

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный мир очень динамичен, каждый день на рынке появляются новые организации, и, для того чтобы выстоять в конкуренции с ними, необходимо использовать все свои конкурентные преимущества. Одним из таких преимуществ является главный ресурс организации - персонал, благодаря которому все процессы в организации могут работать бесперебойно, принося работодателям прибыль, поэтому возникает потребность в обучении профессиональных кадров с целью улучшения их навыков, повышения знаний о необходимой работе.

Для успешной деятельности организации необходимо создать штаб профессиональных сотрудников, имеющих высокую лояльность, профессиональные навыки и другие необходимые требования для работы. Создание эффективной системы обучения, в том числе обучения на рабочем месте, является важным фактором для успеха организации. Возникает несколько вопросов. Что необходимо сотруднику для безукоризненного выполнения его обязанностей? Как заинтересовать работника в длительном сотрудничестве с организацией? Какие методы обучения персонала на рабочем месте существуют, и какие из них наиболее эффективны? Нужно ли применять индивидуальный подход при выборе метода обучения персонала для сотрудников? Ответы на эти вопросы очень важны для достижения целей организации. Этим и обуславливается актуальность данной работы.

Цель курсовой работы – изучив теоретические аспекты обучения и оценки персонала в организации, разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения на рабочем месте предприятия ООО «Оптимум».

Для осуществления обозначенной цели служат следующие задачи:

1. Изучение литературы в области обучения персонала организации.
2. Сравнение основных методов и понятий, связанных с темой оценки и обучения персонала.

3. Анализ методов обучения персонала на рабочем месте, выявление их преимуществ и недостатков.

4. Анализ особенностей управления персоналом в организации.

5. Анализ системы обучения персонала на ООО «Оптимум».

Объект работы – система обучения на ООО «Оптимум».

Предмет работы – отношения, определяющие содержание и применение системы обучения персонала на рабочем месте на примере предприятия.

Теоретической и методологической основой данной выпускной квалификационной работы являются труды таких отечественных и зарубежных авторов, как М. Армстронг, М. Дмитриев, А. Кириллов, Ю.Г. Одегов, А.Я. Кибанов, М.И. Магуа и другие. Иными информационными источниками послужили статьи, опубликованные в журналах, посвященных управлению персоналом, материалы конференций и тематические порталы, публикующие информацию о практиках современных организаций. Практической базой исследования послужило промышленное предприятие ООО «Оптимум».

При написании дипломной работы применялись такие методы исследования как: изучение и обобщение литературы по заданной теме, анализ и синтез информации, сравнение, индукция и дедукция.

Структурно работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованной литературы и двух приложений.

1. Теоретические аспекты обучения персонала в организации

1.1 Обучение персонала в организации: сущность и подходы к обучению

В современном мире при условии возрастания конкуренции организациям необходимо постоянно развивать свой главный ресурс – человеческий. Поэтому важно совершенствовать знания и умения сотрудников, которые они смогут

использовать на практическом опыте в организации в целях достижения успешных результатов профессиональной деятельности. Существует большое количество определений обучения персонала. Основные из них представлены в табл. 1 [16, с. 44].

Таблица 1

Определения понятия «Обучение персонала»

Источник	Определение
Кибанов А.Я.	Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.
Егорошин А.П.	Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству.
Магуа М.И	Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры [15, с. 66].
Крис Аргис и Дональд Шон	Обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в её окружении.

Проанализировав данные понятия, можно сделать вывод, что все они несут в себе главную мысль о том, что обучение персонала - это получение сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности. Таким образом, на основе вышеперечисленных определений можно составить обобщенное понятие обучения персонала. Обучение персонала - это

целенаправленный и планомерный процесс приобретения сотрудниками знаний, умений и навыков, которые позволяют им успешно справляться с поставленными профессиональными задачами, а также развивают их личностные компетенции.

Существует несколько основных подходов к обучению персонала [8, с. 17]:

1. Проблемно - ситуационный – подход к обучению, который используется в связи с возникшей проблемой, непредвиденной ситуацией, то есть спонтанно. Например, неожиданно уволился сотрудник, единственный обладавший необходимыми навыками для работы с оборудованием, остальные кадры низкоквалифицированы, поэтому незапланированно отправили на повышение квалификации другого сотрудника. Данный метод используется в организациях, которые заблаговременно не заботятся о подготовке своих кадров.

2. Tактический – подход, который используется в связи с существенными изменениями в бизнесе. Подход ориентирован на решение текущих проблем для дальнейшего успешного функционирования организации, достаточно гибкий, так как позволяет сотрудникам быстро подстроиться под новые условия.

3. Стратегический – подход, который включает в себя разработку программ адаптации, развития и обучения персонала, оценку персонала, в соответствии с целями организации, на длительный период. Выделим положительные и отрицательные стороны каждого подхода (табл. 2) [1, с. 14].

Таблица 2

Слабые и сильные стороны подходов к обучению персонала

Подход	Сильные стороны	Слабые стороны
Проблемно – ситуационный	Очевидны пробелы в знаниях и навыках сотрудников, поэтому четко ясна цель обучения (чему конкретно необходимо обучить сотрудника).	Ориентирован только на решение конкретной проблемы, нет ориентации на будущее, нет проработанной системы обучения и развития сотрудников.

Продолжение таблицы 2

Подход	Сильные стороны	Слабые стороны
Тактический	Мгновенная реакция на изменения, спланированные мероприятия по обучению персонала, сотрудники обладают способностями, позволяющими быстро адаптироваться к новым условиям [5, с. 32].	Мгновенная реакция на изменения, спланированные мероприятия по обучению персонала, сотрудники обладают способностями, позволяющими быстро адаптироваться к новым условиям.
Стратегический	Интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами, человек – ядро организации, обладающий специфическими знаниями и навыками, ориентация на будущее.	Требует больших финансовых вложений в человеческий капитал организации, не всегда можно посчитать отдачу от инвестиций в обучение, а также срок окупаемости.

Организациям, нацеленным на долгое существование, необходимо постоянное развитие, поэтому важно использовать стратегический подход к обучению персонала, это позволит сократить издержки на непредвиденные ситуации, возникающие как внутри организации, так и за её пределами. Проблемно – ситуационный и тактические подходы менее эффективны и дают непродолжительный результат, человеческие ресурсы организации не развиваются в соответствии с требованиями рынка.

К принципам обучения персонала относятся [6, с. 88]:

1. Объективность – организация профессионального обучения вне зависимости от личных суждений, субъективизма.
2. Надежность – обучение должно быть системным, несмотря на внешние факторы (погода, настроение).
3. Достоверность – определение эффективности работника по окончании обучения.

4. Доступность – все процедуры обучения должны быть доступны всем сотрудникам.

5. Принцип соответствия общей кадровой политике организации

Обучение персонала есть необходимая часть мероприятий по работе с сотрудниками. Оно призвано не только для того, чтобы улучшить навыки сотрудников и научить их решать больший круг задач, но также и сформировывает личностные установки и систему ценностей для сотрудника. На этот процесс со стороны организации возложено множество надежд. Хотелось бы отменить, что человеческий ресурс является ключевым фактором использования остальных факторов производства, поэтому организация должна создавать все необходимые условия труда для работника [14, с. 28].

Обучение персонала – это систематический двусторонний процесс, с одной стороны – организация, с другой – сотрудник [21, с. 30]. Для успешного взаимодействия необходимо сотрудничество, взаимопонимание и доверие обеих сторон. Необходимо подчеркнуть, что обучение важно не только для сотрудника, но и для организации, так как повешение качества персонала – это одно из важнейших условий успешного функционирования любой организации. Как у любого процесса, у обучения персонала есть цели. Рассмотрим цели обучения персонала для организации и для сотрудников (табл. 3):

Таблица 3

Цели обучения персонала

Для организации

Для сотрудника

Повысить качество сотрудников для увеличения производительности труда.

Реализовать свой потенциал в профессиональной деятельности.

Сократить издержки от ошибок в процессе производства.

Расширить круг своих компетенций.

Повысить знания и навыки сотрудников, которые будут отвечать перспективным требованиям к их работе.

Увеличение знаний и навыков с целью повышения конкурентоспособности на рынке труда.

Повысить уровень мотивации сотрудников.

Добиться признания руководства.

Повысить лояльность сотрудников к организации.

Чётко увидеть возможности для дальнейшего продвижения в организации.

Сформировать установки и ценности, которые соответствуют стратегии и целям организации.

Повысить уровень знаний и навыков, которые они смогут использовать в работе в данной организации.

Сравнивая цели обучения персонала для организации и для сотрудника можно сказать, что в целом они имеют одну главную общую цель – увеличение знаний и навыков сотрудника. Только использовать эту цель они хотят по-разному, организации это нужно для повышения качества труда, следовательно, увеличению прибыли, а сотруднику для личных целей – карьерный рост, повышение заработной платы и т.д.

Кратко рассмотрим этапы обучения персонала:

1. Определение целей и задач обучения.
2. Детализация потребности в обучении.
3. Составление заявок на обучение для каждой структурной единицы.
4. Определение видов, методов и форм обучения.
5. Формирование бюджета обучения.
6. Разработка программы обучения.
7. Организация обучения.

8. Оценка эффективности обучения.

С данными этапами можно полностью согласиться, но отметить один момент - вышеперечисленные этапы больше относятся к крупным со сложной организационной структурой. В зависимости от размеров организации нужно корректировать этапы обучения, например, если молодая организация, только что учрежденная в форме индивидуального предпринимательства, либо общества с ограниченной ответственностью с численностью персонала в 15 человек, может обойтись без составления заявок на обучение. В данной курсовой работе речь будет идти о крупных организациях, давно функционирующих на рынке, поэтому каждый из этапов для них важен.

Для того чтобы обучение было максимально эффективным, оно должно отвечать некоторым требованиям, которые можно увидеть в табл. 4 [13, с. 46].

Таблица 4

Действия организации для эффективного обучения персонала

Требования для эффективного обучения	Действия организации
Обучающийся должен быть мотивирован к обучению	Узнать желания сотрудника, касающиеся профессиональной деятельности, разъяснить преимущества при обучении, при необходимости составить карьерограмму для сотрудника
Культура организации должна стимулировать и поддерживать обучение	Организовать непрерывное обучение персонала. Различные тренинги, курсы, лекции для развития сотрудников, в результате прохождения которых сотрудник может получить, например, сертификат, либо бонус к заработной плате.

Ценность обучения будет выше, если применять уроки теории обучения

Обучать сотрудника действительно необходимым знаниям и навыкам, которые они тут же смогут применить на практике, а не «обучение ради обучения»

Теперь рассмотрим основные методы обучения персонала. В настоящее время существует множество методов обучения персонала. Это позволяет сделать процесс обучения более творческим и интересным.

Разделяют обучение на рабочем месте и вне рабочего места [15, с. 88]:

- Обучение на рабочем месте – инструктаж, ротация, наставничество.
- Обучение вне рабочего места – лекции, практические ситуации, деловые игры, видеотренинги, самостоятельное обучение.

Обучение на рабочем месте играет важную роль в этом процессе, так как именно благодаря успешному обучению в присутствии наставника – преподавателя, сотрудник в дальнейшем сможет использовать эти знания в проектах, решать более сложные задачи [13, с. 49].

К настоящему моменту сложилось множество методов обучения персонала, которые используют компании. Каждый из них имеет свою цель и средства. Теперь рассмотрим более детально обучение персонала в организации.

1.2 Методы обучения персонала в организации

Перейдем непосредственно к методам обучения персонала на рабочем месте. К традиционным методам обучения персонала на рабочем месте относят [7, с. 55]:

- Инструктаж;
- Копирование;
- Наставничество;
- Метод усложняющихся задач;
- Делегирование;

- Ротация;

- Подготовка в проектных группах.

Инструктаж – ознакомление нового сотрудника с общей информацией о процессе работы, его рабочим местом [7, с. 54]. Инструктаж не дает глубоких знаний и практических навыков для обеспечения безопасности труда. Но он должен обязательно проводиться с целью предупреждения чрезвычайных ситуаций на производстве. Этому методу обучения персонала уделяют особое внимание на промышленных предприятиях, предприятиях, которые связаны с риском для человеческой жизни, с производственной травмоопасностью, с возможностью профессиональных заболеваний, с работой за техническим оборудованием. Эффективно проведенный инструктаж снижает вероятность данных показателей, что, несомненно, является плюсом для организации. Инструктаж ограничен во времени и может быть как вводным, так и повторяться несколько раз в процессе работы, например, один-два раза в год, с целью освоения конкретных процедур, например, при замене оборудования на совершенно новое.

Копирование – процесс обучения нового сотрудника, при котором молодой специалист копирует действия более опытного специалиста. Данный метод обучения персонала особенно важен на предприятиях, где сотрудникам необходимо выполнять циклическую, поэтапную, однообразную работу. Если деятельность представляет собой более широкий спектр разнообразных как механических, так и логических действий, то копирование следует использовать начальным методом обучения персонала, а далее использовать другие методы. К плюсам данного метода можно отнести то, что специалист следит за новым сотрудником, предупреждает его ошибки, тут же может их исправить и пояснить все необходимое, а также то, что новый сотрудник действует в настоящей рабочей, а не постановочной, ситуации. Минус метода – в большинстве случаев данный метод можно использовать только в совокупности с другими, так как за небольшой период времени новый сотрудник не сможет обучиться всему, что может понадобиться при решении различных задач, например, в инновационной организации.

Наставничество – традиционный метод обучения, который заключается в том, что к новичку прикрепляется опытный наставник, который регулярно следит и проверяет качество работы новичка, показывает, как правильно выполнять поставленную задачу. Этот метод особенно важен там, где практический опыт играет ключевую роль в подготовке сотрудников. Процесс наставничества может

иметь следующие этапы [18, с. 74]:

1. Определение целей наставничества. Установление правил взаимодействия между наставником и учеником.
2. Составление плана действий.
3. Наставник делает, и говорит о том, что делает. И учит этому подопечного.
4. Ученик пробует делать то, что говорит ему наставник.
5. Ученик говорит и делает, а наставник наблюдает за тем, что говорит и делает его подопечный.
6. Контроль и поддержка в процессе реализации плана.

На каждом этапе важна обратная связь.

Существует три метода, с помощью которых может действовать наставник: инструктаж, объяснение, развитие [11, с. 4]. При инструктаже наставник дает четкие указания и алгоритмы действий в ситуациях, когда нельзя медлить. Объяснение – обоснование каждого шага алгоритма, пояснение необходимых моментов.

Развитие – метод, при котором наставник не дает конкретный инструкций и ответов, а подталкивает ученика к тому, чтобы он сам осознал необходимое [19, с. 22]. Развитие будет работать только в том случае, когда ученик имеет высокую степень профессионального развития и высокую мотивацию. В табл. 5 представлены достоинства и недостатки каждого метода наставничества.

Таблица 5

Преимущества и недостатки методов наставничества

Метод	Сильные стороны	Слабые стороны
-------	-----------------	----------------

<p>Четкость и ясность инструкций, Инструктаж скорость передачи информации, предсказуемость результата.</p>	<p>Невозможность проектирования на нестандартные ситуации, низкая мотивация сотрудника – не спрашивают, что он хочет, говорят, как он должен сделать.</p>
<p>Объяснение Увеличение мотивации обучающегося, разделение ответственности между наставником и учеником, тщательный разбор всех моментов.</p>	<p>Увеличение затрат на время, возможное недопонимание, споры между наставником и учеником</p>
<p>Развитие Более высокое качество обучения, высокая вероятность нахождения новых решений, высокая мотивацию обучающегося.</p>	<p>Высокие затраты времени, высокая ответственность обучающегося, возможное усиление напряжения между наставником и обучаемым.</p>

В целом, к достоинствам метода наставничества относится обретение сотрудником необходимых знаний и навыков, а также то, что данный метод экономически эффективен и экономически не очень затратен. К недостаткам можно отнести возможное психологическое сопротивление со стороны ученика, так как наставничество предполагает разрушение некоторых стереотипов личности и формирование новых привычек [13, с. 46].

Метод усложняющихся задач – поэтапное усложнение заданий сотруднику по объему, сложности, степени важности, целью которых является самостоятельное выполнение заданий, это и будет заключительный этап данного метода. Цель данного метода – самостоятельное выполнение заданий, это и есть заключительный этап метода [4, с. 77]. В процессе усложнения заданий, обучающийся расширяет свои знания и сразу же применяет их на практике. Сотрудник понимает, что на нем лежит ответственность за выполнение задач.

Делегирование – передача сотруднику некоторых полномочий принятия решений в рамках одной задачи [5, с. 19]. Используется для того, чтобы «разгрузить» руководителя, оценить скорость мышления сотрудника, степень его

ответственности и умение принимать решения, повышает доверие подчиненных к руководителю. С помощью такого метода, как делегирование ответственности, руководитель может оценить сотрудника, посмотреть на то, какими способами он решает задания, может ли брать на себя ответственность, достаточно ли он компетентен в вопросах его профессиональной деятельности, готов ли он развиваться, искать и получать новую информацию для решения проблем, увеличивать свои обязанности. После такого наблюдения, если сотрудник справится со всеми заданиями, ему могут предложить, например, более высокую должность. Делегирование полномочий важная часть демократического стиля управления, который присущ многим современным организациям, поэтому это достаточно распространенный метод обучения сотрудника. Преимущества делегирования: развитие навыков управления сотрудника, развитие чувства причастности к фирме благодаря совместному достижению цели [20, с. 38].

Ротация – метод профессионального обучения, при котором сотрудники временно перемещаются на другие рабочие места с целью приобретения новых навыков. Данный метод способствует не только увеличению знаний и навыков сотрудника, но и позволяет справиться со стрессом, например, если у сотрудника происходит выгорание или нехватка социальных контактов. Этот метод широко применяется организациями, требующими от работников владением нескольких профессий.

Подготовка в проектных группах – сотрудничество в учебных целях в проектных группах, специально создаваемых для разработки крупных, ограниченных по времени проектов [3, с. 9]. Особенно важен этот метод для организаций с проектной и матричной структурой управления. Данный метод обучения персонала развивает навыки работы в команде, а совместный поиск новых нестандартных решений эффективно влияет на результат проекта организации. Следует отметить, что для наилучшего результата необходимо создавать совместимую команду, поэтому для потенциальных претендентов нужно использовать тест на определение ролей в команде по Р. Белбину. Составим общую таблицу традиционных методов обучения персонала (табл. 6) [7, с. 62].

Таблица 6

Традиционные методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения
персонала

Преимущества

Недостатки

Копирование	Ключевые навыки и знания в короткие сроки; Наглядное видение процесса работы; Опытный работник предупреждает ошибки молодого сотрудника.	Подходит не для всех видов деятельности (в основном для автоматизированного производства); Не дает полной картины всех необходимых навыков
Инструктаж	Короткий срок проведения; Предупреждает чрезвычайные ситуации на производстве.	Имеет только ознакомительную форму; Нужно использовать в совокупности с другими методами.
Метод усложняющихся заданий	Развитие ответственности и самостоятельности в процессе принятия решений	Если у обучающегося низкая мотивация, слишком высокие затраты времени.

Продолжение таблицы 6

Метод обучения персонала	Преимущества	Недостатки
Ротация	Способствует увеличению знаний и навыков сотрудника в профессиональной деятельности; Позволяет проявить себя на другой должности; Позволяет справиться со стрессом.	Высокие затраты времени; Перед тем, как проводить ротацию, нужно проводить беседу с сотрудником, узнать его видение профессиональной деятельности, узнать, хочет ли он вообще это.
Наставничество	Более высокое качество обучения; Высокая вероятность нахождения новых решений, высокая мотивацию обучаемого.	Высокие затраты времени; Высокая ответственность обучаемого

Делегирование	Развитие навыков управления сотрудника; Развитие чувства причастности к фирме благодаря совместному достижению цели.	Нужно правильно делегировать задачи, в соответствии с квалификацией обучаемого, иначе это может привести к краху всей деятельности
Подготовка в проектных группах	Развивает навыки работы в команде; Совместный поиск новых нестандартных решений эффективно влияет на результат проекта организации.	Высокие затраты времени Необходимость высоких затрат на подготовку (выделение помещения, инструментов, эффективно подобранный состав команды).

Таким образом, можно сделать вывод, что все методы имеют свои плюсы и минусы, поэтому при выборе метода необходимо учитывать факторы, относящиеся к конкретной организации, использовать индивидуальный подход к сотрудникам.

1.3 Критерии для выбора и оценка эффективности методов обучения на рабочем месте

Все руководители понимают, что обучение персонала необходимо организации, при этом они хотят при меньших вложениях получить наибольший результат, поэтому разработка программ, которые содержат самые эффективные методы, необходимые в конкретной ситуации, может увеличить потенциал сотрудников и при небольших финансовых вложениях.

По ГОСТу 10015 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению» организация должна зафиксировать возможные методы обучения, способные удовлетворить потребности в обучении. К критериям выбора методов обучения по ГОСТу можно отнести [4, с. 6]:

- Время и место (вне рабочего места, на рабочем месте, в рабочее время, либо после выполнения своих должностных обязанностей);
- Необходимое оборудование (компьютеры, рабочее оборудование, тренажеры, а также литература);
- Стоимость (предполагаемые затраты на обучение и возможность реализации);

- Цели обучения (обучение определенному навыку) и др.

Можно сказать, что все критерии выбора метода обучения персонала можно разделить на 2 части: общие и частные [14, с. 25].

Таблица 7

Общие и частные критерии выбора метода обучения персонала

Общие критерии	Частные критерии
Сфера бизнеса/производства	Индивидуальные особенности обучающихся
Цели обучения персонала	Обучение персонала для решения определенной задачи/проекта
Время и место проведения	Измеримость результатов программ обучения
Стоимость обучения	Особенности производства организации

Считается, что главным критерием для выбора метода обучения является бюджет организации - деньги, которые организация готова вложить в систему обучения персонала [19, с. 62]. На основе этого отдел персонала делает вывод, может ли компания привлекать других сотрудников извне организации или на то нет средств, также от этого зависит длительность обучения. Но работодателям следует помнить, что обучение не сможет дать результаты сразу же, это относительно долгосрочные вложения, которые могут окупиться не сразу после проведения обучения, а в течение года или двух.

К проверенным методам обучения, которые способны при минимальных затратах принести наибольший экономический эффект является наставничество, а из современных методов – budding, метод, который позволяет оказывать новичкам дружескую поддержку и помощь, и дистанционное обучение, которое характеризуется низкой стоимостью и высокой доступностью.

Необходимо подчеркнуть то, что положительный экономический эффект способен принести любой метод обучения персонала на рабочем месте при условии, что сотрудники хотят и готовы получать новые знания и навыки, а также применять их на практике, при решении ежедневных профессиональных задач.

Следующим, немаловажным критерием является степень мастерства участников. В зависимости от уровня знаний выделяют четыре типа учащихся [8, с. 41]:

1. «Новичок»;
2. «Начинающий»;
3. «Практикующий»;
4. «Опытный».

«Новичок» характеризуется тем, что у него нет базовых знаний по конкретной работе, поэтому задача – получить базовые знания по определённой теме. Для данного человека нужны такие методы обучения как профессиональный инструктаж, копирование, наставничество, shadowing, budding. Они помогут ему адаптироваться к новому месту работы, узнать коллектив. Ошибка руководителей – устраивать тренинги для новичков. В данном случае необходимые навыки могут не усвоиться, так как новичок не всегда готов к продвинутым тренингам организации.

«Начинающий» - сотрудник, у которого сформированы начальные знания и навыки. Задача – расширить навыки для повышения эффективности решения задач различной сложности. Здесь могут использоваться такие методы обучения как наставничество, budding, менторинг [8, с. 49].

«Практикующий» хорошо знает теорию и готов применить на практике все свои знания. К данному типу обучающегося можно применять такие методы обучения как менторинг и метод усложняющихся задач.

«Опытный» - сотрудник, который уверенно проявляет все необходимые навыки для решения ежедневных задач. Здесь будет эффективен такой метод как делегирование, ротация, дистанционное обучение и коучинг.

Для «новичков» лучше использовать формальные методы обучения и развития, такие как инструктаж, копирование, так как данные методы наиболее просты для понимания, и в них содержится необходимая информация для четкого выполнения своих обязанностей, а для «опытных» сотрудников – неформальные, такие как

наставничество, коучинг, виртуальный обмен знаниями (дистанционное обучение).

Каждый из методов дают разные результаты, и, для наибольшей эффективности нужно пользоваться не одним методом, а совмещать их, то есть грамотно составить программу обучения персонала на рабочем месте.

В настоящее время работодатели понимают важность обучения персонала для организации. Но, помимо того, что система обучения должна существовать, она должна быть эффективна. Необходимость оценки эффективности заключается в том, чтобы обучение происходило не ради обучения, для корректировки программ обучения в организации, для выявления потребности в обучении [14, с. 84].

Оценить эффективность обучения можно как непосредственно перед процедурой обучения, так и после, а также сравнить эти показатели. Не рекомендуется оценивать долгосрочные процедуры обучения на срок, более чем три года, так как фактор времени и развития может исказить всю картину.

Для того, чтобы оценить, приносит ли обучение персонала ожидаемый эффект для организации используют количественный и качественный методы. Под количественной оценкой понимается экономическая. Для решения об эффективности, либо неэффективности обучения необходимо провести экономическую оценку издержек и экономическую оценку выигрыша от обучения. Основным методом экономической оценки эффективности является метод Д. Филиппса «ROI». ROI – это коэффициент возврата от инвестиций. Суть метода заключается в том, что расходы на образование – это инвестиции, рассчитывается отдача на вложенный рубль в обучение, рассчитываются бизнес показатели до и после реализации программы обучения, оценка эффекта рассчитывается на фоне других факторов. По данной модели ROI определяется как [10, с. 90]:

$$ROI = (D-Z)/Z * 100\%, (1)$$

где D – доход от программы обучения,

Z – затраты на программу обучения.

Также к критериям оценки сотрудника после обучения можно отнести:

1. Показатели непосредственных результатов труда (качество работы, объем работы).
2. Показатели профессионального поведения (присутствие на рабочем месте).

3. Показатели, характеризующие личные качества (инициативность, ответственность, взаимозаменяемость).

Оценка эффективности обучения персонала на рабочем месте может проводиться на организационном уровне (увеличение прибыли, но сложно определить, что прибыль повысилась именно из-за обучения), личная (индивидуальная оценка сотрудника) и на уровне подразделения (увеличение объема производимой продукции).

Таким образом, основными критериями для выбора являются затраты на обучение и сроки, за которые необходимо провести обучение. Кроме этого нужно учитывать ряд других немаловажных факторов, в первую очередь, цель обучения (за короткие сроки обучить сотрудника работать с новым оборудованием либо расширить знания в своей профессиональной области, повышение квалификации), а также степень мастерства обучающегося, от которой зависит, каким методом наиболее эффективно обучать данного сотрудника [18, с. 26].

В данной главе были рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала, в частности, обучения персонала на рабочем месте. Для лучшего накопления знаний у сотрудников и избегания непредвиденных ситуаций, необходимо использовать стратегический подход к обучению персонала. Нужно отметить то, что в системе обучения персонала на рабочем месте для результативной деятельности сотрудника используются, комбинируются несколько методов обучения персонала, которые выбираются в зависимости от цели обучения, затрат на обучение, времени обучения, спецификации должности обучающегося, степени профессионализма обучающегося. А последним этапом обучения является оценка обучения, которую необходимо проводить для выявления результатов и целесообразности системы обучения персонала на рабочем месте.

2. Анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «Оптимум»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Оптимум» создано в 1995 году. ООО «Оптимум» разрабатывает и производит светодиодные светильники со встроенными блоками питания на основе мощных светодиодов OSRAM. Светодиодное освещение — одно из самых перспективных направлений технологий искусственного освещения, основанное на использовании светодиодов в качестве источника света.

Компания имеет большой опыт в сфере энергосберегающих технологий, выполняет весь спектр работ по проектированию систем освещения объектов любой сложности, в том числе с автоматизированными системами управления, инсталляции оборудования, сдачи его в эксплуатацию и дальнейшему сервисному обслуживанию.

Одна из сильных сторон ООО «ОПТИМУМ» - наличие собственной материально-технической и производственной базы. Производство нацелено на выпуск инновационной продукции и сертифицировано в соответствии со стандартом менеджмента качества ISO 9001. Цех оснащен современной линией сборки, высокоточным оборудованием и позволяет выпускать светодиодные светильники в количестве от 2000 шт. в месяц. На сборке работают высококвалифицированные специалисты. Для достижения максимальной эффективности и минимизации времени выполнения заказа применяется технология «бережливое производство». Контрольно-измерительное оборудование позволяет следить за качеством сборки led светильников на каждом этапе.

Предприятие является юридическим лицом. Оно считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном Федеральным Законодательством. Создано без ограничения срока действия [1, с. 12].

Предприятие в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Предприятие вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, логотип, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации [1, с. 22].

Рассмотрим организационную структуру ООО «Оптимум» (рисунок 1).

Руководителем предприятия является генеральный директор. У него существует 4 заместителей, которые принимают участие в управлении. Дадим краткую

характеристику каждому отделу.



Рис.1 Организационная структура ООО «Оптимум»

Руководителем предприятия является генеральный директор. У него существует 4 заместителей, которые принимают участие в управлении. Дадим краткую характеристику каждому отделу.

Главный инженер на предприятии является ответственным лицом за организацию конструирования светильника, ведение документации к прибору. То есть весь отдел занимается тем, что создают образцовый показатель прибора, как в компьютерном, так и физическом виде.

Директор по производству контролирует весь процесс от начала производства в цеху до складирования техники на склад. В его подчинении находятся разные виды работников, от менеджеров по сбыту до рабочих, которые обеспечивают поставку на склад [14, с. 6].

Директор по развитию выполняет широкий спектр обязанностей. В его подчинении находится отдел УП, отдел кадров, отдел охраны труда и обучения, отдел снабжения, отдел безопасности.

Финансовый отдел занимается всеми денежными потоками на предприятии, в подчинении все службы предприятия, деятельность которых связана с учётом расходов и доходов предприятия.

Организационная структура на предприятии является линейно-функциональной. Видение ООО «Оптимум» заключается в идеи формировании успешной организации, которая будет неоспоримом лидере в сфере производства и реализации услуг светодиодного освещения.

Миссия ООО «Оптимум» включает следующее:

1. Целенаправленность руководства предприятия на повышение конкурентоспособности изготавливаемой продукции на рынке светодиодных светильников в соответствии с международными стандартами качества.
2. Применение современных технологии конструирования, сборки светильников, с помощью обновления оборудования и обучения сотрудников.

Можно сделать вывод о том, что в данной компании разработана миссия-политика. Это обосновывается тем, что в нашей миссии отражается стратегия развития в долгосрочной перспективе. Основная стратегическая цель - развития товарного портфеля путём освоения новых технологий приборостроения (Рисунок 2).

Рис.2 Основная стратегическая цель ООО «Оптимум»

Для того чтобы расширить ассортимент продукции необходимо внедрить новые технологии производства [19, с. 34]. Основным критерием развития данной цели является обученный персонал. Конструирование светильников принципиально отличаются по видам и назначениям, и для расширения производства необходимо модернизировать оборудование.

Для внедрения новых технологий в производство необходимо не только обучить персонал до необходимого уровня, но и обновить оборудование на производстве. В данном пункте мы ознакомились с характеристикой предприятия, определили основные виды деятельности и характер услуг предоставляемый населению. Также были рассмотрены миссия и стратегическая цель предприятия, проанализирована организационная структура компании. Рассмотрели организационную структуру

предприятия и определили её тип.

2.2. Анализ трудовых ресурсов и эффективности их использования

Анализ организации системы управления персоналом целесообразно начать с оценки качественного и количественного состава персонала [8, с. 5].

Мы проанализируем персонал предприятия по возрасту, уровню образования и опыту работы. На предприятии молодые рабочие в возрасте до 20 лет составляют 6% в 2016 году и 9% в 2017 году, в основном студенты. Как вы можете видеть, доля этой категории в динамике выросла на 3 процентных пункта, это положительная тенденция. Наименьшая доля в 4% - человек до выхода на пенсию. Наиболее перспективные работники в возрасте 20-40 лет составляют самую большую долю - почти 90%.

Затем мы рассмотрим структуру персонала с точки зрения образования. Таким образом, наибольшую долю составляют работники со средним специальным образованием (32-36%) и выше (56-62%). В компании также есть три человека со средним образованием, но они заинтересованы в дальнейшем повышении уровня образования.

Таблица 8

Возрастная структура персонала

Группы персонала по возрасту, лет.	Численность на Удельный вес, %			
	конец года			
	2016	2017	2016	2017
До 20	3	5	6,52	9,43

20 - 30	21	22	45,65	41,51
30 - 40	20	24	43,48	45,28
40 - 50	1		2,17	0,00
50 - 60	1	2	2,17	3,77
Свыше 60	-	-	-	-
Итого	46	53	100,00	100,00

На рисунке 3 приведена диаграмма возрастного состава работников предприятия за 2016-2017 гг.

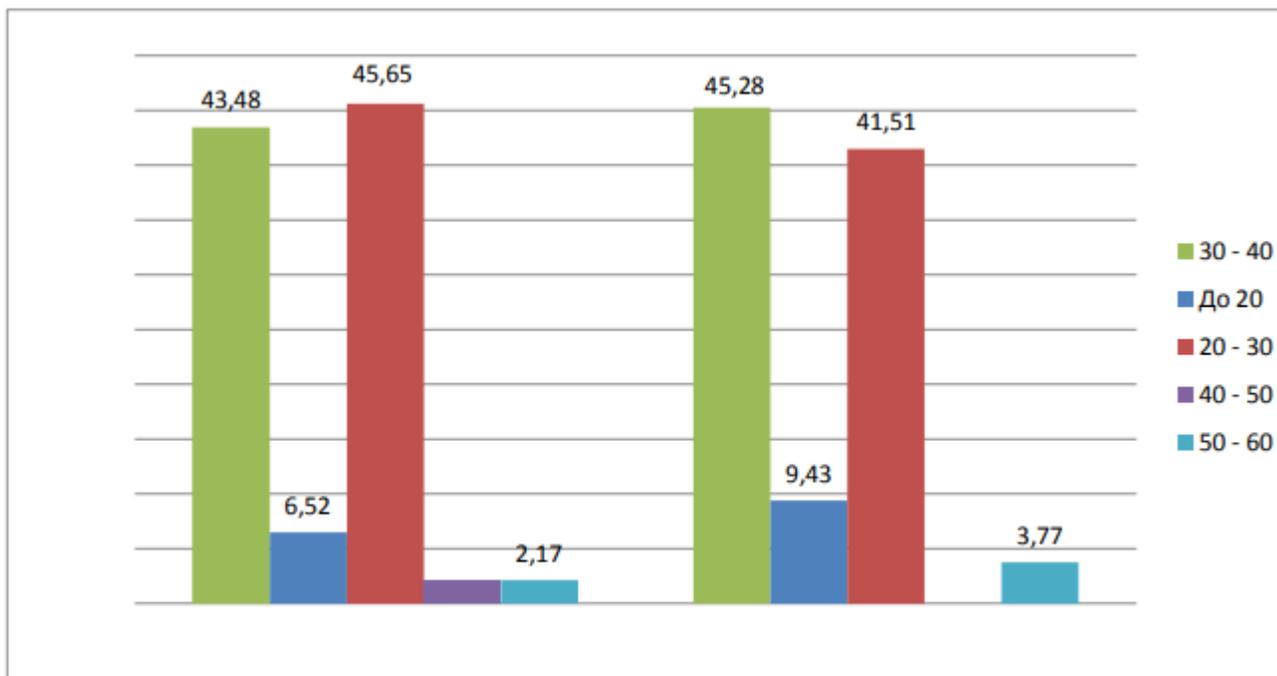


Рис. 3 Возрастная структура персонала

Таблица 9

Структура персонала по уровню образования, чел

Образование	Численность на Удельный вес, %			
	2016		2017	
	численность	удельный вес	численность	удельный вес
Среднее	3	6,52	3	6,00
Среднее специальное	17	36,96	16	32,00
Высшее	26	56,52	31	62,00
Итого	46	100,00	50	100,00

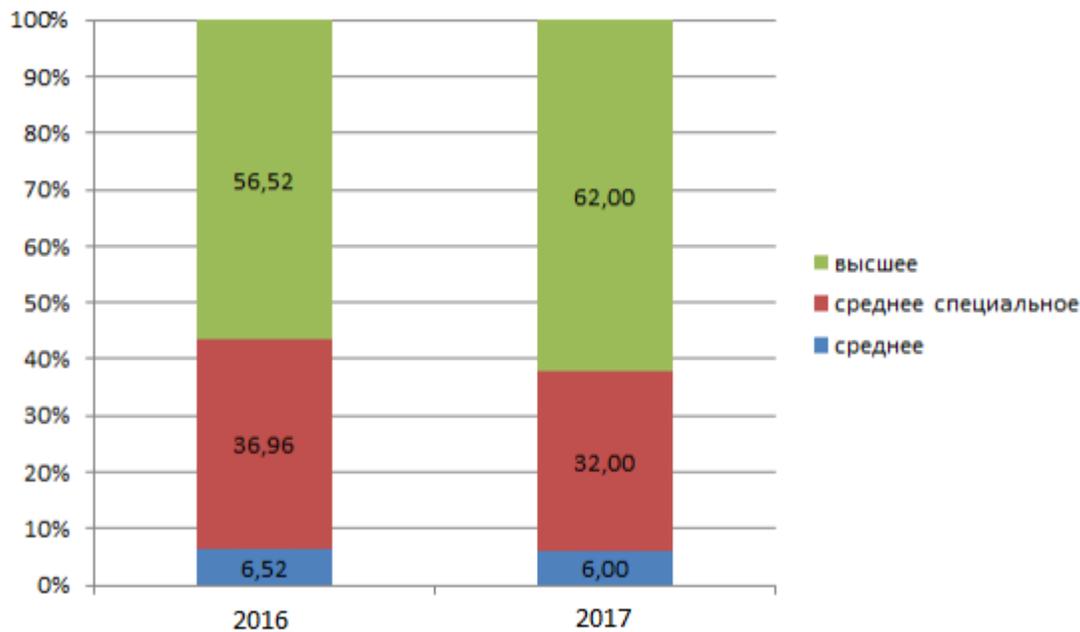


Рис. 4 Структура персонала по образованию, %

Следующим шагом является анализ показателей движения рабочей силы (Таблица 8). Охарактеризовать движение труда ООО «Оптимум», рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей [21, с. 14]:

1. Коэффициент текучести для приема работников (сop) - отношение количества занятого персонала к среднему числу сотрудников
2. Коэффициент оборота по возрасту (Qo) - это отношение числа отставных работников к среднему числу сотрудников.
3. Коэффициент текучести кадров (КПК) - это отношение числа занятых, оставшихся и независимо от нарушения трудового законодательства, к среднему числу сотрудников.
4. Коэффициент постоянства персонала предприятия (КП) рассчитывается как отношение количества работников, которые работали в течение года, к среднему числу персонала предприятия.

Таблица 10

Показатели движения рабочей силы (чел.)

Показатели движения	2016	2017
Численность персонала на начало года, чел.	45	46
Принято на работу, чел.	3	12
Выбыло, чел.	2	5
В том числе:		
по собственному желанию	2	5
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0
Численность персонала на конец года, чел.	46	53

Среднесписочная численность персонала, чел. 46 50

Коэффициент оборота по приему работников 0,07 0,24

Коэффициент оборота по выбытию работников 0,04 0,10

Коэффициент текучести кадров 0,04 0,10

Коэффициент постоянства кадров 0,93 0,82

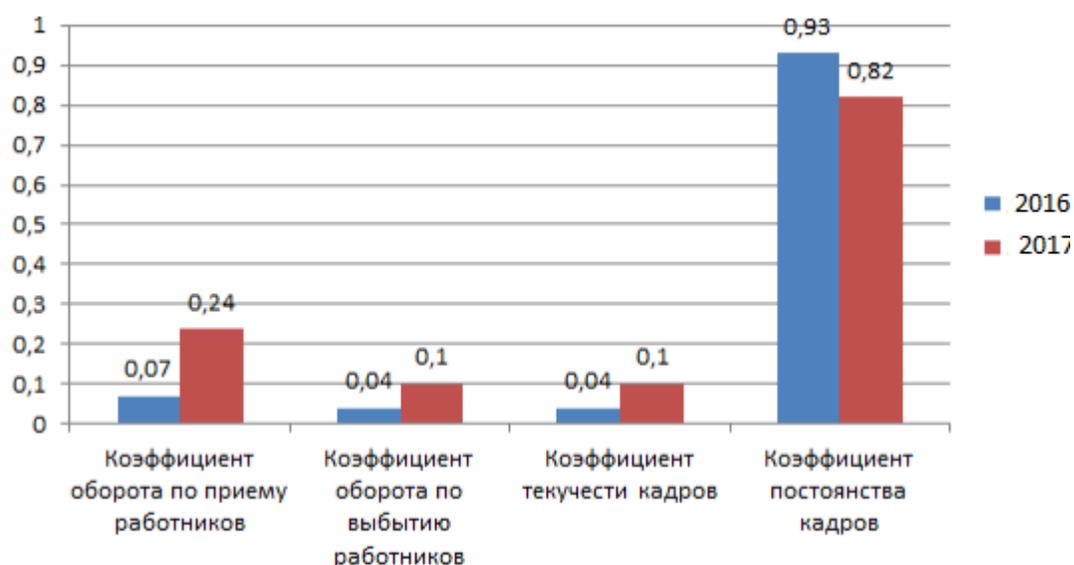


Рис. 5 Показатели движения персонала

Таким образом, можно отметить увеличение динамики показателя текучести кадров и одновременное снижение коэффициента постоянства состава, что указывает на неэффективную систему организации управления персоналом на предприятии.

Также, стоит отметить, основную часть коллектива составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия, так как на предприятии выполняются работы по сборке и монтажу светодиодного освещения. Процентное соотношение количества мужчин и женщин не менялось.

В 2016 году текучесть кадров находилась в пределах 5-7% и составляла 4%, но в 2017 году этот показатель увеличился в два с половиной раза и составил 10%. Чтобы определить причины ситуации, необходимо проанализировать различные аспекты организации управления трудом на предприятии.

2.3 Анализ системы обучения на рабочем месте на примере ООО «Оптимум»

Система обучения на рабочем месте на промышленном предприятии играет важную роль, так как в именно процессе обучения на рабочем месте сотрудник получает необходимый уровень компетентности для результативной работы [9, с. 96]. Профессиональное обучение на рабочем месте касается как руководителей и специалистов, так и рабочих, но, так как на производстве занято подавляющее большинство сотрудников (80%), и на них лежит огромная ответственность за продукцию, именно обучение на рабочем месте на рабочих профессий является определяющим для промышленного предприятия.

Подготовка рабочих проводится по двум направлениям: курсовая форма обучения или обучение на рабочем месте без отрыва от производства. Курсовая форма обучения сотрудников включает в себя 2 части: теоретическую и практическую (непосредственно на рабочем месте).

При курсовой форме обучения [10, с. 88]:

- Численность учебной группы устанавливается от 10 до 30 человек;
- Теоретическое обучение рабочих проводится в учебном классе учебного центра;
- Производственное обучение проводится на рабочих местах цехов под руководством мастера производственного обучения;
- Курсовое обучение является обязательным.

При подготовке рабочих на рабочем месте без отрыва от производства:

- Теоретический курс обучаемый изучает с помощью преподавателя теоретического обучения;
- Производственное обучение обучаемый проходит под руководством квалифицированного рабочего – инструктора производственного обучения, не освобожденного от основной работы.

По окончании курсового или обучения на рабочем месте при подготовке (переподготовке) рабочие направляются на квалификационный экзамен в квалификационную комиссию.

Несомненным преимуществом предприятия является возможность обучения вторым профессиям лиц, имеющих профессию, с целью получения дополнительной профессии с начальным или более высоким уровнем квалификации. Данное обучение организуется для расширения зоны профессиональной деятельности работника, а также с целью обеспечения возможности работы персонала по совмещаемым профессиям. Обучение проходит также как при курсовом, либо при обучении на рабочем месте [10, с. 77].

Самой распространенной формой обучения на предприятии является повышение квалификации – обучение рабочих, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. Повышение квалификации происходит по собственному желанию сотрудника. Обучение рабочих по повышению квалификации ведут на [20, с. 36]:

- Производственно-экономических курсах (в целях углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, умений, навыков персонала для установления рабочих более высоких тарифных разрядов). Данный вид обучения является модульным и проводится на рабочем месте.

- Курсах целевого назначения (для изучения новой техники, технологии, оборудования, материалов, новых технических процессов, средств механизации и автоматизации и т.д.). Может проводиться как на рабочем месте, так и вне рабочего места.

- Курсах профессионального мастерства (в целях выявления, распространения и внедрения передовых приемов труда, принимают участие высококвалифицированные рабочие). Проводится вне рабочего места.

Рассмотрев систему обучения на рабочем месте данного промышленного предприятия, можно проанализировать применяемые методы обучения на рабочем месте.

1) Инструктаж. Вводный инструктаж с целью ознакомления с требованиями безопасности для всех работников при приеме на работу. Данный инструктаж проводится перед получением пропуска. Он длится 2 часа: в процессе

показываются фильмы о предприятии и касающиеся техники безопасности, а также уполномоченные сотрудники рассказывают о требованиях безопасности [9, с. 8];

2) Наставничество. В случае, если работник устроился на предприятие в течении 6 месяцев после окончания очного отделения профильного высшего учебного заведения, он приобретает статус молодого специалиста. Данный статус закрепляется за ним в течение 3 лет. На 1 и 2 год молодому специалисту назначается наставник, который совместно с молодым специалистом разрабатывают план развития молодого специалиста на календарный год с указанием целей развития, планируемых сроков их достижения, конкретных задач по совершенствованию теоретических и практических профессиональных, управленческих знаний и навыков, планируемых результатов его профессиональной деятельности.

3) Стажировка на рабочем месте (secondment). Средняя продолжительность стажировки – 1-2 месяца. Стажировку с выездом на другое предприятие компании «Альянс», с целью получения опыта, расширения своих профессиональных знаний и навыков, могут проходить сотрудники разного уровня. Данный вид обучения практикуется не часто, только если в этом есть реальная необходимость, так как сотрудники всегда нужны на своем рабочем месте.

4) Ротация. На предприятии практикуется как вертикальная, так и горизонтальная ротация.

При вертикальной ротации необходимо сказать о кадровом резерве. В кадровый резерв предприятия входят работники, прошедшие специальный отбор и подготовку, удовлетворяющие требованиям ключевых должностей в настоящее время или в ближайшие годы [11, с. 64]. На предприятии существует список номенклатурных должностей, на который составляется ближний и дальний резерв. На каждого человека из резерва составляется индивидуальный план развития, сходный с планом индивидуального развития молодого специалиста, в котором описываются все необходимые мероприятия для развития сотрудника на определенную позицию, включая стажировки, повышение квалификации, а также изучение английского языка. Также назначается куратор, который следит за выполнением данного плана. При освобождении номенклатурной должности сразу ставится сотрудник из ближнего резерва.

Горизонтальная ротация используется на предприятии в случае, когда сотруднику необходимо перейти на другую вакантную профессию (если у него получена смежная профессия, то переход осуществляется сразу, если нет, то сначала сотрудник обучается) [11, с. 65]. Также горизонтальная ротация может использоваться по инициативе работника в случае, если у него возникают проблемы с коллективом, либо возникают проблемы с его профессией и профессиональными обязанностями, и он желает попробовать себя в другой должности. Руководство Предприятия не препятствует этому и помогает найти другую, более подходящую должность для этого сотрудника

5) Из современных методов обучения персонала на рабочем месте используется дистанционное обучение. Данное обучение конкретно на рабочем месте проходит только у специалистов, например, бухгалтеров, специалистов отдела внутреннего аудита, специалистов сектора обучения и развития персонала [15, с. 12]. Организуется это в виде вебинаров, обязательных, либо по собственной инициативе сотрудника. Занятия проводятся на рабочем месте. Например, для бухгалтеров был предложен вебинар «Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях), который они успешно прослушали. В вебинаре участвовало 5 человек, и он длился 4 дня. Данный вебинар являлся обязательным.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на промышленном предприятии используются различные методы обучения персонала: как традиционные (инструктаж, наставничество, ротация), так и современные (secondment, дистанционное обучение).

Проанализировав систему управления персоналом и более детально систему обучения персонала на рабочем месте можно сделать следующие выводы:

1. В целом организация управления персоналом на предприятии выстроена эффективно, существуют 4 сектора, которые отвечают за учет, мотивацию, оплату труда, расчеты с персоналом. Важнейшим и основным условием эффективного функционирования любого предприятия является целостность системы управления персоналом. На данном предприятии отделы взаимосвязано работают и успешно функционируют как между собой, так и с другими подразделениями.
2. Существует огромное количество программ и гарантий для сотрудников, что является преимуществом для предприятия при привлечении новых сотрудников.
3. Руководство всегда стремится идти навстречу сотрудникам в разных вопросах, используя индивидуальный подход.

4. Результативность обучения находится под большим вопросом, так как человек, иногда имея несколько смежных профессий, работает на одной долгое количество времени, получает доплату за другие, но по факту не использует их.

5. Не проводится полноценная оценка эффективности обучения, так как сложно рассчитать индивидуальную эффективность сотрудника на химическом производстве ввиду его особенностей.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки и обучения на ООО «Оптимум»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы оценки и обучения на ООО «Оптимум»

Исходя из вышеперечисленных минусов, предлагается внести изменения в систему обучения персонала на рабочем месте.

1. Усиление контроля над обучением сотрудников на рабочем месте. Контроль обязан проводиться [21, с. 55]:

При контроле за учебным процессом проверяющий должен обратить внимание на:

- Наличие, состояние и ведение учебно-методической документации преподавателями и инструкторами производственного обучения;
- Выполнение учебных планов и программ;
- Доступность преподавания, производственного обучения;
- Выполнение учебных задач, поставленных на занятиях;
- Рациональное использование учебного времени;
- Индивидуальный подход к обучающимся;
- Использование технических средств обучения, наглядных пособий, схем, плакатов.

Квалификационная комиссия в обязательном порядке должна присутствовать на экзамене. С обучаемыми на экзамен должен приходиться мастер, который не соприкасался с обучением сотрудника, например, мастер из другого отделения. Это необходимо для того чтобы избежать субъективности в процессе экзамена. 2-3 раза за весь период обучения специалист сектора обучения персонала должен посетить процесс обучения сотрудника и проверять записи в Дневнике производственного обучения. Эффективность данного мероприятия заключается в том, что снижается риск субъективизма преподавателя теоретического обучения и мастера производственного обучения. Сторонний человек (специалист Сектора развития персонала) будет наблюдать за процессом обучения, и оценивать работу всех обеих сторон обучения на рабочем месте, вносить коррективы и, возможно, решать конфликты, которые могут возникнуть между обучаемым и его «учителями».

2. Предлагается установить тренажеры во всех цехах для развития навыков сотрудников по устранению внештатных ситуаций и инцидентов. Эффективность заключается в том, что это снизит процент непредвиденных ситуаций, сотрудники будут знать, что делать, так как в тренажерах описаны все возможные внештатные ситуации и прописаны ходы, как и что необходимо исправить [15, с. 29].

3. Систему наставничества на предприятии предлагается оценивать таким образом:

1) Предлагается оценивать наставников молодых специалистов и других, устроившихся на работу сотрудников для совершенствования наставников по разработанной анкете (Приложение №1). Также по разработанной анкете можно оценивать преподавателя теоретического обучения и мастера производственного обучения. Анкета состоит из 11 вопросов, на которые отвечают обучающиеся после процесса обучения. В анкете представлены как закрытые, так и открытый вопрос, который предполагает предложения по совершенствованию работы наставника.

2) Предлагается оценить вовлеченность молодых специалистов с помощью опросника (Приложение №2), который включает в себя 12 вопрос с закрытыми ответами, проанализировав которые можно понять, насколько сотрудник вовлечен в работу предприятия, доволен ли он ей, насколько эффективна система мотивации персонала и насколько эффективна система по управлению персоналом в целом. Также предлагается пройти данный опрос сотрудникам, не относящимся к категории «Молодые специалисты», сравнить результаты опросов двух категорий, и, если результаты второй категории будут менее положительными, рассмотреть

вариант с внедрением системы наставничества для всех прибывших сотрудников.

Эффективность данной рекомендации заключается в том, чтобы, во-первых, допускать до наставничества только лучших и развивать их навыки, а не тех людей, которые даже не желают заниматься наставничеством. Тем самым, благодаря опытным и желающим передать свои знания и умения наставникам повысится вовлеченность сотрудников в развитии своих навыков, тем самым повысится их производительность труда, что положительно скажется на результатах предприятия. Также компания Gallup утверждает, что каждый вопрос тесно связан с прибыльностью предприятия. Например, вопрос «Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель» подразумевает то, что если сотрудники не просто знают своих должностные обязанности, но и четко понимают свой вклад в работу предприятия, то их вовлеченность значительно возрастет, и прибыльность предприятия может повыситься на 30% [21, с. 44].

4. Так как экзамен по профессии состоит из теоретических вопросов, предлагается добавить в экзаменационные билеты кейсы - практические задания. В процессе принятия экзамена это позволит оценить уровень знаний и компетентности сотрудников в реальных рабочих ситуациях.

В роли оценивающего руководителя может выступать непосредственный или вышестоящий руководитель. Оценка должна проходить в течение 3 месяцев после обучения.

Первый этап оценки: оценка уровня развития качеств работника. Сначала руководитель определяет, какие профессионально-квалификационные и личностные качества работника после обучения характеризуют его с сильной стороны (сильные стороны). Затем оценивающий руководитель определяет, какие профессионально-квалификационные и личностные качества необходимо работнику развивать (слабые стороны).

На втором этапе оценивающий руководитель производит распределение оцениваемых им работников на три группы по установленным критериям результативности. После оценки оценивающий руководитель составляет рекомендации по развитию оцениваемого работника и его качеств, включая слабые стороны. Рекомендации по развитию должны указать работнику направления развития и совершенствования сфер его деятельности. Данное мероприятие позволит оценить эффективность обучения на рабочем месте.

На 4 и 5 уровне предлагается оценить такие показатели как: выполнение плана выпуска продукции (готовой или промежуточной) количество аварий на производстве, количество ошибок на рабочем месте, количество инцидентов на производстве, количество предупрежденных аварий на производстве, количество успешно исправленных неполадок в оборудовании. Данные показатели продемонстрируют эффективность обучения сотрудников на рабочем месте.

После данной оценки необходимо проанализировать эффективность обучения, при необходимости внести коррективы. Данная форма оценки обучения эффективна тем, что она разделена на этапы, тем самым легко выявить, где именно находятся недостатки в системе модульного обучения на рабочем месте [20, с. 19].

6. Такой метод обучения на рабочем месте как ротация предлагается оценивать по показателю % персонала, удовлетворенного новой должностью. Данный показатель говорит о том, насколько эффективно построена система ротации на предприятии. А дистанционное обучение предлагается оценить такими показателями как % усвоенных знаний в тестовой форме, а также количество ошибок сотрудника на рабочем месте.

7. Также для повышения мотивации молодых специалистов в их индивидуальных планах развития, а также для других сотрудников, пришедших на предприятие, предлагается составлять карьерограмму. Пример карьерограммы для молодого специалиста в табл.11. Сотрудники будут четко знать, к чему им стремиться и что для этого нужно сделать.

Эффективность карьерограммы заключается в повышении мотивации сотрудника к обучению [14, с. 61].

Таблица 11

Карьерограмма на предприятии ООО «Оптимум»

Наименование должности	Сроки занятия должности	Условия продвижения
---------------------------	----------------------------	---------------------

Начальник цеха	10 лет	Наличие дополнительного образования (при необходимости), дополнительное обучение по профессиональным программам, подготовка преемника
Начальник отдела	8 лет	Наличие дополнительного образования (при необходимости), дополнительное обучение по профессиональным программам, подготовка преемника
Мастер смены	6 лет	Наличие нескольких смежных профессий, дополнительное обучение по профессиональным программам
Аппаратчик подготовки сырья	1 год	Повышение квалификации

Сотрудник наглядно видит, что его ждет через 10 лет и какими способами этого можно добиться. Мотивация сотрудника является одним из основных факторов успешного обучения, а эффективное обучение положительно влияет на успешных показатели предприятия.

Таким образом, в работе была проанализирована система обучения на рабочем месте и выявлены недостатки. На предприятии ООО «Оптимум» используются как традиционные, так и современные методы обучения персонала на рабочем месте. Главными недостатками являются: недостаточность контроля над обучением персонала, недостаточная мотивация сотрудников для обучения на рабочем месте, не оцениваются сотрудники после прохождения обучения на рабочем месте.

Исходя из вышеперечисленных недостатков, были предложены мероприятия по усилению контроля над процессом обучения на рабочем месте, система оценивания наставничества. Кроме этого, разработана карьерограмма, отражающая путь сотрудника к своей цели (определенной должности), что повышает его мотивацию к обучению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение на рабочем месте является неотъемлемой частью успешной деятельности сотрудника в организации. Благодаря этому организация может развиваться и улучшать свои финансовые показатели, а также благоприятно позиционировать себя на рынке труда. В процессе написания выпускной квалификационной работы была выполнена её цель – разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения на рабочем месте промышленного предприятия ООО «Оптимум» на основе изучения теоретических аспектов обучения на рабочем месте.

Для осуществления обозначенной цели были выполнены следующие задачи:

1. Изучение литературы в области обучения персонала организации.
2. Сравнение основных методов и понятий, связанных с темой обучения персонала.
3. Анализ методов обучения персонала на рабочем месте, выявление их преимуществ и недостатков.
4. Анализ особенностей управления персоналом в промышленной отрасли.
5. Анализ системы обучения персонала на ООО «Оптимум»

В теоретической части курсовой работы были рассмотрены сущность обучения персонала, а также подходы к обучению персонала, выявлены сильные и слабые стороны. Также были проанализированные традиционные и современные методы обучения на рабочем месте. К традиционным методам относятся: инструктаж, копирование, наставничество, метод усложняющихся задач, делегирование, ротация, подготовка в проектных группах. В промышленной отрасли самым распространенным методом обучения является наставничество.

В практической части работы отражены особенности управления персоналом в организации, также был проведен анализ системы обучения персонала на рабочем месте ООО «Оптимум», и выявлены недостатки этой системы. На основе недостатков были предложены рекомендации по совершенствованию системы обучения на рабочем месте. На предприятии ООО «Оптимум» используются как традиционные, так и современные методы обучения персонала на рабочем месте. Главными недостатками являются: недостаточность контроля над обучением персонала на рабочем месте, недостаточная мотивация сотрудников для обучения

на рабочем месте, не оценивается результативность сотрудников после прохождения обучения на рабочем месте.

Таким образом, были предложены мероприятия по усилению контроля над процессом обучения на рабочем месте, система оценивания наставничества. Кроме этого, разработана карьерограмма, отражающая путь сотрудника к своей цели (определенной должности), что повышает его мотивацию к обучению. Данные разработки имеют практическую направленность и должны быть внедрены на предприятии для совершенствования системы обучения на рабочем месте и оценки сотрудников после прохождения обучения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2015. - С.484.
2. Глухенькая, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н.М. Глухенькая // Профессиональное образование. Столица. - 2015. - №1. - С.42-44.
3. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - № 10. - 2017. - С. 89-94.
4. ГОСТ Р ИСО 10015 – 2017, с. 4. Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению
5. Дмитриев, М.Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2016. -№ 15. - С. 300-303.
6. Егорошин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / Егорошин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. - С. 237.
7. Жукова О. О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О. О. Жукова, Ю. Н. Никулина // Интерактивная наука. — 2017. — № 2 (12). — С. 189-192.
8. Зайцева, Ю.Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2017. - № 03 (27). - С.196-205.

9. Карпухин, М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / Карпухин, М.Ю. // Аграрный вестник Урала. - 2017.- № 1(155). - С.83-86
10. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: Монография. М.: Русайнс, 2015. -280 с
11. Колодин А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонал / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева // Современные технологии обеспечения гражданской обороны: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2014. С. 322-325.
12. Кондрашова Р.Ю. Обучение персонала: проблемы и перспективы развития / Р.Ю. Кондрашова // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки, 2016. № 1. С. 15-16.
13. Кузьмин А.М. Наставничество / Кузьмин А.М. // Методы менеджмента качества. - 2016. - № 8. - С.23
14. Курпач // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. №4 г. Самара, 2017. - с.125-127.
15. Магуа М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / Магуа М.И. - М.: АО «Бизнесшкола «Интел-синтез»», 2015. - С. 98
16. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. -2017. -№ 2. -С. 75-82.
17. Рощектаева У.Ю., Скубенко Д.В. Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления организацией// Инновационная наука. - 2017. - №03-1. - С.209-211.
18. Рощектаева У.Ю., Тонгуш В.В. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала // Инновационная наука. - 2017. - №04-2. - С.190-193
19. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М. -2007. -304 с.

20. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2014. С. 411.

21. Фещенко, В.В. Построение структуры системы обучения персонала современной организации / В.В. Фещенко // Экономика. Социология. Право. - 2017. - №1 (5). - С.33-37.

Приложение 1

Анкета для оценки работы наставника

1) Как часто проходили встречи с наставником?

- Каждый день
- Один раз в неделю
- 2-3 раза в месяц
- Вообще не встречались

2) Сколько времени наставник уделял на общение с Вами в неделю?

- Менее часа
- 1-2 часа
- 3-5 часов
- 6 и более

3) Наставник предоставлял всю необходимую информацию:

- Да, в полном объеме
- Частично
- Нет

4) Обратная связь от наставника:

- Была объективна
- Была субъективна

- Не предоставлял обратную связь

5) Наставник четко определял Вам цель и задачи работы:

- Да, всё объяснял

- Не всегда

- Нет

6) Наставник подготовил план обучения для Вас и контролировал его:

- Да, в полном объеме

- Частично

- Не следовал

7) Наставник был рад обучать Вас, охотно отвечал на Ваши вопросы и передавал Вам свой опыт:

- Да

- Нет

8) Наставник принимал участие не только в формальном обучении, но и неформально общался с Вами по поводу возникших вопросов вне рамок обязанностей

- Да, помогал в разных вопросах

- Нет, только в рамках обучения

9) Оцените личные качества наставника в баллах от 0 до 3:

- Терпеливость

- Поддержка

- Заинтересованность

- Внимательность

10) Оцените компетенции наставника в баллах от 0 до 3:

- Организация
- Гибкость
- Коммуникабельность
- Стрессоустойчивость
- Ориентация на развитие

11) Что бы Вы посоветовали наставнику изменить в его работе/поведении?

Приложение 2

Опросник оценки вовлеченности

Ф. И. О. оцениваемого

Возраст (полных лет)

Должность

Подразделение

Дата заполнения

Инструкция

Ответьте на вопросы, выбрав один из вариантов ответа – «Да» или «Нет».

Тестовое задание

Ответ

№ Вопрос

Да Нет

1 Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?

2 Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?

- 3 Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
- 4 Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
- 5 Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
- 6 Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?
- 7 Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
- 8 Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
- 9 Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
- 10 Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
- 11 За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
- 12 За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Спасибо!