

Министерство образования и науки Российской  
Федерации Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский федеральный университет имени Первого Президента  
России Б.Н. Ельцина»  
Уральский гуманитарный институт  
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

Охотников О.В.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Формирование системы обучения персонала на ООО «REZON»

Магистерская диссертация

Пояснительная записка

38.04.03 «Управление персоналом»

Руководитель, к.пед.н, доц.

Е.О. Гаспарович

Нормоконтролер, лаб.

З.Н. Матвеева

Студент гр. ГИЗМ-362807д

А.О. Левина

Екатеринбург 2018

## РЕФЕРАТ

На диссертационное исследование: «Формирование системы обучения персонала на ООО «REZON»».

Данная диссертация выполнена на 67 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 9 (без учета приложений).

Количество рисунков – 5 (без учета приложений).

Ключевые термины: обучение персоналом, управление обучением персонала, система обучения персоналом.

Диссертационное исследование состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены сущность понятия "обучения персонала", "система обучения персонала", рассмотрен актуальный опыт формирования системы обучения персонала в ООО «REZON».

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ структуры и политики управления персоналом в вопросах обучения персонала ООО «REZON». На основе полученных данных разработаны рекомендации по формированию системы обучения персоналом на ООО «REZON».

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>7</b>
1.1 Общее представление о процессе формирования системы обучения персонала.....	7
1.2 Современные подходы к формированию системы обучения персонала.....	16
1.3 Программа формирования системы обучения персонала.....	25
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «Rezon» .....</b>	<b>??</b>
2.1 Краткая характеристика предприятия и анализ состояния обучения персонала ООО «Rezon».....	??
2.2 Анализ реализации программы по формированию системы обучения персонала ООО «Rezon».....	??
2.3 Практические рекомендации по формированию системы обучения кадров в ООО «Rezon».....	??
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>??</b>

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследования.**

Одной из самых важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. В развитии общественного производства и повышении его эффективности одной из первых ролей принадлежит трудовым ресурсам. Производство материальных благ невозможно без рабочей силы. Механические средства производства, как бы хороши они не были, сами по себе не имеют никакой ценности и не могут дать какого-либо экономического эффекта. И лишь при наличии опытных рабочих и специалистов, обеспеченности любого производства трудовыми ресурсами можно добиться высоких экономических показателей, наиболее полного и производительного применения сложных и современных машин и оборудования.

В условиях конкуренции рынка на производствах система подготовки и повышения квалификации работников должна балансировать между быстрым реагированием на изменения потребностей организации в кадрах и предоставление работникам возможности обучения в соответствии с их интересами и способностями. Тут и появляются требования к гибкости системы подготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями бизнеса и ситуацией на рынке труда.

Уже в середине 80-х годов XX века американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку 60 млрд. долл., а на принадлежащих им предприятиях обучалось около 8 млн. человек - примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспособливает их к своим производственным нуждам. 75% обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки.

Также в условиях современного производства все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. Влияние профессиональной подготовки рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие:

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

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни - главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Интеллектуальные активы организации при всей их значимости оказываются недооцененными, хотя именно они в современных условиях являются главным источником экономического роста и

конкурентоспособности организации. Низкие показатели развития человеческого потенциала, с нашей точки зрения, обусловлены, во-первых, недооценкой роли интеллектуально-креативного капитала большинства отечественных инновационных предпринимательских структур, а, во-вторых, соответственно, неразвитостью системы управления интеллектуально-креативными ресурсами и в целом низкой эффективностью политики управления персоналом.

**Степень теоретической разработанности.** Теоретической и методологической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов в области предпринимательства и обеспечения конкурентоспособности организации на основе решения проблем управления персоналом. Данные проблемы исследовались в работах таких специалистов как Т. Ю. Базаров, В. И. Герчиков, М. М. Гоихман, В. В. Гончаров, Дж. К. Грейсон мл., С. И. Грядов, А. П. Егоршин, Б. Л. Еремин, П. В. Журавлев, А. Я. Кибанов, М. И. Кныш, Г. А. Мамед-Заде, В. В. Масленников, Н. К. Маусов, Б.З. Мильнер, Й. Метцнер, Ю. Г. Одегов, В. П. Пугачев, Т. А. Родкина, А. В. Тарханов, Р. А. Фатхутдинов, Й. Хентце, Т. В. Чиркова, С. В. Шекшня.

Вопросы теории и практики управления и регулирования системы обучения персонала организации рассмотрены в трудах Ю. С. Алферова, Букович У., А. Л. Гапоненко, О. В. Голодовой, В. Ю. Диановой, А. П. Королева, Б. И. Курбатовой, И. И. Курдюмовой, М. И. Магуры, Л.Ф. Никулина, А.В. Орлова, Л. П. Панфиловой, . Л. И. Писаревой, Дж. Робинсона, Р. Уилльямса и др.

Исследованию процесса обучения персонала посвящены работы Базарова Т.Ю, Беляцкого Н.П. Гнездовского Ю., Гончарова В.И., Васильевой Ю.П. Морозовой Л.Л. Мишина В.М. Стаута Л.У. Ричи Ш., Мартина П, Епифанцева С.Н., Травина В.В., Дятловой В.А .

**Противоречие** наблюдается между степенью теоретической разработанности вопроса и недостаточностью практических подходов к реализации процесса формирования системы обучения персонала в условиях малого бизнеса.

**Проблема** заключается в исследовании процесса формирования системы обучения персонала в условиях малого бизнеса.

**Объект исследования:** процесс обучения персонала.

**Предмет исследования:** система обучения персонала.

**Тема исследования:** «Формирование системы обучения персонала на ООО «REZON»».

**Цель исследования:** рассмотреть теоретические и практические аспекты процесса формирования системы обучения персонала в ООО «REZON»».

**Гипотеза исследования:** процесс формирования системы обучения персонала в ООО «REZON»» будет успешно осуществляться, если:

- изучить современные подходы к формированию системы обучения персонала;
- разработать и реализовать программу формирования системы обучения персонала с учетом специфики деятельности предприятия.

**Задачи исследования:**

1. дать общее представление о процессе формирования системы обучения персонала;
2. представить краткую характеристику и анализ состояния обучения персонала ООО «Rezon»;
3. проанализировать результаты реализации программы по формированию системы обучения персонала ООО «Rezon»;
4. разработать практические рекомендации по формированию системы обучения кадров в ООО «Rezon».

**База исследования:**

ООО «REZON» Республика Узбекистан, г.Ташкент, Ташкентская область, Кибрайский район, ул. Марказий 1

**Теоретическая значимость.** В диссертации предлагается решение теоретических и практических вопросов по формированию системы обучения персонала на предприятии. В диссертации предложены методы по решению формирования системы обучения и также проблемы возникающие при их внедрении.

**Практическая значимость.**

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью использования полученных результатов по формированию системы обучения персонала в целях повышения ее конкурентоспособности за счет внедрения методов обучения и повышения квалификации сотрудников на рабочем месте.

Автором разработаны рекомендации, направленные на формирование системы обучения персонала организации в системе совершенствования навыков профессиональной деятельности персонала.

**Методы исследования:**

- теоретические: анализ, обобщение, синтез научной и методической литературы по проблеме исследования;
- практические: анкетирование, интервьюирование.

**Структура** выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка литературы из 63 источников, и ... приложений.



# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1 Общее представление о процессе формирования системы обучения персонала**

Особенность целей менеджмента, прежде всего управления персоналом, состоит в том, чтобы учитывать не только организационные цели, но и индивидуальные цели сотрудников. Последние не должны находиться вне кадровой политики. Одним из главных принципов кадрového менеджмента заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и целями организации, а не отдавать предпочтение последним. Правильное понимание тенденций развития целей кадрového менеджмента возможно лишь с учетом этого принципа.

Организации необходимо высокое производство работ. Эффективность труда должна не понижаться, а наоборот, постоянно повышаться. Такое состояние в организации, достигается тремя путями: подбором персонала, сменой персонала, повышением квалификации персонала. Повышение квалификации и обучение персонала позволяет решать ряд задач таких как: повышается эффективность труда - в интересах организации, включая качество и безопасность труда, и в интересах человека - повышаются качество жизни, возможности для реализации своих целей и способностей. Работник становится конкурентоспособным на рынке труда. Одним из инструментов профессионального развития сотрудников является внутрифирменное обучение (ВФО).

Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации. Карьера - это успешное продвижение сотрудника вперед в той или иной области деятельности..

Обучение персонала, являясь одной из составных частей процесса управления человеческими ресурсами, необходимо для получения знаний, навыков, опыта новыми и действующими сотрудниками для успешного осуществления выполняемой работы.

На основе теоретических подходов отечественных и зарубежных ученых по вопросу обучения персонала выработаны три подхода к концепции обучения квалифицированных кадров.

Выработана стратегия специализированного обучения, ориентированная на текущее время либо ближайшее будущее, в которой будет необходимость применения к соответствующему рабочему месту. Такой подход помогает работнику обрести уверенность в сохранении своего рабочего места, укрепляя чувство собственного достоинства, но имеет эффект совсем короткое время.

Выработанная концепция многопрофильного обучения, которая наиболее эффективна с точки зрения экономического подхода, предполагая внутрипроизводственное использование работника наиболее мобильно и рационально. При этом следует учитывать, что работник, имея возможности выбора, менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция, ориентированная на обучение персонала с точки зрения личности, направлена на развитие человеческих качеств, которые были либо заложены природой, либо приобретены в течение жизни, в том числе и в профессиональной сфере. Такой подход наиболее применим для персонала, который имеет способности к научной, педагогической, руководящей работе.

Развитие экономики в современных условиях нестабильного рынка диктует необходимость быстрого реагирования на изменения окружающей среды, поэтому актуальным остается обладание умениями, знаниями, навыками, которые позволят эффективно решать вопросы деятельности во всех сферах человеческой жизни, что, в свою очередь, диктует необходимость получения непрерывного образования и обучения для эффективной трудовой деятельности.

Важным аспектом в процессе обучения персонала является определение основных его участников. Для построения конкретной системы обучения персонала было принято ниже следующее определение. Участником процесса обучения персонала является лицо или организованная группа лиц, которые оказывают непосредственное влияние на процесс обучения персонала и отсутствие которых делает невозможным его проведение. С учетом степени ответственности и функциональных обязанностей, в зависимости от их участия в этапах обучения, участники разделены по ниже указанным категориям:

- Руководитель предприятия – это человек из администрации предприятия, который наделен полномочиями утверждать планы и бюджет обучения, имеет информацию о финансовом состоянии предприятия, целях, задачах, планах развития организации в целом.

- Руководитель структурного подразделения – это непосредственный начальник сотрудника, который в первую очередь определяет потребность в обучении и организует для этого необходимые мероприятия.

- Служба управления персоналом – группа сотрудников, в обязанности которых входит составление программы и плана обучения персонала, создание новых и подбор уже существующих видов, форм и методов обучения персонала, определение непосредственных исполнителей, форм и вида предоставления результатов. После согласования всех возникающих вопросов, служба управления персоналом делегирует непосредственным исполнителям часть полномочий и информации для проведения и обучения персонала.

- Исполнитель – лицо (организованная группа лиц), которое непосредственно осуществляет процесс обучения отдельного работника (или их группы).

- Обучаемый – сотрудник (группа сотрудников) предприятия, на которого направлены организационно-экономические мероприятия в области обучения, переподготовки и повышения квалификации.

Для обучения персонала на предприятии могут использоваться различные виды и формы, обучения. Прежде чем приниматься за обучение сотрудников, нужно определиться, какие формы и виды обучения будут использоваться на конкретном предприятии. Выбранные нами представлены в табл.1 и 2. При необходимости использования других видов и форм обучения персонала рассматривается возможность и целесообразность их применения.

Таблица 1. Виды обучения персонала

<b>Классификационный признак</b>	<b>Виды обучения в соответствии с классификационным признаком</b>
<b>В зависимости от участников процесса обучения:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия;</li> <li>• внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов;</li> <li>• самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно.</li> </ul>
<b>В зависимости от совмещения учебного</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• с отрывом от производства – во время</li> </ul>

<p><b>процесса и работы на предприятии:</b></p>	<p>прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.</li> </ul>
<p><b>В зависимости от целевого назначения:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз;</li> <li>• переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии);</li> <li>• повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности;</li> <li>• адаптационное обучение – обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.</li> </ul>
<p><b>В зависимости от</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• краткосрочное –</li> </ul>

<b>времени обучения:</b>	<p>обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• среднесрочное – обучение в течении не более 6 месяцев;</li> <li>• долгосрочное – обучение более 6 месяцев.</li> </ul>
<b>В зависимости от количества обучаемых:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуальное;</li> <li>• групповое.</li> </ul>

Таблица 2. Формы обучения персонала на предприятии

<b>Название формы обучения персонала</b>	<b>Краткая расшифровка</b>
<b>Лекция (презентация)</b>	<p>пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают руководители и квалифицированные специалисты предприятия или внешние лекторы</p>

<p><b>Семинары, конференции</b></p>	<p>активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях</p>
<p><b>Тренинг</b></p>	<p>это активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков</p>
<p><b>Деловые игры</b></p>	<p>обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, в которых обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Эта форма наиболее близка к реальной профессиональной деятельности обучаемых сотрудников</p>
<p><b>Самообучение</b></p>	<p>индивидуальная, самостоятельная форма обучения</p>
<p><b>Стажировка</b></p>	<p>это форма обучения, при которой сотрудник предприятия направляется для обмена опытом в другую организацию. Планирование и применение стажировок, как формы развития персонала и формирования кадрового резерва, предусматривается в работе с кадровым резервом</p>

<p><b>Программы обучения MBA (Master of Business Administration)</b></p>	<p>специализированные долгосрочные программы подготовки специалистов. Основной целью MBA является подготовка профессиональных руководителей с глубокими знаниями в области менеджмента и бизнеса для практической деятельности на предприятии</p>
<p><b>Обучение для получения квалификации бакалавра, специалиста, магистра</b></p>	<p>Обучение по долгосрочным академическим программам высших учебных заведений</p>
<p><b>Учебные курсы</b></p>	<p>обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров</p>
<p><b>Интерактивное обучение</b></p>	<p>это обучение, основанное на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение без непосредственного лектора (наставника)</p>
<p><b>Дистанционное обучение</b></p>	<p>это обучение на расстоянии без непосредственного контакта</p>



<b>Наставничество</b>	индивидуальная помощь новым сотрудникам в ознакомлении с традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы на предприятии
<b>Адаптационное обучение</b>	обучение в период испытательного срока, подробно рассмотрено в положении об адаптации персонала
<b>Смешанное обучение</b>	обучение, которое сочетает в себе несколько видов, рассмотренных выше

Управление обучением подчиненных является одним из направлений деятельности управленцев-менеджеров. Организация процесса обучения основывается на модели обучения, состоящей из периодов, похожих для проектных работ, но измененный к процессу обучения, применяемая в качестве базисной платформы для работы как работниками сферы образования в целом, так и управленцами-менеджерами.

Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам:

Этап 1. Определение необходимости в обучении.

Определение потребностей в обучении продиктовано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами.

Этап 2. Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений.

Анализ текущей ситуации в том числе и критические ситуации в работе отдела или подразделения позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы.

Без сомнения, целесообразно учитывать также и мнение, непосредственно, самих работников по вопросу предполагаемого обучения. Однако следует принимать решения с учетом оценки потенциальных способностей работников не по первым впечатлениям, а на основе анализа эффективности выполнения работником поставленных целей и задач.

### Этап 3. Распределение ресурсов.

Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для решения поставленной задачи. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Размер финансовых ресурсов, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и видов обучения, обозначается суммами, которые необходимы для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки.

Время, необходимое для проведения обучения, является одним из важнейших необходимых ресурсов. Перед менеджером стоит задача руководить процессом обучения по всему периоду проведения обучения, начиная от подготовки работников, контроля процесса обучения, проверки результатов и эффективности проведения обучения. Поэтому важность времени как фактора эффективности обучения, играет значительную роль в организации всего процесса обучения кадрового потенциала. Необходимо планировать проведение мероприятий с целью эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с указанием времени составляющей процесса обучения.

Вложение финансовых средств в обучение персонала выгодно для организации с точки зрения вложения капиталов, а не с точки зрения потери невозвратных затрат. Вложения в человеческий капитал, по мнению Г.С.

Беккера, является инвестиционным проектом, наряду с другими инвестиционными проектами.

#### Этап 4. Составление учебной программы.

Составлением программ обучения занимается квалифицированные специалисты по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу.

Требования к работнику, составляющему программу обучения персонала, включают наличие определенных знаний, навыков и опыта для отбора и приема на работу. Важными факторами отбора и приема на работу являются данные, полученные при собеседовании, отчетах и других источниках информации, посредством которых возможен анализ потребностей сотрудника в обучении.

#### Этап 5. Реализация учебной программы.

#### Этап 6. Обоснование обучения.

#### Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения.

Таким образом, основными функциями системы обучения персонала являются:

- преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- построение корпоративной культуры;
- решение целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;
- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения.

Конкурентоспособность организации в современных условиях развития рынка является одним из краеугольных камней основания фундамента целесообразно и эффективно устроенной производственной деятельности, которая способствует росту и развитию в долгосрочной перспективе.

## **1.2 Современные подходы к формированию системы обучения персонала**

Возрастает сложность и динамика ведения бизнеса, что приводит к возникновению новых требований к деятельности сотрудников. В свою очередь, это ведет к изменениям в обучении и развитии персонала. Все больше компаний заинтересованы в привязке обучения к необходимым бизнес результатам. И чем сложнее цели ставит перед собой организация, тем более сложные формы обучения и развития должны использоваться. Поэтому возникает реальный интерес к использованию новых подходов, которые позволяют достичь максимальных результатов от обучения персонала.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать **основополагающие принципы современной концепции управления персоналом:**

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотношения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Самоуправление и демократизация - активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение со держания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Обучение персонала, как отмечает М.И. Магура, представляет собой совокупность действий, которые разрабатываются в виде единой концепции обучения организации и направлены на систематическое обучение персонала.

Обучение персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации. Включает: переподготовку и повышение квалификации персонала; организацию изобретательской и рационализаторской работы; профессиональную адаптацию; оценку кандидатов на вакантную должность; текущую периодическую оценку кадров; планирование карьеры; работу с кадровым резервом.

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма или гражданско-правовым договором.

Штат - постоянный состав сотрудников какого-либо учреждения (бессрочный договор или более года). Включает кадры и кадровый резерв.

Кадры — часть персонала, которая имеет профессиональное образование, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности.

Кадровый резерв – это группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей. Виды кадрового резерва.

1. По виду деятельности: резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру; резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По уровню подготовленности:

группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Для развитых стран XX век завершился периодом активного перехода к экономике знаний - стадии хозяйственного развития, на которой решающую роль в производстве товаров и услуг играют интеллектуальные ресурсы и формирующиеся на их основе возможности компаний. Отличительная черта новой экономики заключается в том, что знания становятся непосредственной производительной силой. Информационные технологии преобразуют материальную основу современного производства и распределения, а производительность все в большей мере зависит от применения знаний. Современная практика свидетельствует о появлении нового раздела науки управления и нового вида управленческой деятельности, отвечающих требованиям экономики знаний - управления интеллектуальными ресурсами. Производство, усвоение и распространение новых знаний будут возможны только при адекватном изменении форм и методов управления организациями, которые на разных этапах и с нарастающим темпом станут проводниками технологической революции, науки и инноваций.

В управлении знаниями ключевую роль играет компетенция организаций, включающая наиболее полные знания, навыки, лидерство, аналитические способности и ориентацию на безусловное достижение поставленных целей. Поначалу управление знаниями рассматривалось как сфера, имеющая отношение лишь к тем отраслям и производствам, для которых характерны высокие технологии, изготовление новых образцов продукции непосредственно на базе научных исследований и технических разработок, технологические новации. Однако инновационные процессы - это неременное условие развития всех сфер деятельности в эпоху технологической и информационной революций.

Закономерно то, что в настоящее время идет активный процесс формирования национальных и международных рынков знаний. Между ведущими странами нарастает соперничество за интеллектуальное лидерство. При этом главным источником конкурентных преимуществ стран и крупнейших компаний становится интеллектуальный капитал, имеющий в своей основе высокий уровень образования и культурные традиции, научно-промышленный потенциал и т. п.

Термин "экономика, базирующаяся на знаниях", или "экономика знаний", получил распространение почти полвека назад и обозначал сектор экономики, ориентированный на производство знаний. Сейчас этот термин используется более широко: для определения типа экономики, где знания играют решающую роль, а их создание и использование становятся источником роста, определяющим конкурентоспособность компаний, регионов и стран.

Формирование стратегии компаний основывается на новых функциях управления, которые включают аккумуляцию интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для передачи и усвоения знаний. Процесс управления знаниями означает специфическую деятельность по выявлению, отбору, синтезу, хранению и распространению реальных знаний в организации.



Принципиальное значение имеет создание интерактивного обучающего окружения, которое позволяет людям постоянно обмениваться информацией и использовать все возможности для усвоения новых знаний. Приобретение, усвоение и передача знаний - вот три главных передела на пути управленческих действий и решений.

Основными ресурсами развития во все большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают, нематериальные активы и растущая профессиональная компетенция кадров. Нематериальные активы организации часто полностью отождествляются с интеллектуальным капиталом. Т. Стюарт выделяет три составляющие интеллектуального капитала: человеческий, организационный и потребительский.[11]

Человеческий капитал - это знания, навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда. Именно способности к познанию и мыслительные процессы относятся к нематериальному человеческому капиталу. Инвестирование в человеческий капитал означает рост коллективного "ума" организации, ее научных кадров. Человеческий капитал и капитал знаний неотделимы, при этом человеческий капитал извлекает ценности не только из знаний, которыми обладает, но и из способа своего воздействия на них. Способности человеческого разума к эмоциям и интуиции - величайшее преимущество человеческого капитала.

Организационный капитал (организационные знания) - это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, патенты, бренды, культура организации, отношения с клиентами. Будучи специфическим для конкретной организации, он воплощает суммарные знания и человеческий капитал, накопленные в организации, так же, как и организационные системы, которые поддерживают и облегчают использование и того, и другого.

Потребительский (клиентский) капитал - это знания о клиентах, потребителях, капитал, который складывается из связей и устойчивых отношений с потребителями и клиентами.

Рыночными являются те нематериальные активы, которые связаны с рыночными операциями. В качестве примеров можно привести марочные названия товаров, приверженность покупателей торговой марке фирмы, портфель заказов, каналы распределения, рыночные контракты и соглашения (лицензирование, аренда торговых марок и т. п.). Значимость рыночных активов заключается в том, что они обеспечивают конкурентное преимущество компании во внешней среде (наличие марочного названия, покупательская приверженность, реклама или торговое посредничество на выгодных и гарантированных условиях). Объекты интеллектуальной собственности как часть нематериальных активов представляют собой охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности, оформленные в соответствии с действующим законодательством.

Постоянно растущая значимость интеллектуального капитала отражает все большую зависимость организаций от нематериальных активов. Каждый день возникают компании нового типа, располагающие только нематериальными активами и производящие нематериальные продукты, распространяемые электронным способом. Это - средства массовой информации и компании, основным ресурсом которых являются знания. Использование интеллектуальных ресурсов имеет свою специфику, которая позволяет выделить следующие способы их применения: навыки, инновации, знание рынка и среды, внутренняя координация. Следовательно, нематериальный капитал - это не только сбор и хранение знаний, но и их реализация посредством деятельности людей.

Анализ содержания, специфики и характера использования знаний позволяет выделить разновидности, обусловленные их потребительским характером и нацеленностью на воплощение в конкретных товарах и услугах (группировка, связанная с действиями). Различают процедурные, декларативные, эпизодические, эвристические и мета-знания.

В рамках современного подхода к обучению и развитию персонала человеческие ресурсы рассматриваются как главный ресурс

компании. Ее конкурентным преимуществом становятся талантливые сотрудники. Причем рынок труда характеризуется тем, что именно компаниям нужны сотрудники, высококлассные специалисты. Люди склонны к смене компаний, а их обязательства перед компаниями краткосрочны. Люди требуют уже не только гарантии занятости, а гораздо больше. Поэтому система обучения и развития персонала в компании призвана решать следующие задачи:

- увеличение стоимости ключевого ресурса организации – ее сотрудников, для обеспечения организации конкурентным преимуществом;
- создание определенной среды в организации, которая поощряет стремление сотрудников к обучению и развитию;
- развитие сотрудников и повышение их показателей труда, способствующих росту сотрудников внутри организации, чтобы в будущем, насколько это возможно, удовлетворять потребности компании за счет ее внутренних человеческих ресурсов;
- ускорение процесс формирования новых знаний у начинающих сотрудников;
- обучение и развитие наиболее талантливых сотрудников организации, для того чтобы они работали на том уровне ответственности, который они могут достичь.

В рамках современного подхода к обучению и развитию персонала сформировалось несколько концепций и подходов, получивших широкое распространение: теория организационного обучения, концепция обучающейся организации, концепция обучения через корпоративную культуру, «война за таланты».

### **1.3 Программа формирования системы обучения персонала**

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции — одна из самых актуальных. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала — залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Построение системы обучения — процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Инициатором обучения персонала может стать как HR, так и руководитель компании или подразделения. Потребность в обучении, как правило, основывается на результатах оценки эффективности и потенциала сотрудников, на показателях выполнения или невыполнения планов, а также на стратегии и задачах развития бизнеса. Кроме того, потребность в обучении может возникнуть и у самих сотрудников из желания развиваться, расти профессионально и подниматься по карьерной лестнице. И в этом смысле обучение становится еще и эффективным способом мотивации.

Вне зависимости от того, кто выступает инициатором обучения персонала, подготовка процедуры ложится на плечи HR-а или тренинг-менеджера компании. А им в свою очередь необходимо своевременно и качественно подготовить руководство и персонал к проведению занятий.

Готовя компанию к обучению, важно заранее разделить ответственность между всеми сотрудниками, которые участвуют в этом процессе

Нужно отметить, что будут ли сотрудники компании реально применять в своей повседневной работе полученные знания и навыки, зависит еще от многих других факторов. Например, от позиции первого лица компании в отношении обучения, особенностей корпоративной культуры, микроклимата в коллективе, стиля управления, процедуры принятия решений, системы мотивации, ситуации во внешней среде и т. д.

Для того чтобы сотрудники после тренинга быстрее начали применять знания на практике, регулярно отработывайте навыки, полученные в результате обучения. Вы можете сделать это в следующем тренинге, обсуждая и повторяя упражнения на выработку тех же навыков, но более глубоко изучая материал. Хороший эффект дает система наставничества и такие формы поддержания тренинговых эффектов, как проведение тематических круглых столов, внутрифирменных конференций и т. п.

Наверняка многие из вас наблюдали, как после тренинга сотрудники возвращаются к повседневной работе. В ходе тренинга они по-новому взглянули на себя и ситуацию в компании, в чем-то изменились, но корпоративная среда, осталась прежней.

В результате, события после тренинга могут развиваться по одному из трех сценариев:

- персонал стал активно применять новые знания, умения и навыки;
- персонал все благополучно забыл;
- некоторые сотрудники пробуют кое-что из новых знаний, умений, навыков применить на практике.

Важной особенностью наукоемких проектов является относительно высокий вклад интеллектуальных ресурсов в достижение ими успеха. Это напрямую вытекает из существа таких проектов, в реализации которых важную роль играют научные и технические ресурсы, которые в значительной мере являются результатом эффективного использования

интеллектуальных ресурсов. Соответственно повышение эффективности использования интеллектуальных ресурсов – ключевая задача управления наукоемким проектом и его существенная особенность.

Поэтому при решении задач управления наукоемким проектом актуальны такие задачи, как стимулирование креативности, управление интеллектуальными ресурсами и специфическими мотивациями.

возникает проблема встраивания "креативной личности" в сложную институциональную систему, которой являются организации, реализующие наукоемкие проекты. Важную роль здесь играет задача обеспечения дисциплины (иначе "креаторы", лишь выдвигающие идеи, не подкрепленные более детальной их проработкой и методами реализации, будут дезорганизовывать процесс продвижения проектов).

Соответственно, управление интеллектуальными ресурсами предполагает нахождение баланса между стимулированием креативности и дисциплинирующей интеграцией в систему общих усилий, важной задачей является эффективная интеграция усилий "творцов" в успех реализации наукоемкого проекта.

В последнее время инструментом ее решения является создание институциональных инструментов такой интеграции – специальных подразделений или коллегиальных структур для рассмотрения "творческих" предложений по разрешению своих проблем, проработки методов и условий реализации предложений.

Не менее важным при этом является участие во всех сопутствующих процессах руководителя организации или отдельного проекта. Часто опыт, кругозор и интуиция руководителя оказываются более эффективными условиями для оценки предложений сотрудников, их дальнейшей имплементации и превращения в реальный интеллектуальный ресурс проекта. Естественно, возможны и прямо противоположные ситуации, когда негативная реакция технического или даже политического руководителя на

технологический проект меняла судьбу этого проекта или даже целой страны.

Рассмотрим рис 2.

Рис.2

## Концепция управления человеческими ресурсами организации

- Работник исполнитель не трудовой функции, а участник организационных изменений
- Работник является активным субъектом экономических отношений
- Работник участник многосторонних моделей социального партнерства
- Работник носитель творческого и интеллектуального труда
- Работник вовлекается в формирование организационной культуры

Многочисленны попытки разработать систему принципов обучения в работах исследователей нового времени. Их анализ позволяет выделить в качестве основополагающих, общепризнанных следующие принципы:

- 1) сознательности и активности;
- 2) наглядности;
- 3) систематичности и последовательности;
- 4) прочности;
- 5) научности;
- 6) доступности;
- 7) связи теории с практикой.

Эти принципы составляют систему принципов обучения.

К.Д. Ушинский определил необходимые условия хорошего обучения так: своевременность, постепенность, органичность, постоянство,

твердость усвоения, ясность, самостоятельность учащихся, отсутствие чрезмерной напряженности и чрезмерной легкости, правильность.

К принципам обучения он относил также: 1) сознательность и активность обучения; 2) наглядность; 3) последовательность; 4) прочность знаний и навыков.

При формировании Программ обучения лучше придерживаться следующих правил:

- **Опережающий характер** – программы обучения должны быть направлены на развитие перспективных знаний и навыков в соответствии со стратегией развития компании.

- **Адресность и индивидуальный подход** – программы обучения и развития персонала должны формироваться в соответствии с потребностями целевых категорий, формирование индивидуальных планов развития работников.

- **Эффективность** – контроль соотношения затрат ресурсов и требуемого качества и результативности программ обучения и развития.

- **Качество** – высокие требования к профессионализму преподавателей, методикам подготовки и проведения, технической оснащенности, организационной поддержке и практической направленности учебного процесса, активное использование информационных технологий в обучении и развитии.

Важным направлением кадровой работы является обучение и повышение квалификации персонала. Профессиональное обучение кадров ООО «Rezon» проводится с 2013 года. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.

На протяжении четырех лет удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.



В 2013 году проводилось обучение рабочих без отрыва от производства. В 2014 году количество обучающихся увеличилось на 6 человек, но обучение также проводилось на рабочем месте. В 2013 году переподготовку прошли менеджеры среднего и высшего звена. В 2015 году, в связи с покупкой нового оборудования, возникла необходимость переобучить работников (24 человека). Для этого трех рабочих направили на повышение квалификации. Приобретя необходимые опыт и знания, работники смогли обучать других рабочих благодаря наставничеству. Переподготовка менеджеров среднего звена проводилось по договору с консалтинговой фирмой ООО «New Knowleges». Для менеджеров среднего звена организовывались тренинги: «Командообразования», «По управлению», «Переговоров». Менеджеры высшего звена участвовали в семинарах и конференциях.

В ООО «Rezon» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Повышение квалификации персонала непосредственно на предприятии осуществляется:

- на производственно-экономических курсах на курсах целевого назначения;
- в школах передовых приёмов и методов труда;

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами:

- I. этап - повышение квалификации на 3-й разряд.
- II. этап - повышение квалификации на 3-4 разряд.
- III. этап - повышение квалификации на 5-6 разряд.

Занятия на производственно-экономических курсах заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов.

Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов.

Образовательная структура персонала ООО «Rezon» 2013 -2017 г.г. (в % к общей численности)

Наибольшую долю представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается.

Также в 2017 году на 30,2% возросла доля персонала со средним специальным образованием по сравнению с 2013 годом. Это говорит об эффективной работе отдела кадров: реализации стратегии предприятия по обучению и повышению квалификации персонала.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. [16]

1. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2. Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами: обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации, обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации, без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

4. Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места;
- обучения на рабочем месте.

Любые изменения, происходящие в организации или вокруг нее, влияют на требования, предъявляемые к сотруднику на его рабочем месте и конкретизируются в групповых или индивидуальных потребностях в обучении.

Одним из ключевых источников потребностей в обучении персонала являются изменения во внешней обстановке (рыночной, экономической, правовой и т.п.), информацию о которых необходимо вовремя получить и довести до сотрудников. Неплохо также скорректировать работу организации в соответствии с произошедшими переменами. Эти шаги наиболее естественно реализуются в форме обучения.

Главными целями формирования системы обучения персонала на ООО «Rezon» можно назвать:

1. увеличение прибыли
2. повышения качества обслуживания
3. увеличение числа постоянных клиентов
4. повышение профессионального уровня специалистов

С точки зрения планирования обучения эти потребности наименее предсказуемы. Но они неизбежны, поскольку развивающаяся экономика нашей страны подлежит частым и быстрым изменениям.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «Rezon»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия и анализ состояния обучения персонала ООО «Rezon»**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается

стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Рассмотрим формирование системы обучения персонала на примере ООО «Rezon». ООО «Rezon» создано в 2001 году для ведения всех видов строительно-монтажных работ. Вот уже 17 лет на строительном рынке ООО «Rezon» показывает высокий профессионализм, причем не только на территории РУз, но и в странах СНГ и дальнего зарубежья.

Основные направления деятельности — строительные и монтажные работы по строительству домов и сооружений, реконструкции наружных и внутренних монтажных работ. Весь спектр услуг применяется на объектах промышленности, жилья, соцкультбыта, здравоохранения, связи, индивидуального строительства и т.д.

Компания в установленном законом порядке осуществляет следующие виды деятельности:

- изготовление и реализация строительных деталей и конструкций;
- строительство, капитальный ремонт и реконструкция объектов жилищного фонда и промышленных зданий и сооружений;
- благоустройство;
- производство товаров народного потребления;
- торгово-закупочная;
- посредническая;
- транспортные услуги.

Общество вправе заниматься и другими видами деятельности, не запрещенными законом.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, компания может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Право общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по

истечения срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Внешнеэкономическая деятельность компании определяется экспортом производимой Обществом собственной продукции (работ, услуг) как для собственных производственных и социальных нужд, так и для насыщения рынка товарами и услугами.

Структура персонала организации соответствует ее отраслевой специфике. При этом для нее характерна потребность в квалифицированном персонале, обладающем специальными навыками.

Сегодня ООО «Rezon» — современное мощное предприятие, оснащенное необходимым оборудованием, инструментом и механизмами для проведения электромонтажных работ. Его производственная база насчитывает сотни единиц электрифицированного инструмента. Для проведения работ используется последнее поколение оборудования.

За годы существования ООО «Rezon» сложился стабильный, опытный коллектив рабочих и инженерно-технических работников.

В большей мере сотрудниками управленческого звена становятся работники, которые имеют непосредственный опыт в проведении строительно-монтажных работ и получившие специализированное высшее образование. При этом каждый из них обладает практически полным набором знаний для эффективного управления организацией.

Со временем сложился устойчивый принцип регулирования, что доказано столь долгим периодом существования ООО «Rezon». На сегодняшний день управленческий аппарат применяет новые технологии управления, которые не меняют старые принципы, а только дополняют их.

В 2008 году на предприятии организована служба управления персоналом, которая организовано включена в руководство ООО «Rezon» для решения следующих задач:

- использование персонала в соответствии со структурой и целями организации;

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений кадров;
- техническое и экономическое обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров, работа с резервом;
- нормирование и тарификация трудового процесса, управление трудовой мотивацией.

В состав службы управления персоналом входят подразделения: отдел кадров, отдел труда и заработной платы; функционально подчинены: НИИ Резинотехника, табельщики, нормировщики, экономисты по труду цехов предприятия.

По состоянию на 1 января 2018 г численность персонала составила 300 человека.

#### Анализ подготовки кадров на предприятии ООО «Rezon»

Профессиональная подготовка кадров - необходимое условие экономического развития. Поэтому в ООО «Rezon» большое внимание уделяется подготовке и переподготовке кадров.

Таблица 1.9.

Динамика по обучению 2016-2018 гг.

Наименование обучения	2005г.	2016г.	2018г.	Изменения		Изменения		Изменения		
				2018/2016 гг.		16/2018 гг.		18/2016 гг.		
				бс.	тн.	бс.	тн.	бс,	тн.	
1	2								0	
Обучено рабочих	145	64	70			03,7	9	13,1	5	17,2

всего:	В том числе										
Подготовка новых рабочих	4					1	5,0	1	5,0		
	Переподготовка	5	1	9	2	0,5	14	0,0	16	4,3	
Повышение Квалификации	33	7	9	2	70,6	16	1,5	4	7,9		
	2-я профессия	1	7	6	1	7,3	6	76,2	5	71,4	
КЦН	52	6	3	3	6,5	4	65,4	1	59,6		
Повышение квалификации ИТР Внутрен. Обучение ООО «Rezon» Сторонние организации Всего обученных:	46										
	191	4	8	6	8,9		17,4		04,3		
	23					7		7			
	214	18	18				14,1		14,1		
	Обучение ООО «Rezon»			4	1,4	9		13			
	«Rezon»	4	0				0,9		3,5		
	Сторонние организации			4		8		4			
Всего обученных:	32	28									

Анализ таблицы 1.9. показывает, что в 2018 году, по сравнению с 2016 годом общее количество обученных рабочих (подготовка новых рабочих, переподготовка, повышение квалификации и т.д.) выросло на 25 человек или на 17,2%. Основная доля обученных пришлась на курсы целевого назначения - 31 чел. (59,6%) при значительном сокращении переподготовки кадров на 16 человек (45,7%).



Также следует отметить увеличение работников, обучающихся внутри предприятия (27 чел. или 14,1%) при резком снижении обучающихся в сторонних организациях (13 чел. или 56,5%).

Анализ профессионального состава рабочих в ООО «Rezon» показал, что общая численность рабочих в 2018 году по сравнению с 2016г. снизилась и составляет 98 человек или 19,6%, из них женщин уменьшилось на 27,2% (41 чел.). Основное снижение численности за 2016 - 2018 гг. пришлось на такие специальности как: вырубщик заготовок и изделий - (13 чел. или 26,5 %) и вырубщик резиновых заготовок и изделий - 13 чел. Или 39,4%. Также можно отметить, что в данный период времени возросла численность рабочих по специальности: сборщик резиновых технических изделий - 7 чел. или 13,7 %.

Численность рабочих занятых в основном производстве в 2018 году по сравнению с 2016 годом также снизилась на 67 чел. (16%). Численность рабочих занятых в вспомогательных цехах в динамике за 2016 - 2018 гг. снизилась на 31 чел. (37,8%).

На предприятии огромное внимание уделяется обучению рабочих. Только квалифицированный персонал способен эффективно решать производственные задачи, усовершенствовать технологические процессы, внедрять новую технику, эксплуатировать новое оборудование.

Профессиональное становление рабочего начинается с его приема на работу, обучения и дальнейшего повышения квалификации на различных курсах. Качественный уровень рабочих необходимо постоянно повышать в связи с возрастающими требованиями, предъявляемыми на рынке труда в связи с внедрением новых технологий, нового современного оборудования.

С целью сохранения существующих рабочих мест, обеспечения эффективного функционирования и дальнейшего развития предприятия, создания условий для реализации мер, направленных на обеспечение высокого уровня квалификации работников, мотивации труда и на этой

основе повышения производительности труда, в ООО «Rezon» введено Положение о порядке приема и перевода рабочих, не имеющих удостоверения на профессию в структурных подразделениях.

Согласно Положения прием или перевод рабочих осуществляется только при наличии соответствующих документов на профессию и по разряду, подтвержденному данным документом. В случае отсутствия документа на профессию, рабочий принимается на ученический разряд или, на минимальный по данной профессии. Запрещен прием рабочих, не имеющих квалификации или опыта работы по родственной профессии, на профессии со сложным содержанием труда, согласно утвержденному списку (прессовщик-вулканизаторщик, перекачик ткани и прокладки, машинист обходчик по котельному оборудованию и т.д.). Прием рабочих ведется с испытательным сроком до 3-х месяцев, во время которого рабочий должен подтвердить свою квалификацию.

Таким образом, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников на ООО «Rezon». носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой жизни. Предприятие рассматривает затраты на подготовку персонала, как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

## **2.2 Анализ реализации программы по формированию системы обучения персонала ООО «Rezon»**

Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности компании. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые она решает на данном этапе.

Если предприятие выходит на новый рынок, то: Оно должно сначала исследовать его. Для этого ему придется обучить своих менеджеров методам анализа рынка.

Потребуется налаживать партнерские связи с новыми предприятиями. Стало быть, надо обучить высшее руководство методам проведения переговоров.

Если требуется улучшить свою конкурентоспособность и чем-то выделиться на рынке, то необходимо обучить специалистов управлению качеством или внедрению новых технологий.

Если цель - снизить ценовую политику, то необходимо обучать финансистов методам менее затратного бюджетирования

Любая организация обладает различными ресурсами для выполнения своих функций. Одни из самых важных ресурсов организации это ее человеческие ресурсы. В современном мире изменения происходят очень быстро, возникает необходимость приспособления организации и ее работников к этим изменениям. Обучение в организации - это один из самых эффективных методов решения этой проблемы. В настоящее время этот вопрос особенно актуален, так как в большинстве предприятий происходит постепенное улучшение технологической оснащенности, внедрение новых инновационных технологий, что объективно порождает необходимость преобразований, которые требуют от работников новых знаний, умений и навыков.

Все рабочие, поступающие в структурные подразделения или переводимые внутри объекта, проходят обязательное собеседование у цехового организатора обучения с целью проверки наличия документа по принимаемой профессии, выявления имеющихся вторых профессий, а при отсутствии документа - определение вида и сроков подготовки, заключения договоров на обучение. Договор заключается между начальником цеха, инструктором производственного обучения и консультантом теоретического обучения и вступает в силу после согласования с отделом подготовки кадров.

Система профессионального роста рабочих - это целенаправленный процесс по формированию и повышению профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, это рост от ученика до

достижения им высшего разряда, выполнения функций руководителя низшего звена - бригадира, а при условии повышения образовательного уровня - рост до руководителя среднего и высшего уровня.

Планирование обучения персонала производится на предстоящий год с разбивкой по кварталам на основании заявок от цехов, подразделений на подготовку, переподготовку, повышение квалификации кадров.

Все виды профессионального обучения проводятся по учебным программам, разработанным, в частности, Екатеринбургским центрами обучения кадров, согласованными с Госгортехнадзором РФ. Нередко сотрудники отдела подготовки кадров сами разрабатывают учебные программы и планы на основании Типовых программ и Стандарта предприятия. Как показывают исследования, проведенные на предприятии службой управления персоналом, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся.

Производственное обучение осуществляется непосредственно на рабочих местах под руководством инструктора, Инструкторы производственного обучения должны быть аттестованы, иметь достаточную профессиональную подготовку, высший разряд и стаж работы не менее трех лет. На предприятии разработано «Положение об инструкторе производственного обучения». Подготовка и переподготовка рабочих заканчивается выполнением пробной работы и сдачей квалификационного экзамена. В случае, если обучаемый не сдал экзамен в установленные сроки, а также дополнительно поставленные руководством сроки, решается вопрос о целесообразности данного работника на соответствующей должности.

Все рабочие, имеющие перерыв по данному виду работы или профессии более одного года, до начала самостоятельной работы должны пройти обучение и сдать экзамены квалификационной комиссии с оформлением протокола.

Продолжительность теоретического курса устанавливается не менее 130 часов без отрыва от производства. Прошедшим обучение на курсах повышения квалификации считается рабочий, посетивший не менее 80% занятий. Обучение заканчивается выполнением квалификационной (пробной) работы, соответствующей данному разряду и сдачей экзамена. За 2007 год повысили квалификацию 79 человек из них: индивидуальное обучение 27 человек, курсовая подготовка 52 человека.

Краткосрочные курсы (КЦН) организуются для обучения рабочих предприятия в целях:

- изучения новой техники, оборудования, технологических процессов, новых правил технологической эксплуатации оборудования и безопасных условий труда, способов повышения качества продукции;

- доведение целей и обязательств общества в области качества, экологии, и т.д.;

- изучение основных принципов и положений, внедряемых на предприятии, систем административного управления (промышленной безопасностью, охраной труда и т.д.)

Продолжительность курсов устанавливается учебным центром совместно со специалистами, исходя из цели обучения.

Значительная часть обучения проводится в цехах предприятия. Как правило, это курсы целевого назначения, производственно-экономические, освоение вторых (смежных) профессий по ряду специальностей, а также производственное обучение при подготовке, переподготовке и повышении квалификации на рабочих местах.

В каждом цехе созданы квалификационные комиссии, имеются графики их заседаний. В процессе обучения в цехах участвуют 5 цеховых организаторов учебы.

Все занятия в техникуме и более половины занятий в цехах проходят с применением технических средств обучения или в условиях действующего производства. В каждом цехе оборудованы учебные классы, 10

специализированных аудиторий, которые оснащены в соответствии с требованиями и методическими указаниями контрольных органов, что является определенным залогом качества обучения.

Серьезное внимание уделяется повышению квалификации руководителей и специалистов предприятия по разным направлениям:

- курсы мастеров (специалисты, имеющие образование не ниже среднего специального и работающие менеджерами среднего звена или включены в кадровый резерв предприятия);

- курсы стажеров (специалисты, получившие высшее образование и принятые на работу в после окончания ВУЗа)

Курсы стажеров проводятся для укрепления профессионального состава и подготовки, с целью формирования резерва на замещение должностей руководителей и специалистов. В ООО «Rezon» разработано «Положение о подготовке стажеров». После обучения слушатели курсов пишут выпускную работу, которую защищают перед комиссией под председательством главного инженера.

На основании комплексных результатов прохождения стажировки комиссия принимает решения по следующим вопросам:

- выносит предложения о переводе стажера в другие подразделения или должности;

- о включении в резерв на замещение должностей руководителей и специалистов;

- выносит рекомендации по дальнейшему кадровому использованию.

Обеспечивая своевременную подготовку резерва руководителей и специалистов для работы в условиях рыночной экономики, ООО «Rezon» изыскивает средства и осуществляет целевую подготовку в высших учебных заведениях. В настоящее время 3 человека обучается по направлению завода в УГТУ - УПИ и УрГЭУ, 42 трудящихся завода обучаются в вечерних, заочных учебных заведениях без отрыва от производства.

Кроме того, на заводе ежегодно проходят производственную практику студенты высших и средних специальных учебных заведений, учащихся профессионально-технических училищ. За 2018 год прошли производственную практику: студенты высших учебных заведений - 10 человек, колледжей и техникумов - 4, профессиональных училищ - 16 человек.

Со временем сложился устойчивый принцип регулирования, что доказано столь долгим периодом существования ООО «Rezon». На сегодняшний день управленческий аппарат применяет новые технологии управления, которые не меняют старые принципы, а только дополняют их.

Профессиональный рост сотрудникам обеспечивают новые интересные и сложные задания, которые они еще даже не умеют выполнять. Это в особенности относится к перспективным сотрудникам. Для них хорошей возможностью для развития будут являться специальные проекты, где определенные цели, которые должны быть достигнуты за определенный период. Для их выполнения обычно требуются целенаправленное решение проблем, межфункциональный интегрированный подход, коллективная работа, контакты с руководителями высшего звена и умение убеждать, а не указывать. Часто сотрудники могут участвовать в этих проектах одновременно с выполнением своих обычных обязанностей.

Можно выделить пять типов самых важных задач, которые максимальным образом способствуют развитию сотрудников: работа на должности с более широким кругом полномочий; реструктуризация компании; создание новой компании или направления; масштабный и заметный специальный проект; работа в другой стране. Поскольку в большинстве организаций такой работы мало, ее нужно продуманно давать самым перспективным сотрудникам.

Причины необходимости обучения персонала предприятия заключаются в следующих тезисах.

- Повышение квалификации. Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами.
- Мотивация. Получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.
- Международное сотрудничество
- Соответствие стандартам.
- Отсутствие специалистов.

Создание системы обучения персонала стало необходимостью. Причина в том, что знания и технологии развиваются так стремительно, а системы обучения в компаниях часто либо не существует, либо находится в стадии зарождения.

Нехватка компетентного персонала на рынке труда все больше заставляет руководство думать о необходимости удерживать, обучать и развивать уже имеющийся персонал, что означает для организации профессиональную подготовку сотрудников, связывающих свою деятельность с задачами и целями компании. В свою очередь сотрудники заинтересованы в таком месте работы, на котором существует возможность повысить свои профессиональные навыки, реализоваться и заниматься интересной работой. Для этого необходимо сделать таким образом, чтобы работа стала центральным местом для реализации личного развития и роста. Задача совсем не простая. Для этого предлагается несколько способов, которые только в совокупности приведут к результату:

1. сделать обучение персонала постоянным и систематическим;
2. заполнить рабочее пространство персонала возможностями для обучения и предоставить им право выбора;



3. научить персонал эффективно управлять собой и планировать время;
4. перейти от ежегодного или полугодового анализа работы к моментальной оценке действий;
5. ежедневно хвалить за результаты.

### **2.3 Практические рекомендации по формированию системы обучения кадров в ООО «Rezon»**

Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Обучение персонала – это условие эффективного развития организации. Успех на пути к достижению целей организации во многом зависит от того, насколько персонал осведомлен об этих целях и насколько подготовлен к работе по их достижению. Реализация выработанной стратегии организации требует более высокого уровня профессионализма, как руководства, так и всего персонала. Обучение персонала – целенаправленный, систематический процесс, в результате которого сотрудники овладевают новыми знаниями, умениями и навыками под руководством внутренних или внешних преподавателей. Система обучения всегда создается индивидуально, с учетом специфики данной компании и актуальных потребностей на данный период развития.

Создание системы обучения персонала стало необходимостью. Причина в том, что знания и технологии развиваются так стремительно, а системы обучения в компаниях часто либо не существует, либо находится в стадии зарождения.

Создание системы обучения можно рассмотреть на рис. 1

#### **Рис.1**



Выполненный анализ существующей системы обучения на ООО «Rezon» показал, что в целях повышения качества работы и совершенствования системы подготовки кадров необходимо осуществление следующих рекомендаций:

1. Внедрить в штатное расписание должности: инженер по программам и инженер по подготовке АСУ. Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом. Данная система включает в себя несколько разделов. Одним из наиболее важных разделов системы является «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки кадров, которая включает данные по:

- подготовке рабочих;
- обучению руководителей, специалистов и служащих;
- договорам на студенческую практику;
- резерву на замещение руководящих должностей (руководителей структурного подразделения, главных специалистов, начальников участка, мастеров);
- данные распоряжений об организации групп обучения, протоколов обучения работников по различным курсам.

Это позволит более правильно проводить планирование и анализ подготовки персонала, осуществлять ввод и получение системных данных обучения и повышения квалификации работников. Системные отчеты позволят выполнить печать списков работников с необходимыми данными для выписки свидетельств об обучении. По каждому работнику сведения могут быть представлены в виде «личной карточки», которая содержит основные персональные данные о работнике, его трудовой деятельности. На сегодня в отделе подготовки кадров имеются такие карточки, но на бумажном носителе. Результатом внедрения такой системы будет создание полной базы данных о подготовке, переподготовке персонала ООО «Rezon»

Стоимость компьютера составит 5 000 000 сум. (4 компьютера x 20 000 000 сум.), покупка программы автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) составит 1 500 000 рублей.

2. Ввести в штатное расписание должность специалиста психолога, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки кадров имеет дело с взрослой аудиторией. Прежде всего - это возможность изменения качества групп обучающихся - от «диффузного» уровня до «ассоциативного». Слушатели это люди разного возраста, интеллекта, темперамента и эмоционального состояния, поэтому им сложно даже временно сменить свой обычный статус на роль ученика. Задача психолога - за отведенные часы перевести группу на уровень ассоциативный, в которой возникает осознание единства, интегрируются интересы, появляется общественное мнение.

3. Проводить социально - психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения.

4. Предлагается оборудовать на базе учебного центра компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий. Так как компьютерная техника проникает во все

сферы деятельности человека, во многих структурных подразделениях ООО«Rezon» рабочие места оснащены компьютерами, которые помогают рабочим следить за технологическим процессом и работой агрегатов с помощью компьютера. Приобретать технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тренажеры для отработки производственных навыков.

5. Подготовка персонала невозможна без методического обеспечения учебного процесса, без пополнения фондов учебной и методической литературы. Это связано с тем, что быстро устаревает библиотечный фонд и пополнение и обновление фондов требует значительных средств. Необходимо создать электронную библиотеку, что позволит постоянно обновлять фонд новой литературой.

6.Учитывая особенности организации при формировании кадрового резерва, предлагается такая модель подготовки персонала, с помощью которой представляется возможным выбрать из имеющегося контингента работников лиц, объективно способных которые после специального обучения и стажировки будут успешно работать на руководящей должности.

Говоря о системе обучения персонала, подразумевается целая совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей.

К таким элементам можно отнести основные направления обучения; подходы к обучению - формальное и неформальное обучение во всем его разнообразии; выявление, описание и развитие, необходимых сотрудникам, компетенций; дисциплины и процессы, выступающие в поддержку обучения; специальные технологии и инструменты; наконец, корпоративная культура, способствующая эффективному обучению.

Для обучения персонала лучше использовать несколько методов (или форм) обучения, каждый из которых служит для достижения определенной цели обучения и больше подходит при изучении того или иного раздела

материала. Необходимость применения различных форм обучения обусловлена требованиями участия и обратной связи, а также мотивации; это дает возможность обучающимся спрашивать, коллективно обсуждать, тренироваться и на практике проверять, как они усваивают знания.

Из это следует, что задача профессионального обучения заключается в том, чтобы дать возможность рабочим овладеть новыми профессиями, вооружить их знаниям, научить применять полученные теоретические знания и практические навыки в работе и на этой основе создавать условия для дальнейшего роста производительности труда, снижения себестоимости и повышения качества продукции. При этом надо иметь в виду, что рабочие имеют разный уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки и нуждаются в профессиональном развитии.

Большинство современных программ обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала - лекций, семинаров, деловых игр, моделирования ситуаций, видеоматериалов. Универсального метода обучения не существует, каждый имеет свои преимущества и недостатки.

1) Лекционное занятие. Традиционная в системе образования форма обучения, заключающаяся в изложении материала преподавателем (желательно с использованием доски). Больше всего подходит для изучения теоретических вопросов. Желательно, чтобы обучающиеся получали методический материал, соответствующий по содержанию лекции, а также имели возможность задать вопросы и закрепить пройденное на занятиях, использующих другие формы обучения.

2) Семинары. Представляют собой обмен мнениями участников. Групповое обсуждение больше всего подходит для освоения обучаемыми опыта других людей и стимулирует к пересмотру мнений, позиций, поведения. Эта форма обучения может использоваться для закрепления полученных знаний и опыта, например, в ходе лекционных занятий. [9]

Отметим, что в большинстве случаев, когда занятия проводятся с небольшой (8-10 человек) аудиторией, семинары могут быть гораздо эффективней лекционных занятий. При этом возможно использовать такую форму семинаров, когда обучающиеся предварительно получают методические материалы (теорию), изучают их, а затем обсуждают на семинаре.

3) Деловые и ролевые игры, тренинги. Эта форма - "обучение через действие" в ситуации, приближенной к реальной. Обучающиеся выступают участниками смоделированных ситуаций, в которых им приходится принимать решение и действовать. Эти методы помогают обучающимся уяснить свои сильные и слабые стороны, оценить позиции и реакцию других людей, развить навык общения и изучить новые методики. Эти формы обучения больше подходят для подготовки по практическим вопросам, например, для менеджеров по продажам по вопросам техники продаж.

4) Практическая работа. Представляет собой практическое освоение обучаемыми каких-либо операций и отработку навыков выполнения этих операций. Примером такой работы может быть работа по освоению компьютерных программ в учебном классе или на выезде у потенциального клиента (для менеджеров по продажам программного обеспечения) в присутствии и под руководством непосредственного руководителя либо более опытного менеджера по продажам.

Также хорошим примером практических занятий являются звонки в режиме телеконференции. Этот способ используется для постановки навыков общения по телефону в период испытательного срока у менеджеров по продажам и заключается в том, что менеджер получает возможность прослушивать профессиональные переговоры по телефону, которые проводит его непосредственный руководитель (или менеджер, эффективно владеющий этими навыками) в режиме on-line (реального времени), а также, будучи прослушанным, сразу узнать об ошибках, которые он сам допускает при переговорах.

5) Самостоятельная подготовка. Заключается в изучении методических материалов и литературы. Больше всего она подходит для освоения обширных теоретических вопросов и концепций и должна особенно широко использоваться на ранних этапах обучения. Обычно самостоятельную подготовку организуют по следующей схеме. [6]

По мнению Питера Сенджа, существует пять "дисциплин", в которых должен практиковаться каждый сотрудник организации, чтобы она стала по-настоящему обучающейся: [17]

1. осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми;
2. поощрение коллективного обучения;
3. приобретение и поощрение личного мастерства;
4. развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее;
5. развитие способности системного мышления.

Выделяют следующие цели обучения сотрудников компании:[5]

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе. Несмотря на широкий спектр возможных моделей построения внутрифирменного обучения, можно выделить его основные принципы:
- обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;

- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;
- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- учет исходного уровня знаний обучающихся.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы обучения кадров позволят ООО «Rezon» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для предприятия возможен в размере 5 000 000 000 сум.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;



- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Информация о состоянии подготовки работника формируется на основе оценки его деятельности, являющейся исходным пунктом диагностики квалификации. При этом определяется, какие профессиональные качества работника требуют развития или коррекции. В ходе оценки качества знаний, умений, деловых и личностных качеств специальные комиссии аттестуют работников в зависимости от результативности их труда по выбранным факторам и относительной значимости этих факторов для выполняемых работником функциональных обязанностей. По результатам определяется целесообразность обучения, его методы, выдаются рекомендации для подготовки специалистов под конкретные запросы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итогу, следует отметить, что эффективность внедрения системы обучения персонала зависит от того, насколько оно связано со стратегическими целями компании. Обучение работников в отрыве от организационных целей без создания соответствующих условий для его проведения рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Напротив, организация спешного тренинга - обучения способствует повышению приверженности работников к компании, в которой они работают, повышению лояльности персонала и уровня его трудовой мотивации. Преследуются цели создания эффективной системы обучения персонала в организации, обеспечивающей снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Главными целями можно назвать:

1. увеличение прибыли
2. повышения качества обслуживания
3. увеличение числа постоянных клиентов
4. повышение профессионального уровня специалистов

Выбор методов обучения в значительной степени определяется численностью обучающихся. Одни методы обучения, такие как лекции, семинары, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, корпоративные тренинги, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 - 4 подопечными. В выборе программы обучения часто существенную роль играет ее стоимость. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность в обучении.

Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор метода обучения. Программа обучения должна способствовать повышению квалификации и более эффективному использованию персонала в деятельности организации.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность производства, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда - главный постоянный источник конкурентных преимуществ;
2. Трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе

практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;

- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

- Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным;

4. Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

5. Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников - от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места
- обучения на рабочем месте;

Эффективное обучение персонала ООО «Rezon», помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации:

6. раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;

7. увеличение доли рынка;

8. уменьшение доли брака;
9. уменьшение текучести кадров;
10. укрепление преданности сотрудников организации;
11. обеспечение преемственности в управлении;
12. привлечение новых сотрудников;
13. формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

Обучение кадров включает подготовку новых рабочих, переподготовку, повышение квалификации. Подготовка новых рабочих - это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Переподготовка организуется с целью освоения новых профессий, повышение квалификации - это последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков.

Теоретический обзор литературы позволил сделать вывод, что основными проблемами развития профессионального обучения кадров на производстве является тенденция неэффективного использования выпускников средних специальных и высших учебных заведений, старение кадров, не ведется работа с резервом и продвижением их после повышения квалификации, финансирование системы подготовки кадров.

Выполненный анализ существующей системы обучения кадров показал, что обучения кадров в ООО «Rezon» имеет тенденцию к увеличению: вырос объем подготовки кадров, увеличилось число слушателей на курсах повышения квалификации ИТР, также обучение вторым профессиям, снизились переподготовка рабочих и повышение квалификации рабочих.

В данной работе предложены следующие мероприятия:

1. Внедрение современных компьютеров для обучения, современных технических средств и учебно-наглядных пособий. Во многих цехах

предприятия (основном, энергетическом, химической лаборатории и др.) рабочие места оснащены компьютерами, а в учебном центре нет компьютерного класса. Поэтому и предлагается приобретения компьютеров для обучения персонала предприятия на базе учебного центра. Это будет способствовать росту профессионального мастерства рабочих.

2. Своевременное и качественное обеспечение учебными программами, методическими разработками. Поэтому необходимо ввести в штат отдела обучения кадров специалиста по программам. В результате этого будут качественно разработанные в соответствии со всеми требованиями программы, адаптированные к условиям нашего производства.

3. Создание новых эффективных форм и видов обучения. Предлагается ввести входной контроль знаний. Он проводится в два этапа: выполнение пробной работы и проверка теоретических знаний. Это дает возможность выявить, нужно ли работнику повышать квалификацию или работать пока по данному разряду.

Для эффективного выполнения поставленной цели необходимо учитывать особенности организации и проблемы обучения персонала с учетом психофизиологических особенностей, т.к. система подготовки кадров имеет дело только с взрослой аудиторией. Предложена новая организационная структура отдела подготовки кадров, с введением в штат психолога, специалиста по программам.

Гипотеза полностью подтвердилась.

Внедрение предложений по совершенствованию системы обучения кадров ООО «Rezon» позволит улучшить качественный состав персонала, а также повысить качество обучения персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, Василий Васильевич. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев .-- Москва : Финансы и статистика, 2003г.- с.141-156.
2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом : Учеб. для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина .-- 2-е изд., перераб. и доп.-- Москва : ЮНИТИ, 2001г .- с. 54-58.
3. Алфтан Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 2004, № 3 - с. 106-120.
4. Книга работника кадровой службы /Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. - М.: "Издательство" "Экономика", 2001г. - 423-424 с.
5. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2005 г., № 2. - с.41-47.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. - М.: ЮНИТИ, 2002г. - с. 167-184
7. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе: Учеб. пособие.-- СПб., 2004г .-- 51с.
8. Кайнова С.В. Модульная система обучения // Человек и труд, 2002г., № 2 - с.14-17.
9. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и "Упр. персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Государственный университет управления -- Москва: Экзамен, 2003г.-- с. 245-254.
10. Кузнецов В.И. Учебно-практическое пособие «Управление персоналом». Система дистанционного обучения М.: ВЛАДОС, 1999. - 174 с.

11. Ладанов И.Д. Под ред. проф. Сергеюка П.И. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей: Ника, 2000г.-- с.155-157.
12. Линькова Е. Знакомьтесь: положение о персонале. Кадровое дело, июль 2005, - с. 31-39.
13. Доева С., И. Ткачева, «Совершенство в разнообразии», Справочник по управлению персоналом, 2006, №9, с.25-28
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2000
15. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. - М.: МИУ, 1987.
16. Кибанов А.Я..Управление персоналом организации - М.: Инфарм, 2002.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект.- М.:ИНФРА-М, 2003.
- 18 .Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации. – М., 2006.
19. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. – М. :Бератор – Пресс, 2003.
20. Л.Г. Почебут, В.А. Чикер Организационная социальная психология. СПб., Изд-во “Речь”, 2000
21. Куприянов, Е. Лурье, М. Пахомкина, Корпоративное обучение из серии "Путеводитель по кадровому менеджменту" (выпуск 1) - М., Издательство Begin Group, 2004
22. Колымб И. а, «Вектор знаний», Справочник по управлению персоналом, 2006, №9, с. 21-24
23. Костыкова Л., «Управление обучением», Справочник по управлению персоналом, 2006, №9, с.29-35.



24. Киркпатрик, Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу [Текст] : учебник / Д. Л. Киркпатрик, Д. Д. Киркпатрик. - М.: Эйч Ар Медиа, 2008 г. - 128с.
25. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб, пособие / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова, О.Ю. Брюхова, О.Б. Гилева; под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 221 с.
26. *Лебедева Н.В.* Обучение взрослых на курсах переподготовки и повышения квалификации: принципы и условия [Текст] / Н.В. Лебедева // Научный диалог. — 2013. — № 4 (16). — С. 63.
27. *Лопатина ИЮ.* Коучинг в управлении человеческими ресурсами [Текст] / И.Ю. Лопатина, Р.Г. Мартиросов // Россия и Европа: связь культуры и экономики. Материалы XI международной научно-практической конференции: в 2 ч.; отв. ред. Н.В. Уварина. — 2015. — С. 163-168.
28. *Магура М.И.* Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 192 с.
29. *Маслова В.М.* Управление персоналом [Текст] : учебник / В.М. Маслова. — М.: Юрайт, 2015. — 492 с.
30. *Мау В.А.* Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. [Текст] / В.А. Мау, Я.И. Кузьминов. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.— 430 с.
31. *Морис М.* Начинаящий менеджер: Первые шаги на пути к блестящей карьере менеджера [Текст] / М. Морис; пер. с англ. Н. Веселковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000, —336 с.
32. *Мостова В.Д.* Корпоративная социальная сеть — элемент системы профессионального обучения и развития персонала компании [Текст] / В.Д. Мостова, В.М. Маслова//Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2014. — № 5. — С. 157-165.

33. Наставничество и сторителлинг как способы передачи знаний в рабочей среде [Электронный ресурс] // E-хесігііуе сообщество менеджеров. — иП1\_ : пол/1ебде/аппоипсетеп^349726/

34. Некрасов С.И. Философия науки и техники [Текст]: тематический словарь / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова. — Орёл: ОГУ, 2010. — 289 с.

35 Непрерывное образование как условие развития самообразования [Электронный ресурс] // Ш.: [http://studopedia.su/15\\_79530\\_neprerivnoe-obrazovanie-kak-uslovie-razvitiya-samoobrazovaniya.html](http://studopedia.su/15_79530_neprerivnoe-obrazovanie-kak-uslovie-razvitiya-samoobrazovaniya.html)

36. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2002. - 258 с.

38. Ерали А.К., Баймуканов А.С. Производственный менеджмент. Учебник. – Алматы, 2005.

39. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с.

40. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента – М.: Интер-Пресс, 2002 – 378 с.

41. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет и финансовый анализ для менеджеров – Дело 2004 г. – 113 с.

42. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2002. – 374 с.

43. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2000. – 256 с.

44. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 368 с.

45. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников современных предприятий. – М.: Наука, 1999

46. Мишин В.М. Исследование систем управления – М. ЮНИТИ 2005

47. Мишурова И.В., КуП.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. Технология управления персоналом. – М.: Мысль, 2004.

48. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002 – 250с.

49. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера -Добрая книга 2006 г.
50. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Перевод с английского М. ЮНИТИ 2004 г.
51. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250 с. .
52. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала // МЭ и МО. – 1999. – № 9.
53. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 203 с.
54. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2005 362 с
55. Управление развитием производства в промышленных концернах США / Под ред. Васильевой Ю.П. – М.: Гардарики, 1999. – 687 с.0
56. Материалы сайта Human Resource Management ([www.hrm.ru](http://www.hrm.ru))
57. Электронный журнал «Marketingmix» ([www.marketingmix.ru](http://www.marketingmix.ru))
58. [www.ramenergy.ru](http://www.ramenergy.ru) сайт компании ОАО «РЭТЗ «Энергия»
- [www.rayter.com](http://www.rayter.com)