучение персонала прошло успешно, необходимо придерживаться следующих принципов (рисунок 1):

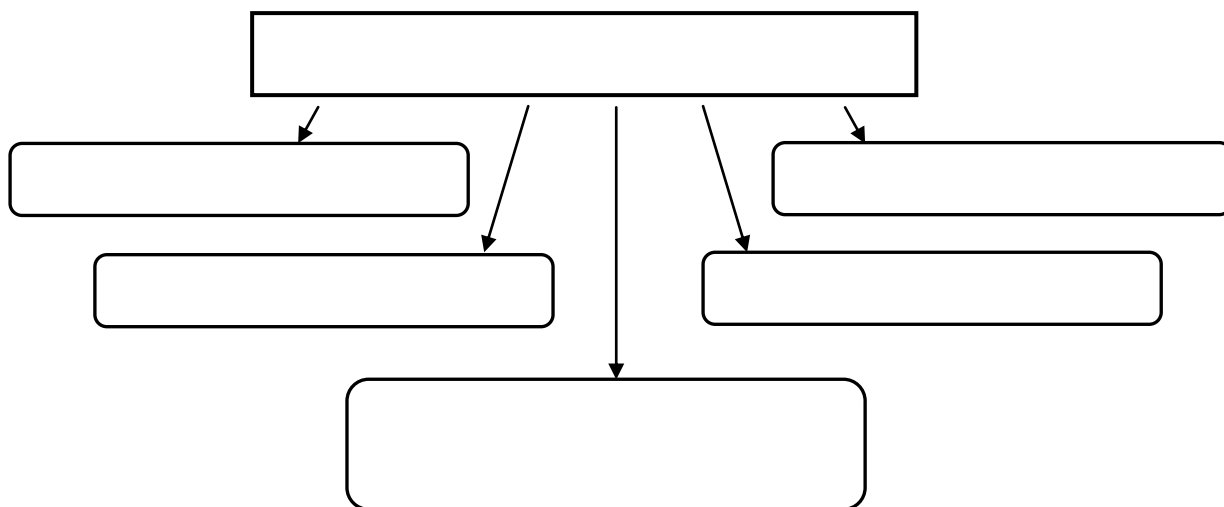


Рисунок 1 – Принципы обучения персонала

Источник: составлено автором по [Ильницкий, С.А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации/ С.А. Ильницкий// Молодой учёный. – 2018. - №3. – С. 418-423].

1. Объективность – процесс профессионального обучения должен проходить вне зависимости от личных суждений, субъективизма;
2. Надёжность – процесс обучения должен быть системным, несмотря на внешние факторы (к примеру, настроение, погода);
3. Достоверность – необходимо определить эффективность сотрудника по окончании обучения;
4. Доступность – проводимые процедуры обучения должны быть доступны персоналу организации;
5. Принцип соответствия кадровой политике компании – процесс обучения не должен противоречить кадровой политике организации [17, с. 423].

Обучение персонала – это неотъемлемая часть мероприятий по работе с работниками. Данный процесс улучшает навыки сотрудников и учит их решать большой круг задач, а также сформировывает личностные установки и систему ценностей для работника. Компания должна предоставлять все необходимые условия для сотрудника, поскольку человеческий ресурс

является ключевым фактором использования остальных факторов производства.

Обучение персонала является систематическим двусторонним процессом, с одной стороны – предприятие, а с другой – работник. Для успешного взаимодействия необходимо доверие, сотрудничество и взаимопонимание обеих сторон. Следует отметить, что обучение важно не только для работника, но и для компании, так как повышение персонала является одним из главных условий успешного функционирования любого предприятия. Процесс обучения персонала имеет две группы целей: для организации и для работников.

Организация преследует следующие цели при обучении персонала:

- 1) Повышение качества работников для роста производительности труда;
- 2) Сокращение издержек от ошибок в процессе производства;
- 3) Повышение знаний и навыков работников, отвечающим перспективным требованиям к их работе;
- 4) Повышение уровня мотивации работников;
- 5) Повышение лояльности персонала к компании;
- 6) Формирование установок и ценностей, соответствующих стратегии и целям компании [27, с. 95].

Работники, в свою очередь, при обучении стремятся добиться следующих целей:

- 1) Реализация своего потенциала в профессиональной деятельности;
- 2) Расширение круга компетенций;
- 3) Повышение знаний и навыков для увеличения конкурентоспособности на рынке труда;
- 4) Завоевание признания руководства;
- 5) Осознание возможностей для последующего продвижения в компании;

6) Повышение уровня знаний и навыков, которые можно использовать в работе на данном предприятии [27, с. 97].

Рассмотрев цели обучения персонала для организации и для работника можно сделать вывод, что в целом они имеют одну основную общую цель – повышение знаний и навыков работника. Однако использовать данную цель они желают по-разному: компания обучает персонал, чтобы повысить качество труда, следовательно, увеличить прибыль, а работник обучается для личных целей (высокая заработная плата, саморазвитие, карьерный рост и т.п.).

В.В. Белицкая выделяет четыре этапа обучения персонала, которые представлены на рисунке 2.

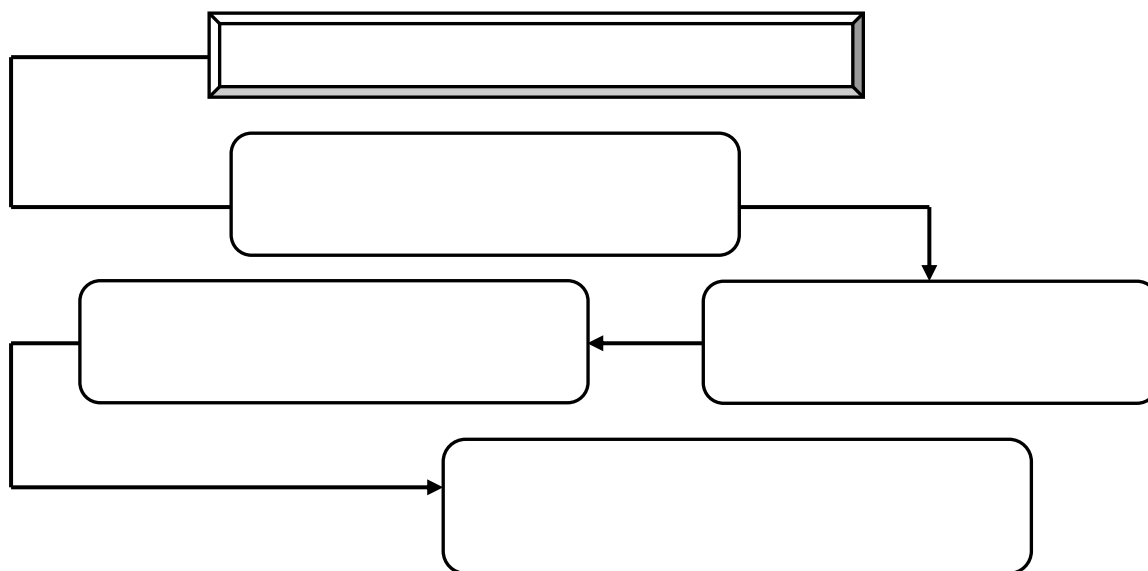


Рисунок 2 – Этапы обучения персонала

Источник: составлено автором по [Белицкая, Н.В. Организация обучения персонала: методика, способы и формы обучения / Н.В. Белицкая, В.В. Рубцова // Инновационное развитие: интеграция управленческой науки и практики. – 2019. - №1. – С. 11-17].

Первый этап обучения персонала включает в себя следующие направления:

- Установка целей обучения;
- Определение потребности в обучении;
- Планирование возможностей структурных подразделений по высвобождению сотрудников для обучения;

- Планирование возможностей по финансированию обучения персонала.

Направления второго этапа обучения персонала выглядят следующим образом:

- Определение содержания, методов и форм обучения и необходимых для этого ресурсов;
- Выбор образовательных программ;
- Отбор или подготовка инструкторов, наставников, тренеров, методистов, преподавателей;
- Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним;
- Осуществление комплекса подготовительных мероприятий, то есть подготовка положений и инструкций, которые регламентируют процесс обучения разных категорий персонала, и назначение ответственных;
- Создание учебных групп;
- Осуществление процесса обучения, текущий контроль, обеспечение бесперебойного проведения учебной программы.

Третий этап обучения персонала содержит в себе такие направления, как:

- Разработка методики мотивации;
- Организация мотивации всех участников процесса обучения персонала.

Последний этап обучения персонала включает в себя:

- Контроль качества образовательных услуг сторонних компаний;
- Контроль эффективности обучения персонала на рабочих местах;
- Контроль эффективности результатов обучения персонала вне предприятия;
- Оценка отношения работников и руководителей к обучению;
- Проверка затрат на обучение персонала [6, с. 12].

Неправильный выбор методов обучения, их разные цели либо индивидуальные характеристики работников могут негативно сказаться на результатах обучения. Подбор методов обучения персонала зависит не только от основных характеристик персонала, но и от целей и задач, которые преследует организация. Помимо этого, большое значение имеют сроки обучения, его цена, структура компании, количество работников и квалификация преподавателей.

Методы обучения персонала можно разделить на традиционные и современные. К традиционным методам относятся: лекция, семинар, наставничество и видеообучение. Данные методы нередко применяют для передачи и закрепления самых разных знаний. Прежде чем перейти к современным методам обучения персонала, необходимо рассмотреть подробнее вышеперечисленные методы - традиционные:

1. Лекция. При использовании данного метода преподаватель устно предоставляет информацию аудитории, размер которой может достигать нескольких сотен человек. Также лектор может использовать наглядные средства обучения: доска, плакаты либо показ слайдов. В процессе лекции, которая представляет собой монолог преподавателя, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Данный метод обладает следующими преимуществами: лекция даёт возможность передать достаточно большой объём информации за короткий срок и большой аудитории, а также данный метод отличается сравнительно невысокой стоимостью. К недостаткам можно отнести: отсутствие обратной связи, не учитывается степень знаний обучаемой группы и индивидуальные способности каждого сотрудника, а также то, что требуется много внимания и услышанный материал очень быстро забывается. Несмотря на указанные недостатки, данный метод часто используется, так как является самым «привычным» методом подачи материала из-за низких финансовых затрат на одного обучающегося сотрудника [47, с. 90].

2. Семинар. Данный метод предполагает непосредственное участие обучаемых, то есть обсуждение проблемы, выработка общих решений либо поиск новых идей. Семинар, как правило, завершает лекционное предъявление некоторой логически завершённой части материала. К положительным сторонам данного метода можно отнести наличие обратной связи, более удобное восприятие информации, возможность высказать своё мнение, а также проверку усвоения изученного материала. Отрицательным качеством семинара является то, что для лучшей эффективности практическое занятие нужно проводить в небольших группах (от 8 до 25 человек), слушатели не всегда могут быть подготовлены и в процессе обсуждений уходить от изучаемой темы. Ведущий семинара должен иметь высокие знания и быть опытен в изучаемой сфере, а также коммуникабельным человеком [47, с. 91].

3. Видеообучение. Сущность данного метода состоит в использовании видеозаписи. Этот метод осуществляется двумя способами: показ готовых видеоматериалов по изучаемой теме, а также использование записи по ходу выполнения заданий, её просмотр и анализ. Учебные кино- и видеофильмы нередко используются в сочетании с другими методами обучения персонала. Например, они сопровождают лекции в качестве иллюстративного материала либо разъясняя на конкретных примерах сказанное лектором. Достоинством данного метода обучения является возможность поддержания на высоком уровне включенность слушателей в процесс обучения и сохранения их интереса к изучаемой теме. К недостаткам можно отнести то, что просмотр оставляет слушателей пассивными, не давая им возможности для обсуждения и вопросов [19, с. 85].

4. Наставничество. Это метод обучения персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомлённый работник помогает в работе менее опытному либо менее осведомлённому работнику. Личность наставника играет главную роль в успешном либо наоборот, деструктивном эффекте данного метода обучения персонала. Наставник

должен обладать соответствующими навыками, знаниями и опытом, а также уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого работника. Данный метод представляет собой неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическую поддержку, получаемая обучаемым в работе, профессиональном развитии и карьере. Важно отметить, что метод наставничества не требует отрыва от рабочего процесса. Следующими преимуществами данного метода являются быстрая адаптация работников, а также персональный подход, который в наибольшей степени даёт возможность учитывать личностные особенности обучаемого работника. К недостаткам можно отнести неструктурированную подачу информации и снижение рабочей эффективности работника, который принял роль наставника [37, с. 190].

Основные методы обучения персонала, которые относят к современным, их содержание, достоинства и недостатки представлены в приложении А. Представленные методы обучения персонала в настоящее время являются уже стабильными и довольно эффективными. В связи с этим, для более эффективного и интересного процесса обучения персонала используют новые технологии, например, методы «Shadowing», «Budding», «Secondment», коучинг, «E-learning», которые славятся за рубежом, а также используются в практике крупных российских организациях.

Метод «Shadowing» (или «бытие тенью»), в основном, используют для обучения молодых специалистов без опыта работы, а также студентов вузов и стажёров. Данный метод также может применяться при подготовке работника на руководящую должность. Сущность метода состоит в том, что стажёру даётся возможность день или два «побыть тенью» специалиста, который представляет специальность, по которой обучаемый планирует работать в будущем на данном предприятии. Стажёр наблюдает за подходом к работе опытного работника, за требуемыми личными взаимодействиями, за всеми важными шагами и действиями для эффективной работы. После такого обучения появляется вероятность, что выпускники начнут более реально

оценивать свою профессиональную пригодность, отпадают иллюзии о том, какие они ценные специалисты. Необходимо отметить, что метод «Shadowing» относительно не дорогой, а также в значительной степени увеличивает вероятность, что организация приобретает в лице обучаемого стажёра нового мотивированного работника [22, с. 162].

Следующий, достойный внимания метод «Budding» заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнёр. Его задачей является предоставление обратной связи обо всех действиях и решениях того, за кем он прикреплён, однако, стоит отметить, что его отношения со специалистом абсолютно равноправны, здесь нет наставника и подопечного. Этот метод можно определить как помощь, руководство и защиту одного человека другим. Участников данного метода необходимо обучать тому, как устанавливать честную и объективную обратную связь, в противном случае метод «Budding» будет неэффективен [25, с. 150]. На рисунке 3 представлены принципы метода. В российских компаниях в последнее время этот метод набирает обороты и зачастую внедряется при обучении персонала.

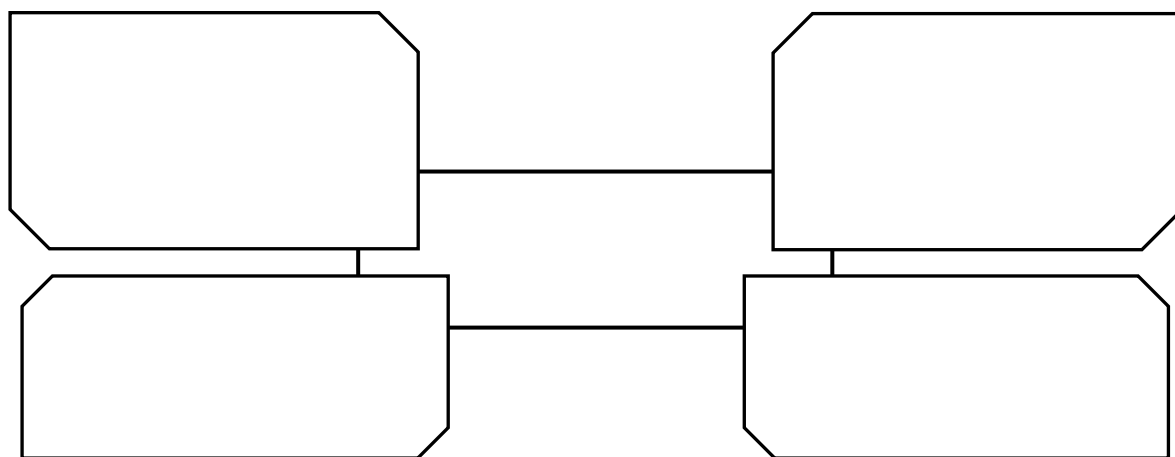


Рисунок 3 – Принципы метода «Budding»

Источник: составлено автором по [Лыгин, А.В. Современные методы обучения персонала организации / А.В. Лыгин // Инновационное развитие: интеграция управленческой науки и практики. – 2015. - №2. – С. 147-150].

Обучение по такому методу, как «Secondment», представляет собой один из видов ротации персонала, командирование работников на

определённое время в другую структуру для освоения ими необходимых навыков. Данный обмен персоналом отличается от обычного перемещения тем, что оно может быть как внутренним (в рамках одной организации), так и внешним (обмен работниками между разными предприятиями). Обмен может протекать около 100 часов рабочего времени (краткосрочный) либо до 1 года (длительный). Метод «Secondment» подходит для работников всех уровней: руководителей, линейных менеджеров, специалистов и т.д. Если рассматривать внешний secondment, то работник обретает возможность личного развития, получает новые знания и опыт, применяет свои навыки в разных сферах. «Принимающая» сторона приобретает ресурсы для своих проектов. «Отдающая сторона», в свою очередь, получает назад более опытного работника, улучшает мотивацию персонала и репутацию хорошего работодателя. Оплачивает труд сотрудника тот работодатель, который его командировал, кроме затрат на фонд заработной платы. Других статей расхода на обучение нет, из-за этого метод «Secondment» отличается дешевизной и эффективностью [22, с. 164].

Коучинг – ещё один достаточно активно внедряемый метод тренинга, который более нацелен на активизацию процессов саморазвития и самообучения, чем на передачу знаний и навыков. Главным принципом данного метода считается твёрдая уверенность в том, что все сотрудники владеют гораздо большими внутренними способностями и потенциалом, чем те, что они демонстрируют и реализуют в повседневной жизни. На сегодняшний день коучинг является эффективным методом обучения персонала, который даёт преимущества как для сотрудника, так и для организации (приложение Б). Это недирективный подход, который стимулирует высокое качество, обучение и рост удовлетворённости в результате достижения ключевых для сотрудника и предприятия целей [10, с. 123].

Следующим методом инновационного обучения является метод «E-learning». Это современная система дистанционного обучения, в которой

активно используются разные Интернет-технологии (телекоммуникационные, информационные и мультимедийные). Обучающий материал и задания работник получает в электронном виде, общение с преподавателем происходит удалённо, с использованием современных инструментов Интернет-коммуникаций (скайп, социальные сети, электронная почта, Интернет и т.д.). Общение происходит в форме видеоконференций, деловых игр, переписки, моделирования ситуации. Данный метод может содержать в себе разные курсы и тренинги, которые обладают обучающей, психологической либо коммуникационной направленностью. Преподаватель также использует разные электронные инструменты (тесты, контрольные задания и т.п.) для контроля уровня полученных знаний и степени освоения учебного материала. Достоинствами метода «E-learning» являются обеспечение непрерывного обучения, постоянный контроль уровня знаний, сокращение финансовых и временных затрат на повышение квалификации, унификация системы обучения, сертификации и аттестации. Использование данного метода вместо традиционных экономит затраты компании на обучение персонала не менее, чем на 50%, снижает время обучения на 60% и потребляет на 90% меньше энергии участников [35, с. 262].

Также необходимо рассмотреть метод геймификации, суть которого применение опыта создания игр в неигровом контексте, с целью решения стоящих перед работниками задач. Данный метод уже давно использовался отдельными составными частями в разных сферах жизни людей, но как полноценный инструмент в обучении персонала применяется совсем недавно. Этому послужили такие причины, как низкая эффективность классических тренингов, а также то, что поколение Y (поколение Миллениума или сетевое поколение) занимает ряды работоспособного населения. Данное поколение характеризуется глубокой вовлечённостью в цифровые технологии. Основным принципом метода геймификации является обеспечение получения непрерывной, измеримой обратной связи от

пользователя, которая обеспечивает возможность динамичной корректировки пользовательского поведения и быстрое освоение всех функциональных возможностей приложения, и постепенное погружение пользователя в более тонкие моменты. «Игровую площадку» при данном методе можно классифицировать следующим образом:

- 1) Настольные;
- 2) Настенные (доски с результатами игры, соревнований и т.п.);
- 3) Дворовые (командообразующие и обучающие квесты с комплексом заданий в городской среде);
- 4) Онлайн-игры (протекают в онлайн-среде или на корпоративном портале) [45, с. 125].

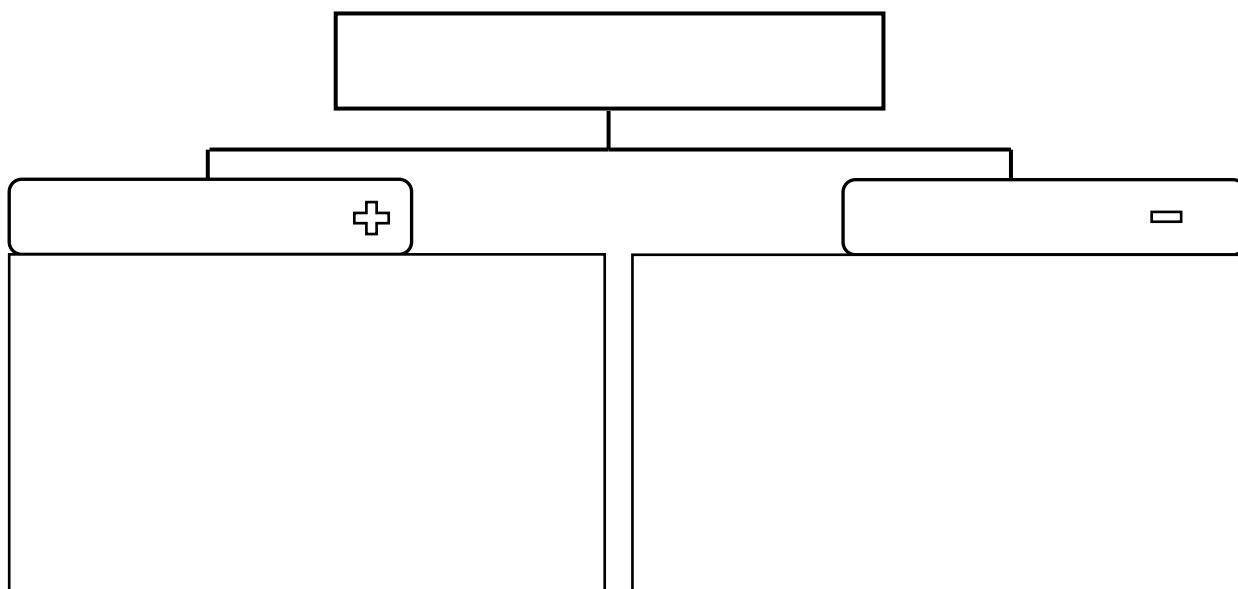


Рисунок 4 – Преимущества и недостатки метода геймификации

Источник: составлено автором по [Чуланова, О.Л. Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их минимизация / О.Л. Чуланова, Г.Р. Раджабова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. - №3. – С. 122-128].

Использование игр делает процесс обучения персонала более качественным, в результате которого компания получает не только хорошо обученный персонал, но и персонал, который получил максимальное удовлетворение от данного процесса. Преимущества и недостатки метода геймификации показаны на рисунке 4. Если учесть все ошибки и тщательно

изучить игровые механизмы, то данный метод позволит достичь компании наивысших результатов.

Стоит отметить, что данные методы обучения персонала используют в большей степени крупные предприятия, поскольку в компаниях среднего и малого уровня сотрудники больше предпочитают традиционные методы, а связано это с боязнью перемен, изменений и возможными сопротивлениями с их стороны.

Таким образом, предприятия, которые осуществляют современную корпоративную образовательную подготовку, лидируют в условиях конкуренции. Они обладают возможностью в короткие сроки ответить любым изменениям внешней среды повышением производительности управленческого и технологического труда. Помимо этого, в процессе обучения работники организации осваивают новые методы работы на основе анализа деятельности своей компании. Это положительно оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия.

Развитие не стоит на месте, появляются новые подходы к управлению персоналом организации, углубляются традиционные методы обучения персонала. Естественно, большая часть российских предприятий применяет традиционные методы, однако нужно оценить и новые, инновационные методы обучения персонала.

1.2 Система обучения персонала в организации

На сегодняшний день довольно сложно достичь высот в бизнесе без отлаженной системы обучения персонала. Ключевым капиталом любого предприятия являются не финансы и материальные ценности, а именно люди. От того, насколько профессиональны и мотивированы работники, зависит скорость развития организации. Развитие экономики в современных условиях нестабильного рынка требует необходимость быстрого реагирования на изменения окружающей среды, по этой причине актуальным

остаётся владение умениями, знаниями, навыками, которые дадут возможность эффективно решать вопросы деятельности во всех сферах человеческой жизни, что диктует необходимость получения непрерывного образования и обучения для эффективной трудовой деятельности.

Управление обучением персонала является одним из важных направлений деятельности HR-менеджеров. Организация процесса обучения базируется на модели обучения (рисунок 5), которая предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам: определение потребностей, распределение ресурсов, составление плана обучения, составление учебной программы, реализация учебной программы, обоснование обучения, оценка процесса обучения персонала [31, с. 26].

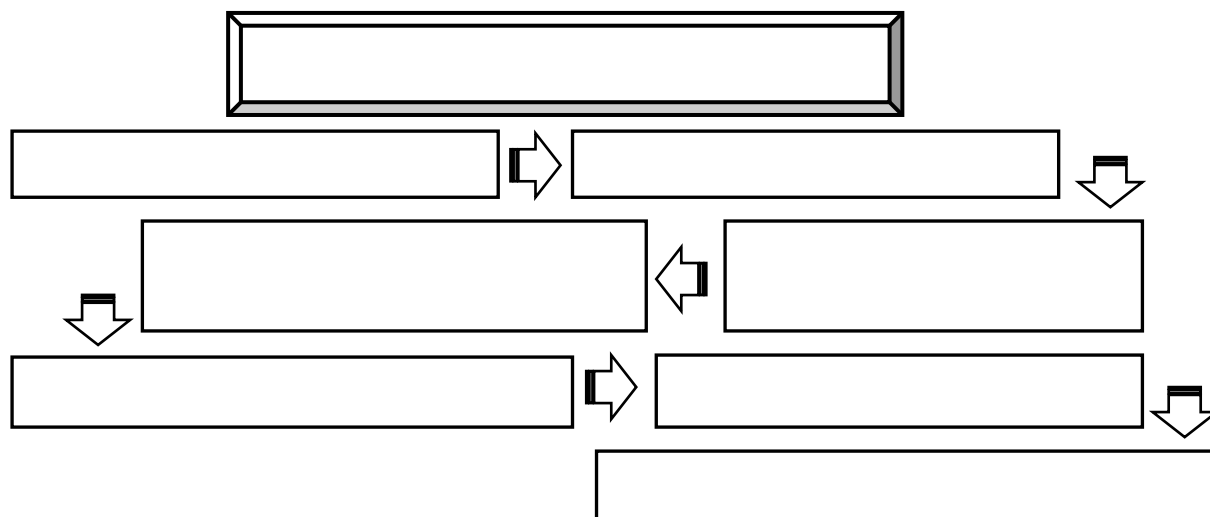


Рисунок 5 – Модель обучения персонала

Источник: составлено автором по [Попова, А.В. Система обучения персонала в организации / А.В. Попова // Инновации в науке: научный журнал. – 2018. – №4. – С. 26-30].

Потребность в обучении разных категорий персонала компании определяется как интересами компании либо требованиями работы, так и индивидуальными характеристиками сотрудников. На потребность в обучении персонала влияют возраст, уровень способностей, особенности трудовой мотивации, рабочий опыт и другие факторы.

Чтобы реализовать процесс обучения персонала требуется наличие достаточных ресурсов. Проведение кадровой политики компании в области

обучения предполагает обеспечение финансовыми ресурсами. Величина средств, которые выделяются на обучение в зависимости от выбора видов и методов, определяются суммами, необходимыми для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки.

Также, ещё одним ключевым необходимым ресурсом, который необходим для проведения процесса обучения персонала, является время. Задача руководства процессом обучения по всему периоду обучения, начиная от подготовки сотрудников, контроля, проверки результатов и эффективности проведения обучения, стоит перед менеджером. В связи с этим важность времени как фактора эффективности обучения, играет значительную роль в подготовке всего процесса обучения персонала. Требуется планирование мероприятий для эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с определением временной составляющей процесса обучения персонала.

Созданием программ обучения занимаются квалифицированные специалисты по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных сотрудников либо групп работников. А руководство рассматриваемым кадровым процессом поручено руководителю отдела кадров

На основе представленной модели можно сделать вывод, что обучение представляет собой циклический процесс. Одной из задач отдела кадров является обеспечение эффективности и непрерывности данного процесса. Для этого нужно уделять внимание тщательной проработке всех элементов процесса обучения, поскольку все они в равной степени важны, а один некачественно проработанный элемент может навредить эффективности всего обучения.

По мнению М.Е. Дмитриева на систему обучения персонала предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- Стремление работников остаться в занимаемой должности, сохранить работу;

- Заинтересованность персонала в увеличении заработной платы;
- Стремление работников получить повышение либо занять другую должность;
- Желание персонала понять пути решения существующих насущных проблем собственной деятельности и пр.;
- Заинтересованность сотрудников в процессе усвоения новых знаний и навыков, стремление установить контакты с другими участниками обучения;
- Несоответствие результатов работы работников их потенциалу;
- Отсутствие эффекта после проведения конкретных обучающих мероприятий;
- Непрерывный приток новых работников, которых нужно приобщать к специфике предприятия;
- Потребность компании сформировать дополнительный стимул для ценного персонала к продолжению работы в организации [12, с. 302].

Помимо этого, на систему обучения персонала компании оказывают влияние и негативные факторы, препятствующие эффективному управлению знаниями. Данные факторы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, оказывающие негативное воздействие на систему обучения персонала организации

Название фактора	Характеристика фактора
1. Синдром «изобретено не здесь»	Персонал более негативно воспринимает новые знания, по сравнению с теми, которые ему уже известны.
2. Территориальная разрозненность подразделений	Подобное явление может стать преградой для контактов и общения между работниками.
3. Преобладание иерархических структур	Так как у работников разница в статусе, могут образовываться проблемы в общении и обмене знаниями между собой.
4. Угроза потери власти	Персонал, который имеет высокое положение в компании либо подразделении, может не принимать новые знания и навыки. Это связано с боязнью потерять значимость на предприятии либо рабочее место.

5. Конкуренция между работниками	Наличие конкуренции между работниками препятствует обмену знаниями и объединению ресурсов в решении актуальных для компании вопросов.
6. Конкуренция между подразделениями	Если между подразделениями возникает конкуренция, то это приводит к тому, что персонал старается достичь только собственных целей, при этом возникает блокирование доступа других подразделений к знаниям и навыкам.

Источник: составлено автором по [Белогруд, И.Н. Технологии обучения и развития персонала в организации / И.Н. Белогруд, Н.В. Анненкова, И.А. Иванова, Е.В. Камнева, В.М. Маслова, М.В. Полевая, А.О. Субочева. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 256 с.].

Обучение персонала является одним из ключевых звеньев системы управления персоналом, содействуя развитию организационных процессов, достижению, поставленных задач и целей, что предусматривает высокий уровень самоотдачи трудового потенциала при высоком уровне подготовки.

В.С. Кудряшов выделил основные функции системы обучения персонала:

- 1) Ликвидация разрыва между текущими навыками работников и квалифицированными требованиями к должности;
- 2) Построение корпоративной культуры;
- 3) Решение актуальных организационных и бизнес-задач, которые стоят перед организацией;
- 4) Мотивация деятельности персонала через обучение [23, с. 20].

Процесс обучения персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудника современному уровню производства и управления. Обучение персонала включает следующие виды:

1. Профессиональная подготовка – представляет собой планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных сотрудников во всех сферах деятельности, которые обладают совокупностью специальных навыков, умений, способов общения и знаний. Она может быть начальной,

средней и высшей с получением документа об образовании (свидетельство, диплом). Срок обучения: от 1 до 6 лет.

2. Повышение квалификации – представляет собой обучение сотрудников с целью усовершенствования знаний, умений, способов общения и навыков в связи с ростом требований к профессии либо повышением в должности. Осуществляется на факультетах повышения квалификации, в институтах бизнеса, на профессиональных курсах и в школах менеджеров. Срок обучения: от 1 дня до 6 месяцев.

3. Переподготовка кадров – представляет собой обучение сотрудников с целью изучения новых знаний, умений, способов общения и навыков в связи с изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда либо овладением новой профессией. Данный вид обучения проводится в учебных заведениях, когда служащие овладевают второй специальностью, а рабочие второй профессией. Срок обучения: от 6 до 24 месяцев [26, с. 156].

В настоящее время системы обучения персонала можно разделить на два типа: поддерживающие и инновационные.

Первый, поддерживающий тип обучения персонала подразумевает процесс и, в то же время, результат образовательной деятельности, нацеленной на воспроизводство и поддержание существующей социальной системы, культуры, социального опыта, являясь традиционным.

Инновационный тип обучения персонала подразумевает внесение инновационных изменений в существующую социальную среду и культуру. Инновационный путь обучения, с одной стороны, сформирован на традиционной форме обучения, а с другой, имеет отражение на создавшиеся проблемы и ситуации, для решения которых необходимо применение новых знаний. Из этого следует, что инновационное обучение сопряжено с поиском творческих решений и новых путей решения проблем и задач на основе обогащения имеющегося опыта.

В условиях динамично развивающегося рынка требуется становление компании на инновационный путь обучения, так как инновационность

считается как признаком обучения, так и достижения социально значимых результатов.

За рубежом считают, что расходы на подготовку кадрового потенциала необходимо рассматривать как эффективные капитальные вложения. Данному мнению придерживается большинство средних и крупных организаций, в которых сформирована своя система обучения персонала на основе создания центров подготовки, специализированных курсов, в развитие которых вкладываются большие финансовые ресурсы.

Во многих сферах деятельности профессиональные знания без осуществления дополнительных вложений в обновление и развитие человеческого капитала влекут за собой полное устаревание через 5-10 лет. Именно по этой причине крупные организации предусмотрительно инвестируют большие финансовые ресурсы на поддержание системы обучения персонала, как основу своего будущего.

Разумеется, крупные организации обладают большими преимуществами в построении системы внутрифирменного обучения, обладая значительными финансовыми средствами, инфраструктурой квалифицированными сотрудниками, которые способствуют значительно дополнить образование, приобретённое в рамках традиционной системы обучения, приспособив его к определённому рабочему месту.

При построении эффективной системы обучения персонала необходимо учесть наиболее частые ошибки, которые допускают компании при внутрифирменном обучении (рисунок 6). В своей работе Т. Троицк выделяет следующие:

1. Стратегия предприятия и обучение смотрят в разные стороны. Если в организации нет чёткой стратегии развития, то всё обучение, которое проводится на данном предприятии не будет процессом, нацеленным на достижение целей [38, с. 16].

2. Процесс обучения не имеет системного характера. Данная ошибка вытекает из предыдущей. В случае отсутствия годовой стратегии, компания

не может построить циклический и системный цикл обучения для своих сотрудников.

The diagram consists of a vertical line on the left side. From this line, ten arrowheads point to the right, each pointing to a horizontal rectangular box. The boxes are arranged vertically, one below the other, and are of varying heights. The top box is the tallest, followed by a shorter one, then a medium-height one, and then several more boxes of varying heights, ending with a tall one at the bottom. This structure suggests a list of ten common mistakes.

Рисунок 6 – Частые ошибки, допускаемые организацией при
внутрифирменном обучении

Источник: составлено автором по [Троицк, Т. Обучение внутри компании: самые частые ошибки / Т. Троицк // Управление персоналом. – 2019. - №12. – С. 13-18].

3. Обучение не рассматривается как процесс, формирующий дополнительную прибыль.

4. Отсутствие оценки качества процесса обучения. Чтобы идеально провести оценку эффективности обучения, необходимо оценить уровень способностей и знаний сотрудников перед началом и после окончания обучения, качество знаний и навыков в типовых стандартных условиях в привычной среде, а также воздействие пройденного работником обучения на

качество его работы (качественные и количественные показатели). После этого имеется возможность определить эффективность процесса обучения персонала в целом.

5. Отсутствие анализа потребности в обучении. Чтобы понять необходимость обучения необходимо погрузиться в проблематику, разобраться, какую проблему планируется решить с помощью рассматриваемого кадрового процесса, какой конечный результат устроит заказчика, как он разберётся, что цель обучения достигнута и результат получен именно тот, который ждали.

6. Отсутствие создания ценности процесса обучения. Специалисты, которые проводят обучение, должны уметь сформировать у обучающихся сотрудников его значимость. Для этого нужно в начале процесса обучения обеспечить актуальность всех используемых материалов. Также целесообразно использовать множество знакомых примеров из практики, преподносить логичную информацию и необходимо использовать как можно больше визуальных средств, тактически наглядных инструментов.

7. Отсутствие плавного, сопровождаемого перехода от обучения к работе. Задача отдела кадров в процессе работы создать комфортный и незаметный переход от приобретённых навыков в процессе обучения к устойчивому поведению на рабочем месте. Чем мягче они подойдут к этому переходу, тем более качественный процесс адаптации после обучения получит сотрудник.

8. Отсутствие закрепления изученного материала. Для того, чтобы сотрудник более качественно и эффективно прошёл обучение, необходимо удостовериться, что он получает, запоминает и готов применить изученный материал на практике. Данная процедура достигается ежедневной системной обратной связью, а также результатами тестирования после каждой пройденной темы.

9. Ошибки при составлении программы обучения персонала. Далеко не всегда содержание учебных программ полностью соответствует интересам

компании. Предприятия нередко проводят обучение своих сотрудников, не получая от этого должной отдачи [38, с. 18].

Это основные моменты, на которые должны обращать внимание компании при построении эффективной системы обучения персонала, а также при проведении внутрифирменного обучения.

Рассмотрев типичные ошибки, которые допускают компании при обучении, перейдём к задачам, которые решаются на основе внутрифирменного обучения (рисунок 7), которые выделяет В.С. Кудряшов в своей работе.

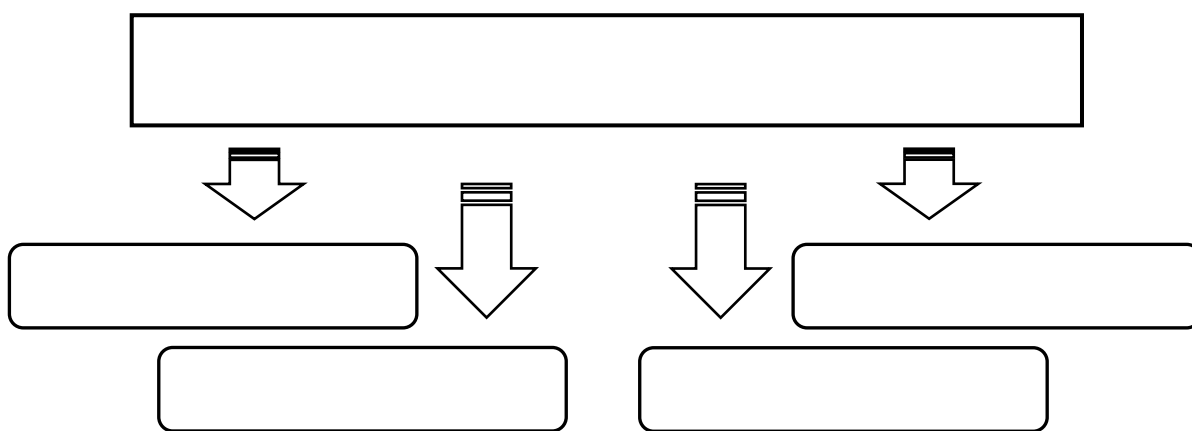


Рисунок 7 – Задачи, решаемые на основе внутрифирменного обучения

Источник: составлено автором по [Кудряшов, В.С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – №2. – С. 19-24].

1. Стратегические. Формулирование задач данного типа возложено на руководителей подразделений и на вышестоящее руководство. Они определяют: общий план деятельности по обучению персонала на основе установления целей организации на ближайшую и долгосрочную перспективу; необходимые требования к квалификации работников для осуществления поставленных задач и целей; необходимость проведения мер по освоению умений и знаний, которых недостаточно персоналу; уточняют мероприятия, необходимые провести для подготовки сотрудников до необходимого уровня соответствия поставленным задачам и целям.

2. Исследовательские. Формулирование задач данного типа осуществляется на основе сбора информации до проведения обучения разных категорий персонала, во время и после его завершения. Анализ собранной информации даёт представление о задачах, которые нужно решить в первую очередь при установлении потребностей в обучении, разработке структуры обучения, а также содержании учебных программ.

3. Методические. Формулирование задач данного типа предполагает использование форм и методов, которые в наибольшей степени соответствуют достижению поставленных задач и целей предприятия. Трудности появляются при подборе оптимальных форм и методов обучения, установив их правильное соотношение для каждой из категории обучаемых сотрудников. В настоящее время практика обучения персонала предусматривает сокращённый теоретический курс в форме лекций, а упор делает на современные методы активного обучения. Большое внимание предоставляется практической отработке изучаемого материала и закреплению навыков обучаемых сотрудников.

При постановке методических задач подразделения по обучению персонала определяют и согласуют с руководством компании методы и формы обучения (с отрывом либо без отрыва от производства); составляют программы обучения либо выбирают из программ, которые предлагают центры обучения; выбирают организации по проведению обучения персонала. Результатом постановки задач методического типа является оценка эффективности обучения персонала [23, с. 23].

4. Организационные. Формулированием задач данного типа занимаются руководители всех уровней и отдела кадров компании, построив систему внутрифирменного обучения на основе потребностей персонала предприятия в обучении и развитии. При постановке данных задач решаются такие вопросы, как: назначение ответственных за проведение обучения персонала, подготовка приказов и распоряжений, формирование групп

обучаемых сотрудников, подбор преподавателей, подготовка помещений, а также технические и вспомогательные вопросы процесса обучения.

Как только провели процесс обучения и подвели итоги, необходимо оценить эффективность системы обучения персонала, чтобы в дальнейшем заняться её самосовершенствованием. Для данной процедуры используется метод экспертных оценок, который считается наиболее объективным. На основании предоставленной информации только специалист сможет измерить уровень эффективности процесса обучения и определить наличие экономической отдачи.

Эксперт определит рост компетентности работников и установит, как обучение сказывается на финансовых показателях производства. Обучение можно считать эффективным в том случае, если они (финансовые показатели) улучшились, а если нет, то средства были потрачены впустую. Критерии, по которым можно определить эффективность процесса обучения персонала, представлены в приложении В. Помимо этого, специалист анализирует уровень сокращения финансовых и временных затрат.

В итоге оценка эффективности системы обучения персонала даёт наиболее точную картину того, насколько целесообразно и доступно было проведено обучение.

Оценку эффективности процесса обучения требуется проводить несколько раз, а именно: во время и/или в конце обучения оценку проводит преподаватель, затем сразу после обучения на рабочем месте оценку проводит эксперт. Через некоторое время после обучения (1-3 месяца) оценивает эффективность процесса обучения руководитель сотрудника либо эксперт [32, с. 192].

Для руководителя обучение персонала является хорошим способом исследовать новую продукцию либо уменьшить издержки производства. Не следует внедрять новые станки в цеху, если заранее персонал не прошёл обучение работы на данном оборудовании. В связи с этим эффективность обучения персонала считается основным фактором для работодателя.

Влияние результатов обучения может благотворно отразиться на работе всей компании, поскольку благодаря ему вырабатывается мотивация персонала и улучшается микроклимат предприятия.

Специалисты, в качестве оценки, также используют показатели, которые были получены после прохождения обучения, а именно:

- Исследование новых сегментов рынка;
- увеличение прибыли;
- улучшение качества выпускаемой продукции;
- сокращение бракованной продукции;
- уровень оптимизации продаж [36, с. 32].

Оценка эффективности обучения персонала в компании осуществляется также на основе отзывов потребителей и клиентов. Зачастую после прохождения сотрудниками обучения отзывы становятся гораздо лучше, жалобы на уровень обслуживания или качество продукции значительно уменьшаются.

Ещё одним хорошим способом проверить, насколько эффективным было обучение, является текучесть кадров. Если команда состоит из профессионалов, ставших более компетентными и отлично владеющими навыками работы, то в коллективе сокращается число производственных конфликтов и уменьшается текучесть кадров.

Таким образом, эффективная система обучения персонала:

- повышает способности сотрудников приспосабливаться к быстро меняющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка, помогает организации достигать стратегических целей бизнеса (захватывать рынок, увеличивать прибыль, развиваться и т.п.);

- даёт возможность решать задачи, которые связаны с новыми направлениями деятельности, а также удерживать необходимый уровень конкурентоспособности;

- повышает приверженность сотрудников своего предприятия и сокращает уровень текучести кадров;

- поддерживает и пропагандирует среди персонала ключевые ценности и приоритеты организационной культуры, распространяет новые нормы поведения и подходы, которые призваны поддерживать организационную стратегию [4, с. 104].

Всё сказанное позволяет сделать вывод, что благодаря обучению персонала формируется единая терминология, а также общий подход к выполнению конкретных обязанностей и к профессиональной деятельности в целом. Всё это благоприятно влияет на координацию подразделений на предприятии.

Кроме этого, происходит удержание высококвалифицированного персонала в компании, так как работники, которые прошли обучение, начинают относиться к нему с большей степенью лояльности.

Эффективная система обучения персонала компании гарантирует приобретение работниками новых знаний, навыков и высокий уровень их профессионализма, а также решает ряд управленческих задач. Среди них можно выделить: поддержание позитивного отношения к работе; трансляцию стандартов работы организации, технологий деятельности, стратегий развития; мотивацию к дальнейшей работе; формирование чувства причастности к предприятию. Инвестирование в знания и навыки персонала считается прямым вложением в развитие организации.

Очень важно контролировать результаты обучения, то есть мероприятия и процедуры, дающие реальный результат, оптимизировать и закреплять их в существующей системе обучения персонала. В совершенствовании системы обучения персонала предприятия важным аспектом считается изучение новых тенденций на рынке профессионального образования, чтобы использовать новые, наиболее прогрессивные технологии для развития и повышения квалификации персонала организации.

Вопрос формирования и постановки системы внутрифирменного обучения персонала в настоящее время является актуальным для многих

предприятий. Прежде всего, это обусловлено высокой степенью динамичности и неопределённости окружающей среды, которая требует от работников непрерывного прироста компетенций. Таким образом, система обучения выступает ключевым, наиболее гибким и адаптивным ресурсом управления персоналом компании, который предоставляет данный прирост.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «БИОСИНТЕЗ»

2.1 Опыт системы обучения персонала в коммерческих организациях

На сегодняшний день в изменяющихся условиях функционирования и организации деятельности коммерческих компаний всё более очевидной остаётся проблема формирования и развития системы обучения персонала как инструмента роста результативности и эффективности коммерческой деятельности предприятий. Для коммерческой компании целью управления обучением является осуществление успешного приобретения сотрудниками новых знаний, умений и навыков, а в результате – увеличение рентабельности предприятия.

Основной целью коммерческих организаций является получение прибыли, а персонал напрямую влияет на её размер. Для успешного занятия позиций на рынке компании необходимо осуществить процесс обучения и управления персоналом, который имеется в её распоряжении, чтобы он выполнял поставленные перед ним задачи и реализовал разработанную стратегию. На сегодняшний день сотрудник перерос из досадной, но нужной статьи расходов в ключевой источник прибыли. На основе этого подхода сотрудник рассматривается как центральный элемент капитала предприятия, а расходы на него как особый вид инвестиций организации. Всё сказанное позволяет сделать вывод, что особенность управления персоналом коммерческих организаций в современных рыночных условиях состоит в умножившейся роли личности сотрудника, поэтому необходимо его развивать [15, с. 76].

Следуя пирамиде потребностей по А. Маслоу, люди, удовлетворив первичные потребности, добиваются удовлетворения потребностей более высокого уровня. Проецировав это правило на бизнес, вместе с должностью и заработной платой работникам будут необходимы всё новые знания.

Потребность в обучении для сотрудников также естественна, как и стремление приобрести профессиональный опыт и построить карьеру. Любая организация имеет определённый опыт обучения персонала и находит свои пути повышения квалификации своих работников. В свою очередь, повышение квалификации персонала выражается в успешном развитии компании в целом. Мировые лидеры бизнеса непрерывно совершенствуют системы обучения и эффективного корпоративного взаимодействия.

В зарубежных европейских странах, в частности, Германии работа с персоналом является одной из важных функций менеджмента. Так, например, немецкая компания «Mercedes-Benz» на постоянной основе в учебном центре компании проводят обучение сотрудников с его дальнейшей сертификацией и ознакомление с новыми технологиями. Отличительной особенностью «Mercedes-Benz» является то, что компания проводит обучение работников с помощью Microsoft HoloLens (очки смешанной реальности, разработанные Microsoft), что даёт возможность ускорить образовательный процесс и сделать его более интерактивным. С помощью данных очков сотрудники могут рассмотреть и изучить трёхмерные цифровые модели автомобилей и их внутреннего строения, сложные конструкции трансмиссий, тормозов и других деталей. Преимуществом Microsoft HoloLens является то, что 3D-модели могут двигаться и представлять работу разных частей механизмов. Основной целью использования данной технологии считается доступное объяснение сотрудникам сложных технических концепций, делая их более понятными при помощи визуализации [30, с. 149].

Помимо этого, организация проводит серьёзную работу по повышению квалификации, обучению и мотивации уже работающих сотрудников. На технических станциях существует так называемый профиль работы. Любому профилю соответствует конкретный письменный тест, который должны пройти все работники «Mercedes-Benz». Данные тесты показывают в чём персонал хорошо разбирается, а также чему их необходимо подучить. Задача

руководителей – разобраться, как ещё можно развить работника и каким именно способом. Всем работникам есть куда расти – в этом суть мотивационной политики «Mercedes-Benz».

Следующая немецкая компания «Adidas» также уделяет должное внимание системе обучения персонала. Ежеквартально директора магазинов встречаются со своими работниками, чтобы обсудить процесс обучения, оценку личностных качеств, и обозначают индивидуальные планы развития для каждого сотрудника. На каждой такой встрече директор магазина оценивает своих сотрудников по компетенциям, различным для каждого уровня должностей.

В компании имеется программа обучения, состоящая из двух частей: функциональные навыки и специальная тренинговая программа «Адидас Университет». Функциональным навыкам персонал обучается на рабочем месте и проходит несколько блоков: продавец-консультант, продавец-кассир, кладовщик, администратор и директор магазина. По каждому блоку работники сдают экзамены, а в конце сдают общий экзамен. Всё обучение функциональным навыкам протекает не больше пятнадцати недель [9, с. 106].

Одновременно с изучением блоков программы, персонал проходит тренинговую программу «Адидас Университет» (рисунок 8), которая включает в себя следующие тренинги:

1. Жажда свершений. Одной из ценностей компании считается вдохновение, поэтому менеджеры «Adidas» должны уметь вдохновлять. Этот тренинг направлен на раскрепощение менеджеров. Он проводится для того, чтобы менеджеры могли с лёгкостью проводить утренние собрания, мотивировать и обучать людей;

2. Навыки проведения интервью. Данный тренинг проводится с целью обучения менеджеров находить «нужных» людей, раскрывать в них качества, которые отвечают философии организации, а также представлять свою компанию на высоком уровне;

3. Мерчендайзинг. Целью данного тренинга считается обучение единому способу выкладки товара и размещения оборудования, поскольку компания «Adidas» работает в соответствии с единой концепцией и имеет особый фирменный стиль. А так как фирменный стиль является важным элементом корпоративной культуры, важно, чтобы весь персонал знал его особенности и умел его соблюдать в магазинах;

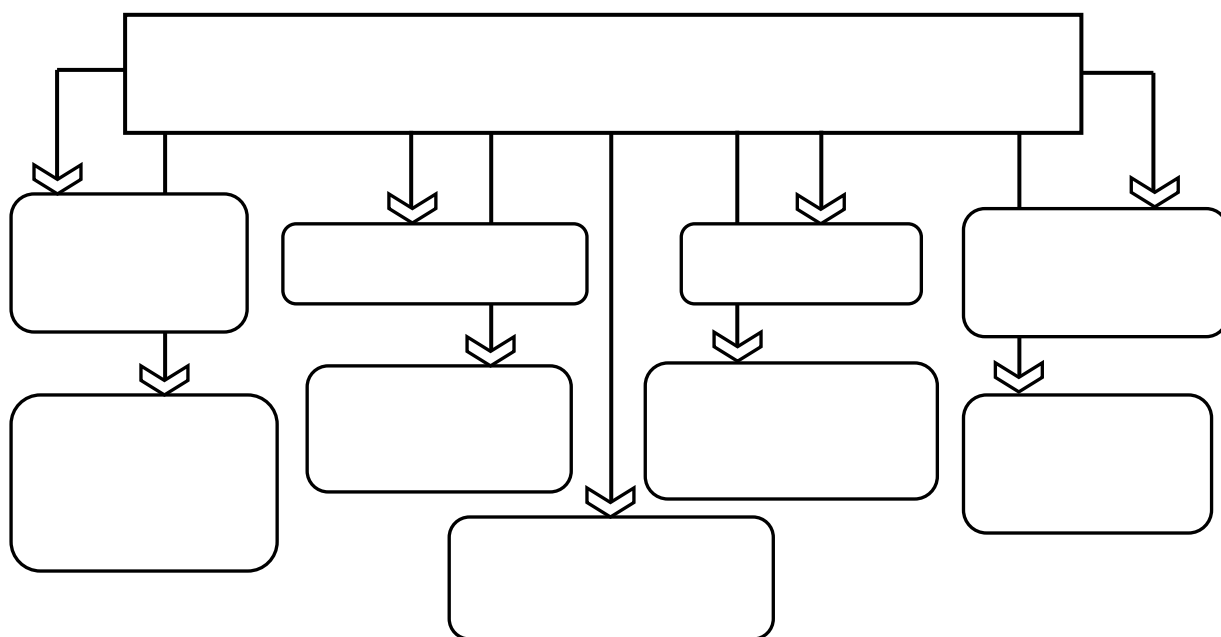


Рисунок 8 – Содержание тренинговой программы «Адидас Университет»

Источник: составлено автором по [Галина, А.Э. Зарубежный опыт организации профессионального обучения и развития персонала / А.Э. Галина, К.В. Евдокимова // Молодёжный научный вестник. – 2018. - №19. – С. 104-109].

4. Социальные стили. У персонала должно формироваться представление о том, как лучше всего выстраивать коммуникацию с тем или иным стилем, поэтому сотрудников обучают теории разных поведенческих стилей. Целью данного тренинга является обеспечение позитивного взаимодействия членов компании, а также создание атмосферы взаимопонимания и сотрудничества на предприятии;

5. Управление временем. У каждого работника имеются должностные обязанности, которые он должен выполнять в соответствии с высокими стандартами выполнения. Поскольку предприятие работает в невероятно

быстром темпе развития, сотрудники должны успевать и дорожить временем. Данный тренинг учит именно этому;

6. Навыки управления. Целью данного тренинга является формирование у менеджеров представления о том, какой стиль управления эффективнее и почему. Навык управления построен на управлении «свободными» людьми, которые способны мыслить, выбирать и принимать решения. Всё это делает компанию «Adidas» демократичной и максимально комфортной для развития личности, а это, в свою очередь, даёт возможность сохранить и удержать кадры;

7. Коучинг 1 и 2 этапы;

8. Мотивация. Помимо того, что сотрудников организации мотивируют, так ещё и обучают искусству мотивации;

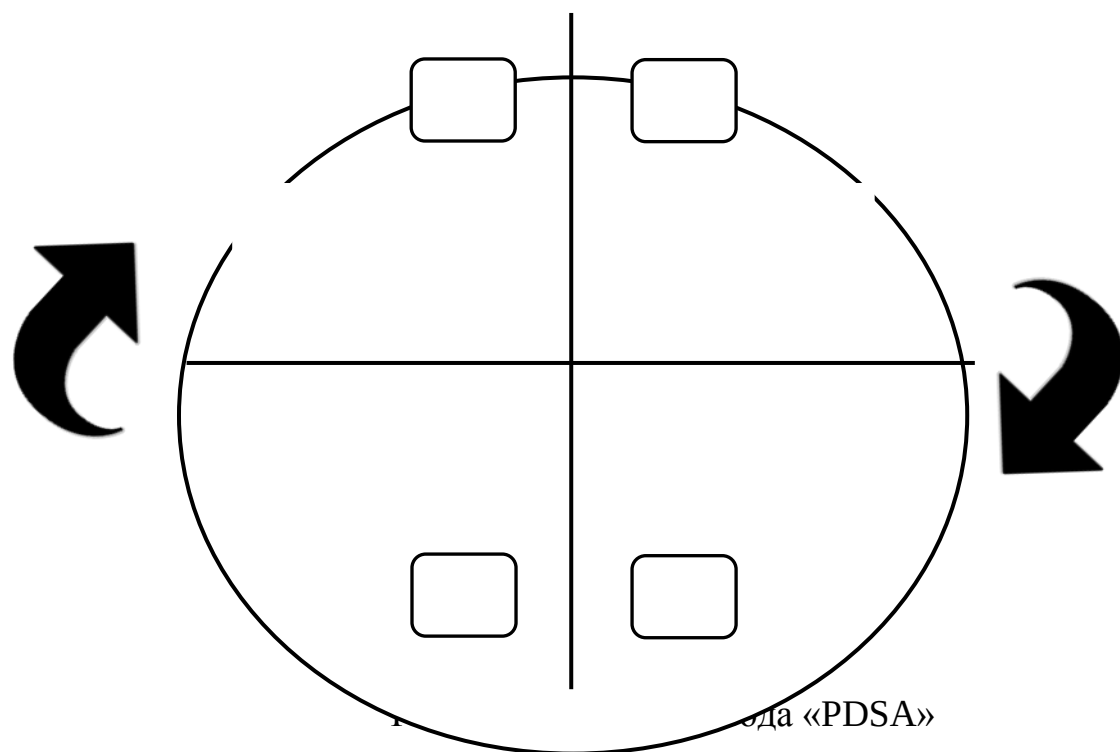
9. Сопротивление стрессу. Компания оказывает помощь молодым перспективным работникам в быстром и без вреда для их здоровья выполнении работы. Целью этого тренинга является сохранение уравновешенной и доброжелательной атмосферы внутри компании, вопреки объёму работы и темпам развития [9, с. 107].

Периодичность обучения сотрудника по тренинговой программе «Адидас Университет» составляет 1 блок в месяц.

В целом, программа обучения персонала в «Adidas» построена так, что она постепенно передаёт своим работникам навыки, которые требуются для эффективной работы потенциального управленца. Всё сказанное позволяет сделать вывод, что данная компания уделяет большое количество времени и внимания обучению персонала.

В Японии обращают особое внимание на обучение персонала. Подготовка и обучение персонала в этой стране, как правило, осуществляются внутри компании, чаще всего без отрыва от производства. Японские предприятия постоянно обучают и развивают своих сотрудников, поскольку непрерывное обучение приводит к совершенствованию мастерства, а это, в свою очередь, приводит человека к удовлетворению.

Также обучение в японских компаниях нацелено на подготовку к более ответственной работе и продвижению по службе. Особенностью японской компании «Toyota» является то, что она использует в обучении персонала метод «PDSA». Обучение на этом предприятии систематизировано. Люди учатся с момента поступления в организацию. По мере обучения сотрудникам присваиваются ранги по навыкам. Самый высокий ранг S, им обладают немногие. Основные ранги A, B, C. Ранги сотрудников также визуализированы, вывешены в цехе на участках. Цикл метода PDSA представлен на рисунке 9. Основная цель данного метода – показать работникам прямые способы решения поставленных задач в соответствии с требованиями и политикой организации, а также потребностями клиентов.



Источник: составлено автором по [Нигматова, Д.З. Специфика внутрифирменного обучения в японских компаниях / Д.З. Нигматова // Современное образование. – 2015. - №4. – С. 38-43].

Во время трудовой деятельности у каждого работника формируются навыки, которые нацелены на выполнение четырёх видов деятельности:

1. P (Plan) – планирование. Оно состоит в разработке мероприятий на конкретный заданный период времени и указанием тех результатов, которые предполагаются после проведения всех задуманных мероприятий;

2. D (Do) – исполнение. Осуществление всех мероприятий в конкретный период времени, созданных на этапе планирования;

3. S (Study) – проверка. Этот этап состоит в сравнении выполненных работ с запланированными на стадии планирования;

4. A (Act) – корректирующие действия. Применяются меры по стандартизации либо улучшению процессов.

Компания «Toyota» считается «обучающей организацией». Основной обязанностью каждого руководителя в этой компании является обучение людей. Если руководитель не создал благоприятных условий для данного кадрового процесса, это неизбежно отразится на результатах работы группы. Руководство предприятия рассматривает обучение сотрудников как ключ к успеху в долгосрочной перспективе.

В «Toyota» используются разные виды обучения для разных целей. Обучение в аудитории в данной компании пользуется успехом. Использование данного вида обучения даёт возможность передать большое количество материала и ответить на вопросы обучающихся сотрудников. Также персонал организации имеет возможность учиться как по стандартной программе, которую предлагает «Toyota», так и по индивидуальной. В зависимости от результатов обучения сотрудникам возмещают до 100% расходов на учёбу. Помимо этого, компания обучает персонал ключевым навыкам. До того, как пойти на рабочее место и начать обучаться реальным операциям, работник должен принять участие в выполнении учебных заданий, подобных настоящей работе, в темпе, который со временем возрастает до рабочего. В целом, компания поощряет инициативу и возможность любого работника участвовать в улучшениях, преобразованиях и новациях, готовность к обучению [29, с. 41].

Также следует сказать, что компания «Toyota» производит ротацию персонала на всех уровнях предприятия, это считается одним из основных инструментов развития и эффективным способом обучения менеджеров техническим знаниям, навыкам межличностного общения и лидерства. В организации не видят ничего необычного в том, если, например, менеджера из отдела кадров направят управлять производством, а руководителя сборочного производства в бухгалтерию. Практически все, кто вырос до уровня генерального директора, в обязательном порядке проходили ротацию и отработали как минимум ещё на двух других участках в качестве руководителя. Отсюда следует, что принцип ротации менеджеров высоко ценится в «Toyota».

В этой компании считают, что потенциал сотрудника всего на десять процентов зависит от природных задатков, а на девяносто процентов талант формируется за счёт упорного труда и постоянного практики. Такова формула успеха японского предприятия.

В США выделяют на обучение персонала большие финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы, поскольку необходимая квалификация сотрудников напрямую влияет на прибыль компании. Так, например, американская корпорация «General Electric» каждый год вкладывает около 1 млрд. долларов в тренинговые и образовательные программы для собственных работников.

Система обучения и развития персонала на американском предприятии «General Electric» – это слаженная система, нацеленная на поиск и развитие талантов на всех уровнях организации и во всех точках мира, где компания ведёт собственный бизнес. Система подготовки управленческих кадров в этой компании является одной из лучших в мире, а корпоративный университет организации в Кротонвиле с момента своего основания был образцом для подражания для других крупных мировых предприятий, вкладывающих свои ресурсы в развитие собственного персонала.

Образовательная модель подготовки управленцев в «General Electric» включает в себя несколько элементов:

- Тщательный отбор претендентов на работу в организацию;
- Обучение в рамках многоступенчатых корпоративных образовательных программ, которые соотносятся с карьерой работника;
- Непрерывное поддержание карьеры работников со стороны непосредственного руководства и отдела управления персоналом с хорошо формализованной оценкой достижений работников и обратной связью [46, с. 84].

В 80-е годы Джек Уелш внедрил правило 20-70-10, полностью формализовав подход организации к выбору претендентов на развитие. «General Electric» сосредоточивает своё внимание на наиболее выдающихся (20%) работников, в развитие и обучение которых вкладываются основные средства. Из данной категории работников набираются управленческие кадры компании. Следующие 70% - это работники с хорошими результатами трудовой деятельности и средним потенциалом развития. Это основа системы компании, её ключевой ресурс. Остальные 10% - претенденты на увольнение. Если с течением времени таким работникам не получается увеличить свою эффективность, то компания от них избавляется.

Одним из факторов развития образовательного процесса «General Electric» – непрерывность образования. Работники данной компании включаются в процесс обучения с момента начала работы в «General Electric» и проходят по пирамиде подготовки лидеров на протяжении 10 и более лет. Кульминацией данного процесса считается курс развития основных управленцев, в котором могут принимать участие представители второго по значимости управленческого звена компании.

При этом процесс обучения сотрудников всегда сопряжён с изменениями в фирме – от корпоративной культуры до единичных бизнес-процессов. В процессе обучения работники дают оценку опыту работы друг друга и выбирают наилучшие практики, или разрабатывают новые решения,

которые они в дальнейшем применяют в своей трудовой деятельности. Таким образом они становятся проводниками или инициаторами перемен в организации.

В российских компаниях, которые не отстают от зарубежных, также занимаются постоянным совершенствованием системы обучения персонала. Например, предприятие ПАО «Газпром нефть». В 2015 году ПАО «Газпром нефть» вошла в топ-3 федеральных компаний, которые больше всего инвестируют в развитие и обучение сотрудников по рейтингу РБК («РосБизнесКонсалтинг»: российский медиахолдинг, включённый одноимённый телеканал, информационное агентство, газету и журнал).

В данной организации давно сложилась потребность в комплексной системе управления знаниями. Она находится на этапе создания ядра этой системы – Портала знаний с электронными курсами, обучающими материалами и различными инструментами взаимодействия работников. Кроме этого, компания сейчас продумывает геймификацию самой технологии обучения на данном портале. Процесс обучения будет наполнен игровыми элементами. За каждое взаимодействие на Портале знаний работнику будут начисляться виртуальные «баррели»: за активность на форуме, заданные вопросы, публикации в блогах, прохождение курса и т.д. Всё это будет оказывать воздействие на рейтинг и уровень работника в системе. Это будет дополнительным стимулом для того, чтобы возвращаться на портал и использовать его [44, с. 50].

Также в ПАО «Газпром нефть» имеются система дистанционного обучения, онлайн-курсы, однако их доля в общем объёме обучения небольшая: в 2019 году прошли онлайн-обучение около 6-ти тысяч человек из 64-х тысяч работников. Основное онлайн-обучение – это адаптационные курсы. На предприятии существует «Виртуальный тур по компании» - вводный курс, которые проходят все сотрудники ПАО «Газпром нефть». Потом по востребованности – пакеты курсов по безопасности в офисе, информационной безопасности, охране труда. Далее различные курсы по

презентации, деловой переписке, менеджменту, soft skills (это совокупность неспециализированных, важных для карьеры надпрофессиональных навыков), а также пакет офисных курсов. Новым работникам пакет вводных курсов задаётся автоматически, а все остальные сотрудники могут самостоятельно пройти любые интересующие их курсы – они в каталоге в открытом доступе.

На основе исследований в компании заметили, что чем более интерактивен и методически правильно выстроен курс, продуман с точки зрения сюжета, тем выше процент его прохождения, нередко даже близок к 100%. А простые, длинные и скучные курсы до конца почти никто не проходит. По этой причине предприятие максимально старается включать в свои курсы интерактивные подходы и элементы геймификации.

Все дистанционные курсы ПАО «Газпром нефть» оценивает с помощью обязательной шкалы обратной связи по таким показателям, как логика, общее впечатление, полезность и удобство, затем проводит анализ результатов, смотрит, какой параметр ниже нормы и его корректирует. Помимо этого, во всех курсах имеется итоговый тест для проверки знаний, результаты которых анализируются периодически и по запросам.

Также следует сказать, что в компании ПАО «Газпром нефть» с 2016 года началось формирование корпоративного университета, который объединяет в целостную систему все практики обучения персонала, используемые в организации, а также закладывает прочный фундамент для последующего развития с учётом стратегических целей ПАО «Газпром нефть» и трендов внешней среды [41]. Основные направления деятельности корпоративного университета компании представлены на рисунке 10.

Структура корпоративного университета содержит кафедры и факультеты, которые формируются на базе профессиональных сообществ внутренних тренеров компании и экспертов. Он включает в себя следующие факультеты: разведки и добычи; корпоративных функций; логистики,

переработки и сбыта; управленческих и общекорпоративных компетенций, а также производственной безопасности и эффективности.

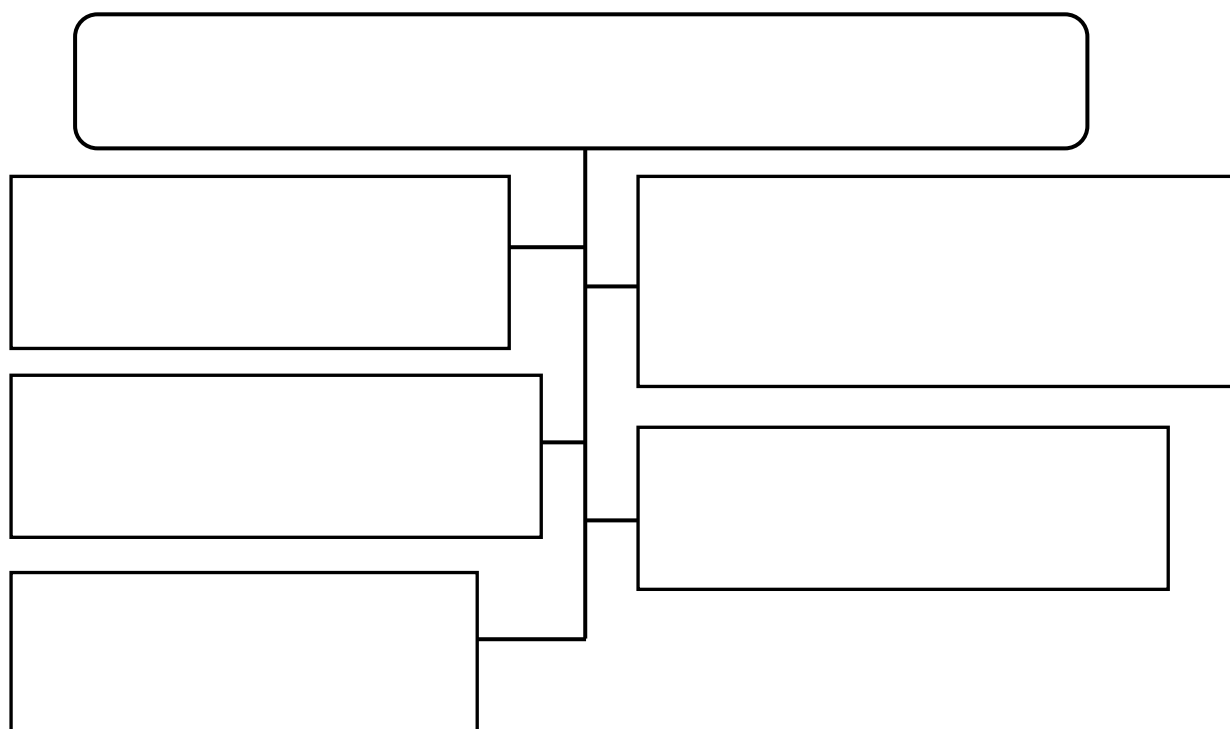


Рисунок 10 – Основные направления деятельности корпоративного университета ПАО «Газпром»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/>].

Главной чертой корпоративного университета предприятия ПАО «Газпром нефть» является тенденция на масштабное вовлечение в обучающую деятельность персонала организации. Такая модель построения университета предполагает, что большая часть обучающих мероприятий формируется, организуется и проводится с привлечением специалистов компании ПАО «Газпром нефть», которые готовы выступить в качестве спикеров, внутренних тренеров, лидеров (руководителей кафедр) и экспертов.

В следующей российской компании, ОАО «Русал», также сформирован корпоративный университет, который содержит в себе такие образовательные программы, как:

- Программы подготовки квалифицированных сотрудников;

- Обязательные программы повышения квалификации, которые регулируются законодательством;
- Дополнительные программы повышения квалификации, которые нацелены на развитие профессиональных компетенций;
- Программы обучения персонала, нацеленные на развитие навыков владения иностранными языками;
- Программы развития единой базы управленческого резерва;
- Программы обмена опытом: стажировки, конференции и наставничество;
- Система дистанционного обучения [16, с. 56].

Система обучения и развития персонала, которая действует в ОАО «Русал», охватывает все категории офисного и производственного персонала и все уровни управления – от рабочих до топ-менеджеров. Комплексный подход к обучению в данной организации даёт возможность использовать все инструменты: программы ротации, стажировок и замещения должностей, собственный тренинг-центр, конкурс «Профессионалы РУСАЛ», функциональные академии.

Резюмируя сказанное, отметим, что в этой компании в структуре корпоративного обучения особое место занимает внутрифирменная подготовка сотрудников, которая рассматривается как средство повышения квалификации, а также как инструмент развития всего предприятия.

Успех в командной работе и профессиональной деятельности персонала российского предприятия ПАО «НК «Роснефть»» зависит от объёма знаний и навыков, которыми он обладает. Организация обеспечивает своим работникам возможности для непрерывного совершенствования их навыков и способностей. Основным аспектом политики в области обучения и развития персонала в ПАО «НК «Роснефть»» считается стратегия профессионального развития и внутреннего роста [33, с. 34].

На данном предприятии функционирует единая корпоративная система подготовки кадров, которая включает в себя все направления бизнеса и

категории персонала. Она направлена на решение таких стратегических задач, как:

- Усиление управленческих компетенций предприятия, в том числе за счёт развития внутреннего кадрового резерва;
- Предоставление уровня профессионально-технической компетентности работников, который соответствует текущей и перспективной потребности бизнеса ПАО «НК «Роснефть»»;
- Выполнение обязательных государственных требований к уровню подготовки сотрудников топливно-энергетического комплекса, которые направлены на обеспечение качества и безопасности на производстве;
- Предоставление необходимого уровня компетентности всего персонала ПАО «НК «Роснефть»», задействованного в системе управления промышленной безопасности;
- Предоставление необходимого уровня компетентности всего персонала ПАО «НК «Роснефть»», задействованного в корпоративной системе управления промышленной безопасностью и охраны труда.

В соответствии с перечисленными стратегическими задачами и в зависимости от целей, для достижения которых осуществляется процесс обучения и развития, программы можно разделить на следующие категории: программы обязательного обучения (обеспечивают качество выполнения работ и безопасность труда на производстве), программы профессионального развития (включают в себя профессиональную подготовку, переподготовку, целевые курсы развития профессиональных компетенций и повышение квалификации) и управленческие программы. В компании также действует система дистанционного обучения, которая охватывает большое количество мультимедийных пособий и корпоративных курсов, предоставляя быстрый и удобный доступ работников к знаниям [33, с. 35].

Необходимо рассмотреть учебно-тренинговую базу ПАО «НК «Роснефть»», мощности которой предприятие регулярно наращивает в регионах деятельности, чтобы активно использовать и развивать

собственный ресурс обучения. Работу 63-х учебных центров и 11-ти полигонов практического тренинга обеспечивают более 2000 человек тренерского и преподавательского состава из числа экспертов ПАО «НК «Роснефть»». Осуществляется программа снабжения учебных центров тренажёрами для отработки практических навыков сотрудников опасных производственных объектов.

А российская компания ПАО «НК «Лукойл»» использует широкий арсенал современных средств обучения, в том числе тренинги, стажировки, семинары, программы обучения в вузах и дистанционное обучение. Обучение персонала проходит как внутри организации (на базе собственных учебных центров), так и вне предприятия.

В 2016 году благодаря развитию электронных форм обучения с использованием современных информационных технологий в компании повысился охват сотрудников системой дистанционного обучения. За год было успешно пройдено более 68 000 учебных электронных курсов. На портале имеется более 250-ти учебных курсов. Система дистанционного обучения обеспечивает обучение, предаттестационную подготовку и аттестацию всех специалистов и руководителей ПАО «НК «Лукойл»» по охране труда и пожарной безопасности. Также в системе дистанционного обучения имеется возможность обучаться в удобное для персонала время, в том числе с личных компьютеров [1, с. 90].

В компании с 2002 года применяются стажировки. Предприятие ПАО «НК «Лукойл»» накопила значительный опыт по стажировкам в ведущих глобальных энергетических компаниях. Благодаря стажировкам в ведущих компаниях мира сотрудники изучают передовой опыт и совершенствуют практические навыки в разных отраслях топливно-энергетического комплекса, а также устанавливают возможные деловые контакты.

Таким образом, можно отметить, что у всех рассмотренных коммерческих организаций существует задача обучения персонала, которая сопряжена с желанием дать знания работникам, которые в дальнейшем

смогут вносить позитивные перемены и тем самым повышать эффективность компании. На этих предприятиях существуют такие общие принципы обучения, как непрерывность и системность. А это свидетельствует о том, что руководство компании понимает необходимость непрерывного обучения, и осознаёт, что специалист, которому помогают совершенствоваться, будет оказывать помощь развитию своей организации. Однако, несмотря на сходство принципов и задач, организации обладают своими особенностями обучения персонала, например, американская компания «General Electric» применяет в обучении персонала правило 20-70-10, японское предприятие «Toyota» использует метод «PDSA», в российской компании ПАО «Газпром нефть» внедряют систему «Портал знаний», а в немецкой организации «Mercedes Benz» проводят обучение работников с помощью Microsoft HoloLens.

2.2 Анализ и рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ПАО «Биосинтез»

ПАО «Биосинтез», группа компаний Сан Фарма является одним из крупнейших российских фармацевтических предприятий. Предприятие было основано в Пензе в 1955 году. Сегодня география поставок предприятия охватывает Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Грузию, Армению, Таджикистан, Киргизию, Туркмению, страны Балтии, а также Западной Европы и Азии.

В ПАО «Биосинтез» действует система менеджмента качества, которая соответствует ISO 9001:2015. Номенклатура выпуска составляет более 180-ти наименований препаратов разных фармакологических терапевтических групп, в том числе, около 70% производимых лекарственных средств входят в утверждённый Распоряжением Правительства РФ перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов [40].

Высокий уровень конкуренции на фармацевтическом рынке является одним из основных негативных факторов, который влияет на реализацию лекарственных средств. Чтобы повысить конкурентоспособность продукции, ПАО «Биосинтез» постоянно расширяет ассортимент выпускаемых лекарственных средств, повышает качество и ведёт работы по расширению рынка сбыта.

Конкурентами ПАО «Биосинтез» являются следующие предприятия:

- ПАО «Синтез» (г. Курган);
- ПАО «Биохимик» (г. Саранск);
- РУП «Белмедпрепараты» (г. Минск);
- ПАО «Фармстандарт» (г. Долгопрудный, Московская обл.);
- ПАО «Татхимфармпрепараты» (г. Казань).

Конкурентным преимуществом продукции предприятия являются высокое качество и ценовая доступность выпускаемых лекарственных средств.

Численность персонала в ПАО «Биосинтез» в настоящее время составляет 1249 человек. Ниже представлен анализ численности работников по таким параметрам, как образование персонала (рисунок 11) и стаж работы (рисунок 12).

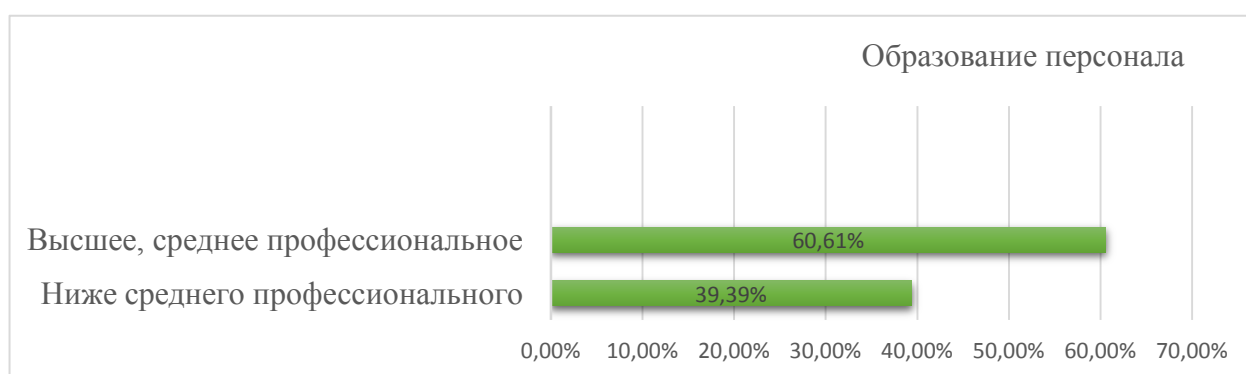


Рисунок 11 - Анализ численности работников ПАО «Биосинтез» по образованию

Источник: составлено автором по [Штатное расписание. Устав организации и внутренние документы ПАО «Биосинтез» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>].

На рисунке 11 видно, что в ПАО «Биосинтез» преимущественно больше число работников с высшим и средним профессиональным образованием (60,61%), что является результатом целенаправленной деятельности руководства организации и кадровых служб по развитию персонала.

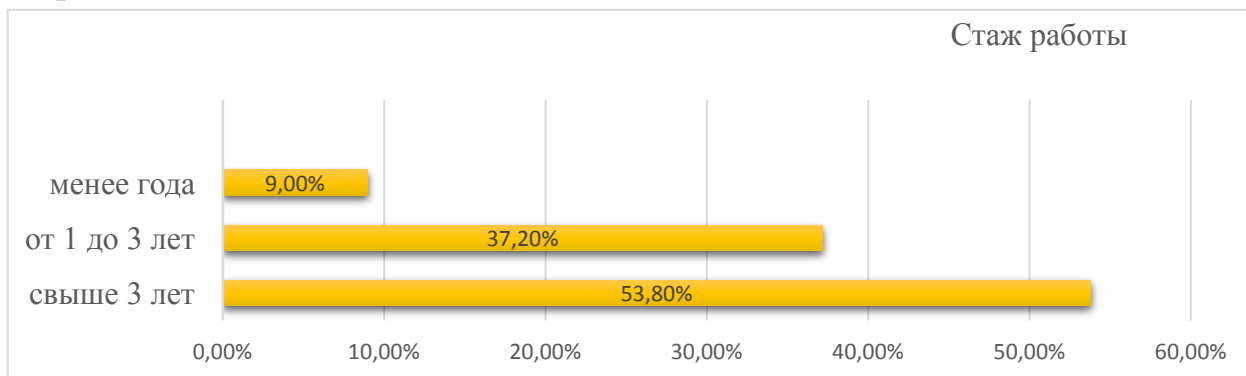


Рисунок 12 - Анализ численности работников ПАО «Биосинтез» по стажу работы

Источник: составлено автором по [Штатное расписание. Устав организации и внутренние документы ПАО «Биосинтез» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>].

Средний стаж работы в ПАО «Биосинтез» свыше 3 лет (53,80%). Большая часть сотрудников предприятия имеет необходимый практический опыт работы. Однако следует регулярно обновлять знания персонала с учётом приоритетных в сегодняшних условиях управления специальностей и возрастающих требований к их квалификации и профессионализму. Преобладание опытного персонала является важным показателем стабильности рабочей силы и лояльности сотрудников организации.

Для поддержания высокого уровня профессиональных знаний, повышения квалификации руководителей, специалистов, рабочих предприятия, а также как один из способов мотивации работников руководством предприятия ежегодно выделяются денежные средства для обучения работников.

Планирование обучения персонала ПАО «Биосинтез» осуществляют руководители подразделений на основании результатов ежегодной оценки работников и задач, стоящих перед подразделением на планируемый год.

Они также несут ответственность за формирование плана обучения работников своих подразделений и предоставление его в департамент по работе с персоналом. Те, в свою очередь, формируют план обучения работников всего предприятия [39].

Рассмотрев систему обучения персонала данного коммерческого предприятия, можно выделить применяемые методы обучения. ПАО «Биосинтез» обучает своих сотрудников как внутри (внутреннее обучение), так и вне (внешнее обучение) предприятия. Внутреннее обучение включает в себя:

1. Первичное обучение вновь принятых сотрудников. Все вновь принятые на предприятие работники должны пройти первичное обучение. Первичное обучение и проверка знаний проводится в течение месяца, начиная со дня приёма.

2. Специальное обучение сотрудников. ПАО «Биосинтез» проводит данное обучение при:

- Изменении технологического процесса, методов анализа;
- Замене или реконструкции оборудования;
- Перемещении рабочего на другое рабочее место, в том числе временно; при назначении рабочего на должность специалиста, руководителя. Специальное обучение и проверка знаний проводится в срок не более одного месяца.

3. Экстренное обучение сотрудников. Экстренное обучение работников проводится с отдельными работниками или всеми работниками подразделения, в работе которых выявлены ошибки, что повлекло к изменению качества выпускаемого продукта, остановке оборудования или аварии. Экстренное обучение и проверка знаний проводится в срок не более 2-х недель.

Первичное, специальное, экстренное обучения проводятся по программам обучения (приложение Г). На основании программы обучения составляется план-график обучения (приложение Д). План-график

специального обучения может представлять собой выборку тем из обучающей программы, необходимых для конкретной группы работников, соответствующих их первоначальной подготовке.

Работники отдела по работе с персоналом осуществляют контроль за проведением занятий, соблюдением графика проведения проверки знаний. Теоретический материал может изучаться самостоятельно путём консультирования у ответственного за обучение, производственное обучение проходит под руководством ответственного за обучение. По окончании обучения работники сдают экзамены комиссии предприятия в форме собеседования.

В состав комиссии для руководителей и специалистов включаются: руководитель подразделения, главные специалисты (по службам), менеджер по обучению отдела по работе с персоналом, начальник отдела обеспечения качества. Председателем комиссии является руководитель службы в соответствии с организационной структурой предприятия.

В состав комиссии для рабочих включаются: специалисты-кураторы (по службам), менеджер по обучению отдела по работе с персоналом, начальник отдела обеспечения качества. Председателем комиссии является руководитель подразделения.

В состав комиссии при экстренном обучении дополнительно включается председатель профсоюзного комитета.

На работника оформляется протокол проверки знаний (приложение Е). План-график обучения и протокол проверки знаний передается в отдел по работе с персоналом. Данные об обучении заносятся в индивидуальную карту обучения (приложение Ж).

4. Повторное обучение сотрудников. ПАО «Биосинтез» проводит данное обучение:

- При отсутствии работника на рабочем месте более года;

- По решению комиссии в том случае, если работник по каким-либо причинам не усвоил курс обучающей программы периодического обучения; основанием для проведения является результат проверки знаний «не сдал».

Повторное обучение и проверка знаний проводится в срок не более одного месяца. В случае если работник возвращается не на свое рабочее место с ним проводится специальное обучение [39].

5. Периодическое обучение. Предприятие ПАО «Биосинтез» организует данное обучение с целью совершенствования знаний и навыков работников, деятельность которых может повлиять на качество продукции. Проверка знаний (экзамены) по результатам периодического обучения проводятся в форме письменного тестирования с элементами опроса.

Периодическое обучение организует отдел по работе с персоналом, проводится для работников цехов № 2, 3, 7, 18, 19, ОКК, НОЦ, департамент логистики (кроме транспортного участка), ОГТ, ПДО, ОГЭ, ПСО, ООК, ОГМ, ОРО, ОМО и К - один раз в год, а для работников департамента логистики (транспортный участок), ОГМ (участки), ОГЭ (участки), ОСК, ОЗО, ДРП, ОИТ, ООБ, ОФО, ОЮО, ООС, ОРМ, СОТ и ПЭБ, ОСБ, ОВС – один раз в три года.

6. Тренинги и квалификация сотрудников. Тренинги и квалификация работников производственных цехов и подразделений ПАО «Биосинтез», занятого в процессе производства, осуществляющего контроль качества лекарственных средств и мониторинг состояния элементов производственной среды, участвующего в валидационных исследованиях, проводится 1 раз в год в порядке, описанном в специальной инструкции «Порядок проведения квалификации персонала» СОП-ПР-ООК000-020. Кроме того, на предприятии могут проводиться развивающие тренинги, тренинги по корпоративным ценностям и др. При проведении тренинга заполняется лист участия в тренинге (приложение И), который передается в отдел по работе с персоналом в течение 2-х дней после проведения тренинга.

В 2019 году в ПАО «Биосинтез» были проведены следующие внутренние тренинги:

- «Управление эффективностью. Постановка целей 2019-2020» (53 чел.);
- «Управление эффективностью. Полугодовой обзор 2019-2020» (93 чел.);
- «Управление эффективностью. Годовой обзор 2018-2019» (117 чел.);
- Тренинги по микробиологии для работников микробиологической лаборатории ДК (6 чел.);
- ОНІ (74 чел.) [40].

Для руководителей предприятия (12 чел.) с целью развития управленческих навыков проводятся тренинги «Высокоэффективная команда». На ежегодной встрече HR-команд завода ПАО «Биосинтез» и московского офиса работники департамента по работе с персоналом (3 чел.) принимают участие в тренинге «Навыки влияния и убеждения», тренером которого является Александр Шумилин.

7. Повышение квалификации рабочих. Порядок присвоения работникам квалификационных разрядов предусмотрен ОАД-П-ОКО000-020 «Положение о порядке присвоения и повышения квалификационных разрядов рабочим ПАО «Биосинтез».

8. Обучение внутренних аудиторов. Обучение внутренних аудиторов по ИСМ (интегрированная система менеджмента) организуется отделом обеспечения качества и отделом по работе с персоналом, и проводится 1 раз в три года. Обучение внутренних аудиторов проводится по программе, которая составляется отделом обеспечения качества, утверждается полномочным представителем руководства по качеству. Программа обучения должна включать изучение требований ГОСТ ИСО 9001-2015, ГОСТ Р ИСО 9000-2015, ГОСТ Р ИСО 19011-2003, «Правила надлежащей производственной практики», утв. приказом Минпромторга России от 14.06.2013 № 916.

На рисунке 13 представлены составляющие внешнего обучения персонала ПАО «Биосинтез».

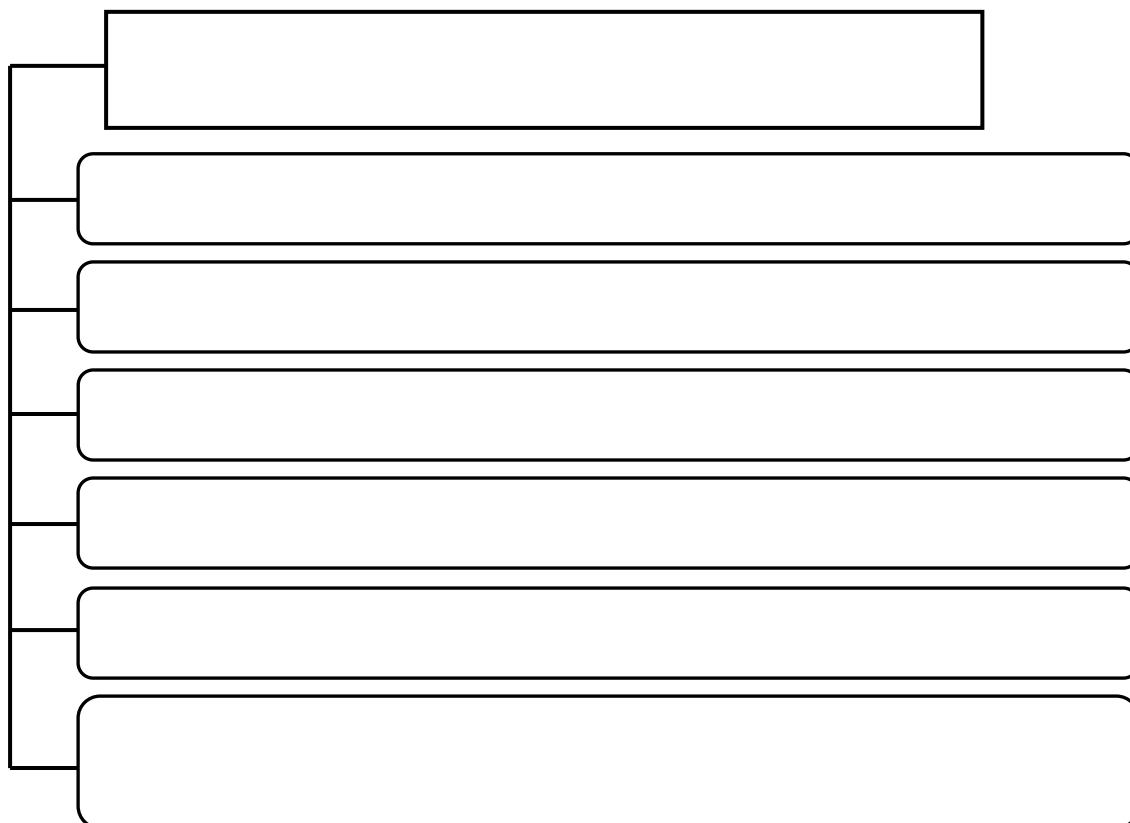


Рисунок 13 – Составляющие внешнего обучения персонала

Источник: составлено автором по [Организация обучения работников предприятия. Устав организации и внутренние документы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>].

С целью развития навыков внутрикорпоративной коммуникации и успешной интеграции работников предприятия ПАО «Биосинтез» в компанию СанФарма, развития навыков делового общения, проводится обучение английскому языку руководителей и специалистов предприятия. На конец 2019 года занимаются 6 групп (78 чел.).

В соответствии с федеральной программой по профессиональному обучению работников предпенсионного возраста через ГКУ «Центр занятости населения г. Пензы» было организовано обучение работников предприятия:

- с целью выполнения требований промышленной безопасности к организациям и работникам опасных производственных объектов прошли

обучение работники цеха № 19 по программам: персонал, обслуживающий сосуды под давлением; лифтер грузового лифта;

- с целью совершенствования навыков работы с Microsoft Excel организовано обучение работников бухгалтерии, отдела информационных технологий, научно-образовательного центра, регуляторного отдела по программе: Excel базовый, продвинутый [40].

Работники, прошедшие обучение, предоставляют в отдел по работе с персоналом документы об окончании обучения. Затем они заполняют анкеты оценки результативности обучения и передают их в отдел по работе с персоналом после прохождения профессионального обучения и развивающего. Отдел по работе с персоналом производит записи об обучении в индивидуальную карту обучения.

Работники ПАО «Биосинтез» по окончании курсов проводят в подразделениях «круглые столы» (совещания по качеству, собрания, мастер-классы, тренинги, публикации и др.), отчитываясь о полученном материале, могут быть приглашены заинтересованные подразделения. Информация о проведенном обучении заносится в журнал учёта повышения квалификации, переподготовки и обучения вторым профессиям работников.

Отдел по работе с персоналом проводит анкетирование с целью получения обратной связи от участников обучения. При необходимости разрабатывает формы опросных листов, а так же проводит устный или письменный опрос для оценки изменений, произошедших в результате обучения. По итогам анализа результативности обучения отдел по работе с персоналом организует корректировку обучающих программ, изменяя их форму, сроки, содержание и т.д.

В ПАО «Биосинтез» тема обучения и развития сотрудников очень актуальна. Обучение персонала на данном предприятии должно быть правильно и чётко спланировано и организовано с практической ориентированностью по причине большого объёма сотрудников и опасной сферы деятельности.

Помимо этого, основным является не только правильно спланированный и организованный процесс обучения персонала, но и получение обратной связи для оценки эффективности данного кадрового процесса. Это помогает увидеть все проблемные места в системе обучения сотрудников предприятия.

В целом, в ПАО «Биосинтез» за 2019 год обучение прошли 645 сотрудников, данные об обучении представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты обучения работников предприятия в 2019 году

Внешнее обучение	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Профессиональная подготовка (высшее образование, бакалавриат, направление экономика)	1	1			2
Повышение квалификации	6	1	14	4	25
Участие в информационно-консультационных семинарах, тренингах	5	21	5	6	37
Обучение вторым и смежным профессиям	21		8	5	34
Курсы целевого назначения и допуски к работе (рабочие)			15	17	32
Обучение английскому языку	61	61	58	78	61
Внутреннее обучение	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Тренинги	146	21	107	180	454

Источник: составлено автором по [Организация обучения работников предприятия. Устав организации и внутренние документы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>].

С целью анализа системы обучения персонала ПАО «Биосинтез» была изучена и проанализирована нормативно-правовая база предприятия по вопросам обучения персонала (положения, процедуры, принципы, правила и т.д.), а также было проведено глубинное интервью со специалистом по кадровому документоведению организации (вопросы представлены в приложении К).

Специалист по кадровому документоведению ПАО «Биосинтез» отмечает, что предприятие, как одно из передовых предприятий

фармацевтической отрасли в России, активно занимается обучением и развитием персонала. Концепция организации обучения следующая: обучение осуществляется систематически, целенаправленно, непрерывно и ориентировано на своевременную подготовку работников к решению текущих и новых задач. Основные принципы, на которых базируется эта концепция - последовательность и преемственность.

Респондент также отметил, что на предприятии имеются документы, которые устанавливают обучение персонала в ПАО «Биосинтез», а именно:

- СОП-ПР-ОРП000-004 Организация обучения работников предприятия;
- ОАД-П-ОРП000-003.2 Положение о наставничестве;
- ОАД-П-ОКО000-022 Положение о молодом специалисте и другие.

На вопрос, какие методики обучения персонала применяются в компании, а также какой метод является самым распространённым, заданный специалисту по кадровому документоведению, был получен следующий ответ:

«На предприятии применяются различные методики обучения в зависимости от цели и потребности и категории обучающихся: тренинги, работа с наставником, самоподготовка по разработанным программам обучения и соответствующей документацией, участие в вебинарах (дистанционно), семинарах, конференциях, переподготовка в учебных комбинатах и др. Наиболее распространёнными являются тренинги (для всех категорий работников) и для рабочих - работа с наставником, а для инженерно-технических работников - вебинары».

Специалист по кадровому документоведению ПАО «Биосинтез» подчёркивает, что система обучения на предприятии сформирована давно и отвечает всем потребностям производства. Обучение строго бюджетировано и спланировано. Система обучения достаточно гибкая и успешно подстраивается под современные требования и запросы производства.

На вопрос, применялся ли в организации ПАО «Биосинтез» дистанционный вид обучения, понравился ли данный метод, был получен следующий ответ:

«Как уже говорилось выше, на предприятии применяется обучение в форме видеоконференций и вебинаров. Эта форма очень удобна, позволяет собрать неограниченное количество слушателей, информация остаётся на электронных носителях, бюджетные затраты относительно невелики. Так же дистанционно проходят обучение руководители при повышении квалификации при обязательном заключительном очном этапе обучения».

Организацию обучения персонала на ПАО «Биосинтез» специалист по кадровому документоведению оценивает следующим образом:

«Организация обучения на нашем предприятии позволяет эффективно поддерживать высокий профессиональный уровень работников компании, развивать их трудовые навыки и компетенции, повышает вовлечённость и заинтересованность в достижении поставленных задач, улучшает коммуникативные и управленческие навыки».

В процессе изучения технологии обучения персонала ПАО «Биосинтез» были выявлены проблемы и рекомендации для их устранения, которые помогут в совершенствовании системы обучения. На предприятии на этапе определения потребности в обучении выявлена проблема, что цели для каждого сотрудника устанавливаются индивидуально, однако у подчинённого и руководителя нет возможности обсудить предстоящее обучение. Это мешает приобретению знаний, умений и навыков, которые компания требует от персонала. Для решения данной проблемы необходимо проводить беседы руководителей и их подчинённых перед обучением. В данном случае беседа мотивирует сотрудника быть более ответственным и внимательным к поставленным задачам и целям предприятия. Организовывать этот процесс должен непосредственный руководитель работника, проходящего обучение. Также, чтобы внедрить данное мероприятие (проведение беседы руководителя и подчинённого), нужно

регламентировать весь процесс общения. В положение об обучении работников предприятия ПАО «Биосинтез» следует вставить раздел о проведении индивидуальной беседы между руководителем и подчинённым о предстоящем обучении в обязательном порядке, для определения потребностей и целей в учебном процессе. Сроки проведения данного делового общения: за пять дней до начала обучения.

Проведение индивидуальной, деловой беседы не будет нести за собой затрат, так как местом проведения данного мероприятия будет конференц-зал или кабинет, который находится на предприятии. Дополнительные инструменты при таком общении использоваться не будут.

Ещё одной выявленной проблемой является малое количество практико-ориентированных методов обучения, и, чтобы справиться с ней, необходимо ввести новый метод обучения персонала на рабочем месте – ротация. При данном методе обучения персонала происходит временное перемещение на другую должность с целью приобретения новых умений и навыков. Этот метод рекомендуется внедрять по следующей схеме: нужно подготовить документальное оснащение процесса ротации (разработать и внедрить локальные нормативные акты по регулированию порядка проведения ротации), далее составить план по внедрению данного процесса (выбрать периодичность и вид). Следующим этапом является построение процедур информирования персонала по вопросам ротации, затем происходит административная и документационная подготовка наставников. Последним этапом является построение коммуникаций в процессе ротации и анализируются результаты, подводятся итоги.

Руководители подразделений и специалист по обучению персонала назначаются ответственными за разработку и внедрение данного метода обучения персонала. Помимо этого, требуется разработать положение о ротации (приложение Л), в котором прописаны цели и задачи данного метода, порядок подготовки и проведения ротации, предоставление отчётности по результатам. При ротации следует внедрить надбавки

наставникам (15% от его заработной платы). Если за одним наставником закрепляется более одного стажёра, то дополнительные выплаты равны 25% от заработной платы за каждого обучающегося работника.

Плюсом ротации для предприятия будет то, что уровень универсальности у сотрудников увеличится, будет передаваться опыт, знания и навыки деятельности в компании новым работникам, возрастут нововведения за счёт смены точки зрения на те или иные вещи. У работников появится возможность приобрести опыт работы и новые знания, повысить свой профессиональный управленческий опыт в разных сферах деятельности.

В дополнение, можно использовать ротацию с релокацией, то есть взаимодействовать с другими предприятиями и регионами, решать их проблемы. Это даст возможность узнать нормы, ценности и правила разных организаций, а также позаимствовать их опыт и применять его на практике на своём предприятии.

В целом, можно сказать, что система обучения на ПАО «Биосинтез» организована весьма эффективно, однако, чтобы её усовершенствовать, следует устранить вышеперечисленные проблемы с помощью предложенных мероприятий. Эти рекомендации могут помочь более правильно и эффективно функционировать системе обучения персонала в ПАО «Биосинтез».

Таким образом, осуществляя в организации многоуровневую непрерывную систему обучения персонала, ПАО «Биосинтез» своевременно получает специалистов, которые готовы быстро освоить новую технологию, профессию либо оборудование. Система обучения персонала считается сбалансированной, а уровень квалификации сотрудников отвечает требованиям, которые предъявляются к профессии или должности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была раскрыта актуальность исследуемой проблемы – практическая потребность ПАО «Биосинтез» в обучении персонала, поскольку предприятие находится на высшем уровне конкурентоспособности и специфика организации сопряжена с опасным видом деятельности.

Также была раскрыта цель данного исследования, а именно определение способов совершенствования системы обучения персонала в коммерческих организациях (на примере ПАО «Биосинтез»).

В данной работе были изучены цели, задачи и основные методы обучения персонала. В ходе анализа был сделан вывод о том, что современные методы обучения персонала используют в большей степени крупные предприятия, поскольку в компаниях среднего и малого уровня сотрудники больше предпочитают традиционные методы, а связано это с боязнью перемен, изменений и возможными сопротивлениями с их стороны.

Также были рассмотрены системы обучения персонала следующих отечественных и зарубежных коммерческих предприятий: «Mercedes-Benz», «Adidas», «Toyota», «General Electric», ПАО «Газпром нефть», ОАО «Русал», ПАО «НК «Роснефть»», ПАО «НК «Лукойл»» и был сделан вывод о том, что у всех рассмотренных коммерческих организаций существует задача обучения персонала, которая сопряжена с желанием дать знания работникам, которые в дальнейшем смогут вносить позитивные перемены и тем самым повышать эффективность компании.

В данной работе была проанализирована система обучения персонала коммерческого предприятия ПАО «Биосинтез». Рассмотрев систему обучения персонала данного коммерческого предприятия, можно отметить, что ПАО «Биосинтез» обучает своих сотрудников как внутри (внутреннее обучение), так и вне (внешнее обучение) предприятия. Организация обучения в данной компании позволяет эффективно поддерживать высокий профессиональный уровень работников компании, развивать их трудовые навыки и компетенции, повышает вовлечённость и заинтересованность в

достижении поставленных задач, улучшает коммуникативные и управленческие навыки.

В процессе изучения технологии обучения персонала ПАО «Биосинтез» были выявлены проблемы и рекомендации для их устранения, которые помогут в совершенствовании системы обучения. Предприятию необходимо проводить беседы руководителей и их подчинённых перед обучением. Это даст возможность устранить барьеры в обучении у сотрудника, поскольку все интересующие вопросы работника будут раскрыты, улучшить взаимоотношения между руководителем и сотрудником, а также информировать работника о целях и задачах предстоящего обучения. В данном случае беседа мотивирует сотрудника быть более ответственным и внимательным к поставленным задачам и целям предприятия. Ещё одной выявленной проблемой является малое количество практико-ориентированных методов обучения, и, чтобы справиться с ней, необходимо ввести новый метод обучения персонала на рабочем месте – ротация. В дополнение, можно использовать ротацию с релокацией, то есть взаимодействовать с другими предприятиями и регионами, решать их проблемы. Это даст возможность узнать нормы, ценности и правила разных организаций, а также позаимствовать их опыт и применять его на практике на своём предприятии.

Чтобы добиться достижения данных целей требуется разработать положение о ротации, в котором прописаны цели и задачи данного метода, порядок подготовки и проведения ротации, предоставление отчётности по результатам. А чтобы внедрить вторую рекомендацию (проведение беседы руководителя и подчинённого), нужно регламентировать весь процесс общения, а именно вставить раздел о проведении индивидуальной беседы между руководителем и подчинённым в положение об обучении работников предприятия ПАО «Биосинтез».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанькина, М.Д. Зарубежный и российский опыт обучения персонала в крупных организациях / М.Д. Абанькина, С.А. Макушкин // Молодёжный научный вестник. – 2017. - №2. – С. 87-93.
2. Алексеева, Г. Тренинги важны в обучении / Г. Алексеева // Управление персоналом. – 2019. - №34. – С. 45-46.
3. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии / Ю.Н. Арсеньев. – М.: Юнити-Дана, 2015 – 192 с.
4. Арямова, Н.В. Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности организаций / Н.В. Арямова // Управление образованием: теория и практика. – 2014. - №9. – С. 100-105.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Изд. центр «Академия», 2010 – 224 с.
6. Белицкая, Н.В. Организация обучения персонала: методика, способы и формы обучения / Н.В. Белицкая, В.В. Рубцова // Инновационное развитие: интеграция управленческой науки и практики. – 2019. - №1. – С. 11-17.
7. Белогруд, И.Н. Технологии обучения и развития персонала в организации / И.Н. Белогруд, Н.В. Анненкова, И.А. Иванова, Е.В. Камнева, В.М. Маслова, М.В. Полевая, А.О. Субочева. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 256 с.
8. Верещагина, Л.С. Основы управления персоналом / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова; под ред. В.И. Долгого. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015 – 156 с.
9. Галина, А.Э. Зарубежный опыт организации профессионального обучения и развития персонала / А.Э. Галина, К.В. Евдокимова // Молодёжный научный вестник. – 2018. - №19. – С. 104-109.
10. Гибнер, Я.М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я.М. Гибнер // Молодой учёный. – 2014. - №8. – С. 121-124.
11. Глухих, Д.Д. Обучение персонала организации активными методами в контексте непрерывного образования / Д.Д. Глухих // Образование в

условиях современности: проблемы и перспективы. – 2017. - №4. – С. 150-155.

12. Дмитриев, М.Е. Особенности обучения персонала организации / М.Е. Дмитриев, А.М. Серёжкин // Вестник Казанского технологического университета. – 2015. - №15. – С. 300-303.

13. Жукова, О.О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О.О. Жукова, Ю.Н. Никулина // Интерактивная наука. – 2017. - №2. – С. 189-192.

14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 336 с.

15. Закаблущая, Е.А. Обучение персонала коммерческих организаций: проблемы решения / Е.А. Закаблущая // Инновационное развитие: интеграция управленческой науки и практики. – 2014. - №3. – С. 76-81.

16. Зобкова, Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний / Л.Д. Зобкова // Современные исследования социальных проблем. – 2017. - №9. – С. 55-58.

17. Ильницкий, С.А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой учёный. – 2018. - №3. – С. 418-423.

18. Имашева, З.З. Опыт зарубежных компаний в обучении и развитии персонала / З.З. Имашева // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием. – 2017. - №3. – С. 188-191.

19. Карпухин, М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М.Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. – 2017. - №1. – С. 83-86.

20. Касилович, В.Н. Использование кейс-метода при обучении и адаптации персонала в организации / В.Н. Касилович, В.Н. Кривцов // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. – 2016. - №9. – С. 194-196.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 695 с.

22. Козлова, О.А. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт / О.А. Козлова, М.Н. Сычёва // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2018. - №6. – С. 160-164.
23. Кудряшов, В.С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – №2. – С. 19-24.
24. Курпач. А.В. Недостатки методов обучения: Secondment, Budding и Shadowing / А.В. Курпач // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. – 2017. - №8. – С. 125-127.
25. Лыгин, А.В. Современные методы обучения персонала организации / А.В. Лыгин // Инновационное развитие: интеграция управленческой науки и практики. – 2015. - №2. – С. 147-150.
26. Макашева, Н.П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы / Н.П. Макашева, О.А. Нестерова // Вестник Томского государственного университета. – 2017. – №15. – С. 153-157.
27. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персоналом / О.К. Минева, Т.М. Храмова, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова, О.П. Ходенкова; под. Ред. О.К. Миневой. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 160 с.
28. Михайлина, Г.И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина; под ред. Г.И. Михайлиной. – М.: Дашков и К, 2018 – 280 с.
29. Нигматова, Д.З. Специфика внутрифирменного обучения в японских компаниях / Д.З. Нигматова // Современное образование. – 2015. - №4. – С. 38-43.
30. Новиков, П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях / П.П. Новиков // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. - №39. – С. 147-151.
31. Попова, А.В. Система обучения персонала в организации / А.В. Попова // Инновации в науке: научный журнал. – 2018. – №4. – С. 26-30.

32. Просвирина, И.И. Эффективность обучения и переподготовки персонала: проблемы измерения / И.И. Просвирина, Ю.Ю. Резепин // Сибирская финансовая школа. – 2015. - №6. – С. 190-194.
33. Сёмина, А.П. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления / А.П. Сёмина, М.А. Федотова, А.И. Тихонов // Московский экономический журнал. – 2016. - №3. – С. 33-36.
34. Соловьёв, Д.П. Обучение и развитие персонала / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019 – 204 с.
35. Субочева, А.О. Инновационное развитие персонала организации: E-Learning как метод внутрифирменного обучения / А.О. Субочева // Инновационное развитие российской экономики. – 2017. - №14. – С. 66-68.
36. Сысолятин, А.В. Оценка эффективности обучения персонала / А.В. Сысолятин // Проблемы современной науки и образования. – 2015. - №13. – С. 29-34.
37. Тонгуш, В.В. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала / В.В. Тонгуш, У.Ю. Рошкетаяева // Инновационная наука. – 2017. - №4. – С. 190-193.
38. Троицк, Т. Обучение внутри компании: самые частые ошибки / Т. Троицк // Управление персоналом. – 2019. - №12. – С. 13-18.
39. Организация обучения работников предприятия ПАО «Биосинтез». Устав организации и внутренние документы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>
40. Официальный сайт ПАО «Биосинтез» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>
41. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/>
42. Устав организации. Устав организации и внутренние документы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>
43. Филкина, Ю.Ю. Обучение персонала как основа успешного развития организации / Ю.Ю. Филкина // Молодёжь и наука. – 2016. - №1. – С. 24-28.

44. Хутова, М.А. Значимость обучения и развития персонала в современных организациях / М.А. Хутова // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. – 2019. - №2. – С. 47-54.
45. Чуланова, О.Л. Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их минимизация / О.Л. Чуланова, Г.Р. Раджабова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. - №3. – С. 122-128.
46. Шемякин, Е.Л. Профессиональное обучение персонала в Соединённых Штатах Америки: краткий обзор / Е.Л. Шемякин, Ю.А. Килькеева // Приволжский научный вестник. – 2015. - №5. – С. 80-86.
47. Широкова, Д.С. Традиционные и современные методы профессионального обучения персонала / Д.С. Широкова // Студенческий электронный журнал СтРИЖ. – 2018. – №19. – С. 90-93.
48. Шкляева, Я.И. Обучение персонала: сравнительный анализ форм и методов, обоснование их эффективности / Я.И. Шкляева // Наука и современность. – 2016. - №3. – С. 185-193.
49. Штатное расписание. Устав организации и внутренние документы ПАО «Биосинтез» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://biosintez.com>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Современные методы обучения персонала

Название метода	Содержание метода	Достоинства	Недостатки
1. Тренинг	Практическая отработка изучаемого материала, когда в ходе проживания либо моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, а также изменить своё отношение к собственному опыту и применяемых в работе подходам.	Приобретение новых знаний, моделей поведения, навыков, развитие коммуникативных способностей, приобретение веры в себя.	Боязнь неправильно ответить, а также не всегда есть желание участвовать.
2. Деловые игры	Отработка учебной тематики на основе материала и ситуаций, которые моделируют разные аспекты, связанных непосредственно с профессиональной деятельностью сотрудника.	Приобретение навыков по выявлению, анализу и решению разных производственных задач, ситуаций, поведенческая ориентация в нестандартных ситуациях, а также формирование командного духа.	Сложность соотнесения игрового пространства с реалиями жизни, отсутствие стандартного чёткого алгоритма проведения данного метода, а также сложность составления объективной оценки.
3. Ролевая игра	Моделирование событий по заданной теме.	Выстраивание цикла интерактивного обучения, быстрая и качественная обратная связь. Сближение коллектива.	Длительный процесс. Необходимость достаточного пространства.

Продолжение таблицы

4. Кейс-метод	Активное обсуждение деловых ситуаций, что даёт возможность сформировать у обучаемого сотрудника следующие навыки: принятия правильных решений в условиях неопределённости; применения полученных знаний на практике; учёта мнения других специалистов; анализа проблемных ситуаций; разработки эффективного плана действий.	Применение теоретического знания на практике и возможность работать в одном проблемном поле с трудовым коллективом, вместе искать пути решения заданной проблемы. Высокая степень активности сотрудников.	Плохо организованное обсуждение заданной проблемы, что потребует длительного времени. Можно не получить результатов, если сотрудники не имеют достаточный уровень знаний и опыта.
5. Мозговой штурм	Получение решения как продукта коллективного творчества специалистов в ходе обсуждения, которое проводится по определённым правилам, и последующего развёрнутого анализа его результатов. Подразумевает решение двух задач: генерирование новых идей в отношении возможных вариантов развития процесса, а также их анализ и оценка.	Небольшие затраты, лёгкость освоения и простота в использовании, а также универсальность данного метода.	Решение относительно простых задач, нет критериев, которые дают приоритетные направления выдвижения идей, и нет гарантии нахождения хорошей идеи.
6. «Круглый стол»	Организационная форма познавательной деятельности обучающихся, которая даёт возможность закрепить приобретённые ранее знания, восполнить недостающую информацию, выработать умения решать проблемы, укрепить позиции, а также научить культуре ведения дискуссии.	Обобщение изученной информации, выработка умения вести спор, навыка объяснять свою точку зрения, приводя доказательства и аргументы.	Сложность организации эффективной дискуссии, а также длительный и сложный этап подготовки.

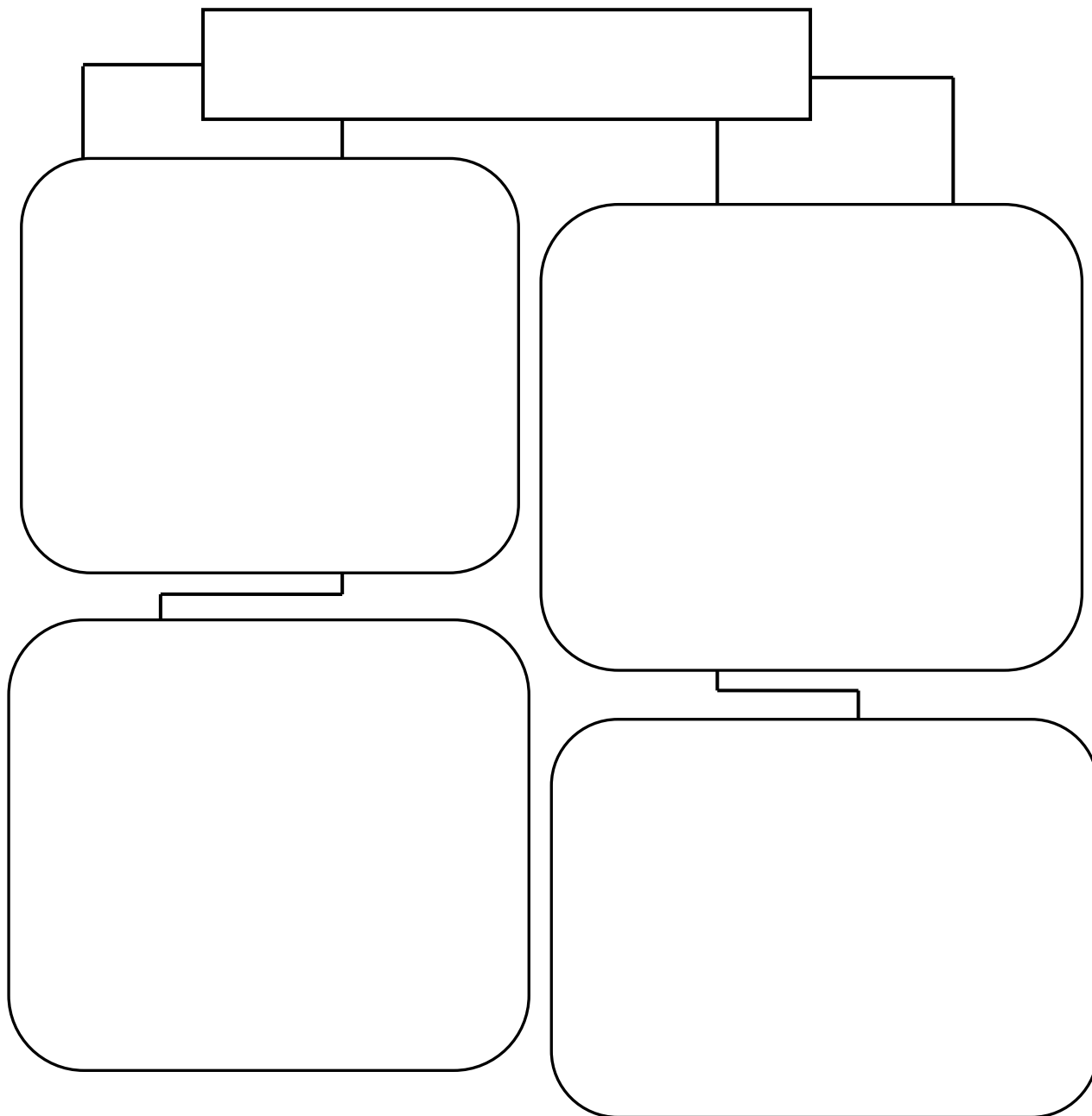
Источник: составлено автором по [Алексеева, Г. Тренинги важны в обучении / Г. Алексеева // Управление персоналом. – 2019. - №34. – С. 45-46], [Глухих, Д.Д. Обучение персонала организации активными методами в контексте непрерывного образования / Д.Д. Глухих // Образование в условиях современности: проблемы и перспективы. – 2017. - №4. – С. 150-155], [Касилович, В.Н. Использование кейс-метода при обучении и адаптации персонала в организации / В.Н. Касилович, В.Н. Кривцов // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества. – 2016. - №9. – С. 194-196], [Шкляева, Я.И. Обучение персонала: сравнительный анализ форм и методов, обоснование их эффективности / Я.И. Шкляева // Наука и современность. – 2016. - №3. – С. 185-193].

[illegible]

Преимущества коучинга как метода обучения персонала

Источник: составлено автором по [Гибнер, Я.М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала/ Я.М. Гибнер// Молодой учёный. – 2014. - №8. – С. 121-124].

ПРИЛОЖЕНИЕ В



Критерии эффективности процесса обучения персонала

Источник: составлено автором по [Сысолятин, А.В. Оценка эффективности обучения персонала / А.В. Сысолятин // Проблемы современной науки и образования. – 2015. - №13. – С. 29-34].

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Ф-А-СОП-ПР-ОРП000-004

Утверждаю

(должность)

(Ф.И.О., подпись)

Программа _____ обучения
(вид обучения)

(профессия/должность, подразделение)

№ п/п	Наименование темы	Количество часов	Ответственный за проведение занятий*
1	2	3	4

Составил:

Согласовано:

* указывается должность

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Ф-Б-СОП-ПР-ОРП000-004

План – график обучения

Наименование подразделения _____

Наименование группы _____

Вид _____ обучения

Наименование темы занятий	По плану	Отметка о фактическом проведении	Подпись*
	Дата проведения занятий, время проведения занятий, место проведения занятий	Дата проведения занятий, время проведения занятий,	

Руководитель подразделения _____
(подпись)

(Ф.И.О.)

* при групповом обучении – подпись тренера, при индивидуальном обучении – подпись обучающегося.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Ф-Д-СОП-ПР-ОРП000-004

Протокол проверки знаний

« ____ » _____ 20__ г.

Подразделение _____ Наименование группы _____

Вид обучения _____

№ п/п	Ф.И.О.	Должность/ профессия	Уровень подготовленности (сдал/ не сдал)	Подпись работника
1	2	3	4	5

Председатель экзаменационной комиссии:

(должность)

(Ф.И.О.)

(подпись)

Члены комиссии:

(должность)

(Ф.И.О.)

(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Φ-Γ-СОП-ПР-ОРП000-004

Индивидуальная карта обучения

Ф. И. О. _____

[illegible]

ПРИЛОЖЕНИЕ И



Ф-Ж-СОП-ПР-ОРП000-004

Лист участия в тренинге

Наименование тренинга
Ф.И.О. тренера, подпись

Наименование группы (для периодического обучения)

Дата, время, кол-во часов

[illegible][illegible]

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Вопросы для глубинного интервью

1. Заинтересована ли ваша организация в обучении своих работников?
2. Есть ли на предприятии документы (положения, методики или другие подобные документы), устанавливающие обучение персонала в ПАО «Биосинтез»?
3. Какие методики обучения персонала применяются в вашей компании? Какой из перечисленных методов является самым распространенным в вашей компании?
4. Каких методов обучения, по-вашему мнению, не хватает в вашей организации? Почему?
5. Применялся ли в вашей организации дистанционный вид обучения? Понравилось ли Вам в целом дистанционное обучение? Что больше запомнилось?
6. Насколько Вы оцениваете организацию обучения в вашей компании? Удовлетворены ли Вы уровнем системы обучения в вашей организации?

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

УТВЕРЖДАЮ

(должность)

(Ф.И.О., подпись)

«____» _____ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о ротации персонала на предприятии

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регламентирует ротацию персонала на предприятии из числа руководителей высшего и среднего звеньев управления, в чьи обязанности входит выполнение организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, а также специалистов, имеющих перспективу карьерного роста либо ищущих другую работу на предприятии.

1.2. Ротация в смысле настоящего Положения - перемещение работника по личному заявлению на временно свободную должность (по причине ухода постоянного работника в очередной или учебный отпуск, в отпуск по уходу за ребенком и т.п.) с исполнением им соответствующих обязанностей по этой должности, определенных должностной инструкцией.

1.3. Целью ротации является выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении, оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

1.4. Итогом качественно проведенной ротации является оптимизация действующих механизмов управления, оптимальное использование руководителей и специалистов на предприятии, укрепление взаимодействия между администрацией и структурными подразделениями предприятия, упрощение порядка принятия совместных решений перспективных и текущих производственных задач вследствие понимания работниками администрации потребностей структурных подразделений предприятия и, как результат,

повышение эффективности функционирования организационно-хозяйственной структуры предприятия в целом.

1.5. Ротация персонала носит добровольный характер.

1.6. Продолжительность периода ротации устанавливается по согласованию между непосредственным руководителем работника и руководителем структурного подразделения, в которое он направляется на ротацию.

1.7. Функции управления ротацией возлагаются на отдел кадров предприятия.

2. Порядок подготовки ротации

2.1. Ротация работников является частью Программы развития персонала, представленной начальником отдела кадров и утвержденной руководителем предприятия.

2.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений предприятия в Программу развития персонала.

2.3. На основании годового графика ротации отдел кадров в соответствии с личным заявлением работника издает приказ о его временном переводе на другую должность или о приеме на работу по совместительству в структуре предприятия. В обоих случаях за работником сохраняется его постоянное рабочее место и средняя заработная плата. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, производимая по совместительству, оплачивается в зависимости от проработанного времени или выработки.

2.4. План-график проведения ротации составляется руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, и согласовывается с начальником отдела кадров.

2.5. План-график ротации утверждается заместителем руководителя предприятия по персоналу.

2.6. Ознакомление с приказом и планом-графиком предстоящей ротации доводится до работника начальником отдела кадров не позднее чем за неделю до начала ротации.

3. Порядок проведения ротации

3.1. Ротация включает в себя следующие этапы:

- составление работником, уходящим в отпуск или по иным причинам, должность которого становится временно вакантной, рекомендаций и заданий к работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;
- изучение работником, направленным на ротацию, плана-графика ротации;
- собеседование работника с руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;

- приобретение работником теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные планом-графиком ротации;

- составление подробных рекомендаций постоянному работнику, основанных на собственном видении места и значения соответствующей должности в структурном подразделении и на предприятии в целом;

- рассмотрение постоянным работником сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций с лицом, их составившим, а также с руководителем структурного подразделения;

- собеседование по окончании периода ротации работника, постоянно занимающего должность и временно исполняющего обязанности в порядке ротации, с заместителем руководителя предприятия по персоналу при участии начальника отдела кадров, руководителей структурных подразделений, в которых состоялась ротация и где работник, исполнявший обязанности в порядке ротации, имеет постоянное место работы.

3.2. По результатам собеседования:

- составляются рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров в конкретном структурном подразделении и на предприятии в целом;

- работники предприятия, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия в структуре предприятия на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

3.3. Заместитель руководителя предприятия по персоналу направляет подготовленные по результатам ротации рекомендации руководителю предприятия и руководителям структурных подразделений.

Специалист по обучению

персонала: _____

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 49 наименований.
Рисунков 15, таблиц 3 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«28» ИЮНЯ 2020 г.

Шалыгина И.Н.

Шалыгина И.Н.