

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
«Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере Общества с Ограниченной Ответственностью «Шахта «Есаульская»»
УДК _005.963:622.012.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Мудрова Маргарита Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>

		(ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ОСГН ШБИП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Мудрова Маргарита Владимировна

Тема работы:

«Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере Общества с Ограниченной Ответственностью «Шахта «Есаульская»»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

30.05.2018

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

анализ и т. д.).	
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические аспекты организации системы обучения персонала: зарубежный и российский опыт. 2. Разработка методики исследования: анкет, опросника. 3. Проведение оценки системы организации подготовки, повышения квалификации. 4. Разработка критериев эффективности системы обучения.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала</p>	
<p>2. Анализ организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала предприятия (на примере ООО «Шахта «Есаульская»)</p>	
<p>3. Разработка мероприятий по совершенствованию организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская»</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		20.01.2018 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Мудрова Маргарита Владимировна		20.01.2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукиянова Наталья	Д.ф.н., профессор		

	Александровна			
--	---------------	--	--	--

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 93 с., включая 14 рис., 12 табл., 39 источников, 5 прил.

Ключевые слова: персонал, система обучения, подготовка персонала, организация, управление персоналом, повышение квалификации.

Объектом исследования является организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.

Предметом исследования является организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская».

В процессе исследования проводились экспертная оценка и анкетирование работников.

В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала предприятия.

Степень внедрения:

1. На предприятии идет работа по разработке профессиональных стандартов
2. Пересмотр программ обучения в соответствии с новыми требованиями.
3. На корпоративном сайте выложена информация об обучении, улучшился информационный обмен.

Область применения: предложенная диагностика (методы, критерии) для оценки системы организации обучения могут быть использованы для любого предприятия Евраз и другого холдинга, так как позволяет выявить сильные и слабые стороны обучения на предприятии. Это может быть мониторингом, результаты можно рассматривать в динамике.

Экономическая эффективность/значимость работы: результаты данной работы имеют практическое значение для рассматриваемого предприятия, так как они позволили выявить недочеты и устранить их, тем самым - повысить эффективность организации системы обучения. Результаты имеют больше социальную значимость – повышают качество обучения, удовлетворенность работников.

В будущем планируется разработка наиболее новых подходов к организации системы обучения на промышленном предприятии.

Обозначения и сокращения

ДО – дистанционное обучение

КЦН – курсы целевого назначения

КБ – курсы бригадиров

ОТ – охрана труда

ПБ – промышленная безопасность

ПЭК – производственно-экономические курсы

РСиС – руководители, специалисты и служащие

НПО – начальное профессиональное образование

СПО – среднее профессиональное образование

ВПО – высшее профессиональное образование

чел – человек

т.ч. – том числе

Оглавление

Введение	11
1 Теоретические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала	16
1.1 Основные понятия и концепции обучения персонала предприятия	16
1.2 Цели, виды, формы и методы обучения, подготовки и повышения квалификации	21
1.3 Основные направления работы по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации	28
2 Анализ организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала предприятия (на примере ООО «Шахта «Есаульская»)	40
2.1 Общая характеристика предприятия	40
2.2 Анализ структуры и качества персонала предприятия	42
2.3 Анализ организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала	49
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская»	69
3.1 План мероприятий по совершенствованию системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала	69
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	74
Заключение	77
Список использованных источников	80
Приложение А Организационная структура дирекции по персоналу ООО «РУК»	83
Приложение Б Результаты экспертной оценки	84
Приложение В Анкета для опроса сотрудников компании	86
Приложение Г Оценка программ обучения сотрудниками предприятия	90
Приложение Д План мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала	91
Приложение Е Отчет о проверке на плагиат CD в конверте на обороте обложки	93

Введение

Одним из важнейших конкурентных преимуществ, позволяющих компании быть лидерами на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов, за счет последовательного повышения вовлеченности персонала в решении проблем, придерживаясь принципа «результат дает человек», то есть персонал предприятия рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности.

Персонал как объект управления имеет специфику, которая состоит в следующем:

- процесс взаимодействия между предприятием и работниками является двусторонним;

- способность работников к развитию и совершенствованию – наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности производственной деятельности предприятия;

- отношения между работником и предприятием носят долговременный характер;

- люди приходят на предприятие с определенными целями и ожидают от предприятия возможности эти цели реализовать. Взаимная удовлетворенность работника и предприятия является необходимым условием их взаимодействия.

Развитие персонала - это важнейшее условие благополучного развития любой организации.

Если у персонала не будет необходимой квалификации, результат деятельности компании будет значительно ниже.

Профессиональное развитие покажет положительный результат у самих сотрудников. При повышении квалификации и приобретении новых навыков и знаний, сотрудники становятся конкурентоспособными на рынке труда и у них появляются новые дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Неслучайно профессиональное

обучение в компании высоко оценивается и оказывает значительное влияние на принятие решения обустройстве на работу в любую организацию.

В компании различной сферы деятельности развитие персонала представляет систему взаимосвязанных действий, такие как: выработка стратегии, прогноз и планирование потребности в работниках различных квалификаций, профессиональный рост и управление карьерой, процесс адаптации, обучения, развитие корпоративной культуры.

В современном мире диапазон и содержание требований профессиональных качеств работника, значительно расширяются.

Известны такие требования, как: дисциплина, высокие исполнительные качества работника, его ответственность, инициатива, творческая заинтересованность. В настоящее время добавляются такие качества, как: самомотивация, организаторские способности, гибкость, умение поставить и решить проблему, иметь способность профессионального развития, быть готовым работать в экстремальной ситуации, быть бережливым, доброжелательным и т.д.

Именно развитие данных качеств, требуется для осуществления работы на высоком профессиональном уровне.

Знания играют значительную роль в процессе развития и формирования работника в организации. Но развитие работников должно совпадать с целями организации. Для этого в организации существуют специальные методы и системы управления профессиональным развитием личности: подготовка резерва управленцев, управление профессиональным обучением, повышение квалификации специалистов, развитие карьеры. Так происходит процесс передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам компании.

Развитие угольной отрасли нельзя представить без квалифицированных управленческих кадров, поэтому обучению персонала отводится большая роль. Специалисты должны быть квалифицированными, способные решать задачи на самом высоком уровне.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обосновывается тем, что в настоящее время происходит повышение роли персонала в современном производстве, принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. А также актуальность обуславливается высокой конкуренцией в г. Новокузнецке между предприятиями в сфере добычи угля, задача привлечения новых и сохранения опытных работников, становится приоритетной.

Успешно функционирующая система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в компании содействует снижению рисков и ведет к повышению эффективности работы всей компании в целом.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская».

Для достижения поставленных целей, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.
2. Рассмотреть виды, формы и методы обучения.
3. Изучить направления работы по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.
4. Дать характеристику компании.
5. Проанализировать динамику численности, структуры, движения и эффективности использования персонала.
6. Оценить организацию системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала компании.
7. Разработать рекомендации по совершенствованию существующей организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.

Объектом исследования является организация системы обучения,

подготовки и повышения квалификации персонала.

Предметом исследования является организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

В первом разделе изложены теоретические основы организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала. Рассмотрены основные виды и формы обучения, а также методы обучения. В данной главе уделено внимание основным этапам организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации.

Во втором разделе дается характеристика ООО «Шахта «Есаульская», проводится описание организационной структуры управления компанией. Также в данной главе приведен анализ качественной и количественной структуры персонала, оценивается политика в сфере обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в компании, рассматриваются сильные и слабые стороны организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации, существующей в компании. В данной главе представлены результаты экспертной оценки и анкетного опроса.

В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала, существующей в компании. Также здесь представлен план мероприятий по внедрению разработанных предложений. Приводится социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В исследовании опора была сделана на отечественные и зарубежные теоретические и методические разработки в области обучения и развития персонала, материалы и рекомендации научных конференций, симпозиумов и семинаров.

При выполнении данной выпускной квалификационной работы также использовались научная, специальная и учебная литература, нормативно-правовая база по управлению персоналом, а также статистическая и отчетная

информация.

В качестве теоретической базы исследования были использованы работы таких отечественных авторов, как Магура М.И., Кибанова А.Л. Курбатова М.Б., Маслова В.И. и др.

Основными методами исследования являются:

- анализ специальной литературы по проблеме исследования;
- включенное наблюдение;
- статистические методы;
- сбор и анализ эмпирического материала;
- экспертная оценка;
- анкетирование.

Результаты данного исследования имеют большое практическое значение, так как позволят разработать комплекс мероприятий по совершенствованию организации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала компании ООО «Шахта Есаульская». Практическая новизна данной работы заключается в том, что в ходе работы была разработана система оценки для такого направления кадрового менеджмента, как обучение персонала. Данную методику оценки с разработанными критериями можно использовать периодически с тем, чтобы отслеживать изменения, произошедшие в организации обучения, повышения квалификации. Такой мониторинг можно использовать и для других предприятий Евраз.

На сегодняшний день инвестирование в обучение и развитие персонала играет большую роль в компании. Данная затратная часть является капиталовложением компании ООО «Шахта «Есаульская» в своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, а также увеличении вклада каждого работника в достижении стратегических целей компании.

1 Теоретические аспекты организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала

1.1 Основные понятия и концепции обучения персонала предприятия

В последние годы изменение среды бизнеса и применяемых стратегий заставило компании постоянно развивать персонал, будь то вновь прибывшие сотрудники или же опытный устоявшийся коллектив.

Персонал перестал восприниматься как просто рабочая сила, он перешел в новую ценностную категорию - «человеческий капитал».

Технологии меняются, а вот капиталы приходят и уходят. Остаются только люди, и от них многое зависит: эффективное использование технологий и рост капиталов. Значит, непрерывное развитие и совершенствование знаний умений, навыков, способностей сотрудников становится основным условием воспроизводства и расширения бизнеса.

Управление персоналом - это целенаправленная деятельность, в которую входят основные направления работы с персоналом, средства, формы и методы управления [1].

В системе управления персоналом реализуются функции управления персоналом организации.

Система управления персоналом включает:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему обучения, подготовки и повышения квалификации персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;

- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения.

То есть обучение, подготовка и повышение квалификации персонала организации - это комплексная функция управления персоналом, при которой в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, способные повысить их конкурентоспособность, а также конкурентоспособность организации.

Подсистема обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в системе управления персоналом - это подсистема, отвечающая за:

- обучение, переподготовку и повышение квалификации;
- организацию рационализаторской и изобретательской деятельности;
- реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- организацию работы с кадровым резервом.

Система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала - совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, которые необходимы при эффективном выполнении как текущих, так и перспективных производственных задач, для наилучшего удовлетворения запросов работников, которые связаны с профессиональной подготовкой самореализацией и карьерой [2].

Во внешней подсистеме обучения и подготовки персонала большую роль играют образовательные учреждения, которые осуществляют подготовку и повышение квалификации.

Внутреннюю подсистему представляют кадровые службы: профессиональное обучение персонала, управление циклом профессиональной жизни человека, т.е. его карьерой.

Функции кадровой службы: формирование, воспроизводство, приращение и рациональное использование профессионального опыта персонала. Фактически они поглощают другие элементы внутренней

подсистемы профессионального развития и используют разнообразные технологии, методы и способы развития профессиональных способностей человека.

У человека процесс обучения идёт в течение всей сознательной жизни.

Первичное обучение проходит в школе, затем в колледже, ПТУ, техникуме, в ВУЗе. Вторичное обучение человек получает в ВУЗе, на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, на курсах и семинарах и т.д. Цель обучения: приобретение знаний и получение образования [3].

Образование - это постоянный процесс, получение систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, которые необходимы человеку для подготовки к жизни и труду.

Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование бывает общее и профессиональное, и осуществляется непрерывно в течение всей жизни.

Непрерывное образование - процесс и принцип формирования личности, который предусматривает формирование систем образования, открытых для людей разного возраста и поколения. Образование сопровождает человека на протяжении всей его жизни, постоянно развивает, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения или общения.

Непрерывное образование - это повышение квалификации и переподготовка при изменяющихся условиях, а также это стимул постоянного самообразования.

Процесс профессионального образования - это звено единой системы непрерывного образования. Результат образования - получение знаний для дальнейшей трудовой деятельности, профессии, которая подтверждается документом об окончании: аттестат, диплом, свидетельство. В Российской Федерации профессиональное образование можно получить в учебных

заведениях: в профессионально-технических училищах, техникумах, в высших учебных заведениях, на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, на специальных курсах и семинарах [4].

Профессиональное образование можно получить на основе государственных образовательных стандартов по подготовке специалистов, и с использованием гибких учебных программ.

В дальнейшем речь пойдет о профессиональном образовании персонала, которое осуществляется посредством его обучения.

Основной путь получения профессионального образования - это обучение персонала. Данный процесс целенаправленно организован, планомерно и систематически осуществляемый при овладении знаниями, умениями, навыками и способами общения. Руководят данным процессом обычно опытные преподаватели, наставники, специалисты, руководители и т.п.

Существует три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров [5].

Подготовка кадров - это планомерный и организованный процесс обучения, выпуск квалифицированных кадров, которые необходимы во всех областях человеческой деятельности. Такие кадры владеют специальными знаниями, умениями, навыками и способами общения.

Основная цель повышения квалификации кадров - это усовершенствование знаний, умений, навыков и способов общения, в связи с изменяющимися требованиями к профессии или повышение человека в должности.

Цель при переподготовке кадров - освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения для овладения новой профессией или при изменении требований к содержанию и результатам труда.

Итак, обучение - это мощный рычаг реализации стратегии компании, эффективный способ произвести позитивные изменения, сформировать у персонала готовность и стремление к профессиональному развитию.

Начинается процесс создания корпоративной системы обучения персонала с разработки концепции обучения персонала, которая даст ответы на основные вопросы:

1. Кого учить? (определение целевых аудиторий обучения)
2. Чему учить? (список типовых программ обучения для различных целевых аудиторий)
3. Какова требуемая квалификация? (определение принципов и методов мониторинга квалификации целевых аудиторий обучения)
4. Как учить? (определение и обоснование выбора методик обучения (очное, дистанционное, смешанное) для различных целевых аудиторий)
5. Когда учить? (обобщенный план проведения обучения для целевых аудиторий)
6. Какова потребность в ресурсах для обучения? (оценка и методика расчета необходимых ресурсов)

Ответы на все эти вопросы позволят организовать систему обучения [6].

Итак, в условиях конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации любая организация должна концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы поспевать за изменениями, происходящими в окружении.

Гибкость организации при нововведениях в значительной степени зависит от формирования в компании эластичных в использовании трудовых ресурсов. Это достигается за счет проведения мероприятий, повышающих устойчивость работников к меняющимся условиям, мобилизующих их резервные возможности, что связано с уровнем образовательной и специальной подготовки. То есть речь идет об организации обучения персонала, профессиональной подготовке.

1.2 Цели, виды, формы и методы обучения, подготовки и повышения квалификации

Говоря о целях обучения в целом, необходимо учитывать тот факт, что те, кто учит и те, кого учат, могут иметь разные цели. Хотя, эффективность обучения будет выше, если учитываются цели и интересы обеих сторон.

С точки зрения работодателя обучение персонала проводится с целью формирования квалифицированной команды профессионалов, способных решать стоящие перед организацией задачи. Кроме того, обучение персонала способствует интеграции сотрудников, их адаптации к компании и к меняющимся условиям внешней среды. И что особенно важно, именно обучение персонала позволяет успешно провести внедрение инноваций, будь то новые технологии или совершенствование процессов управления [7].

С точки зрения самих работников, обучение позволяет поддерживать на соответствующем уровне и повышать их профессиональную квалификацию. Кроме того, благодаря обучению можно приобрести профессиональные знания вне сферы профессиональной деятельности работника, но повышающие его конкурентоспособность на рынке труда.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Выделяют четыре вида обучения персонала:

- получение базовой специальности;
- повышение квалификации по базовой специальности;
- переподготовка;
- послевузовское профессиональное образование.

Важно при этом обеспечить возможность непрерывного повышения квалификации и своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Каждый вид обучения имеет свою специфическую цель.

Так, цель подготовки персонала - это обеспечение работников

необходимыми профессиональными знаниями, умениями навыками в соответствии с квалификационными требованиями для их самостоятельной эффективной профессиональной деятельности.

Целью повышения квалификации могут быть потребности в решении внедренческих, научно-технических, производственных, экономических задач или в допуске к организации и безопасному производству работ по обслуживанию объектов, подведомственных Российскому техническому надзору РФ.

Переподготовку работников проводят с целью освоения ими новых профессий в виду того, что старые не могут быть использованы, а также для тех, кто изъявил желание сменить профессию с учетом потребностей деятельности.

Таким образом, цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации должны быть связаны со стратегическими целями развития организации и учитывать интересы работников.

Классификация видов обучения по форме планирования и организации представлена на рисунке [8].

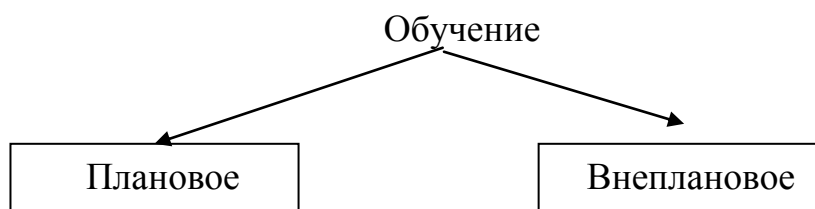


Рисунок 1 - Виды обучения

Плановое обучение осуществляется по программам повышения квалификации, существующим в организации. Это чаще всего программы повышения квалификации резерва, управленческого персонала, линейных руководителей и рядовых сотрудников, программы адаптации и первичного обучения новых сотрудников.

Внеплановое обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений предприятия [9].

Обучение персонала может быть организовано как в самой организации, так и за её пределами, с отрывом от производства и без отрыва на производстве. В этой связи по форме организации обучения различают внешнее и внутреннее обучение. А также выделяют индивидуальное и корпоративное обучение.

Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних Компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т.п. Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников организации.

В последнее время широко используется форма дистанционного обучения. Форма обучения работников выбирается менеджерами в зависимости от возможностей организации: особенности деятельности, финансовые средства. Каждая из перечисленных форм подготовки персонала обладает рядом преимуществ. Если работники проходят обучение без отрыва от производства, то они продолжают выполнять свои непосредственные функции, их работу не приходится перераспределять между другими работниками. Кроме того, если обучение проходит в самой организации, то компании легче контролировать содержание и формат собственных программ. Такое обучение позволяет более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, её целями и стратегией. Посещение работниками курсов и семинаров, проводимых вне организации, открывает перед ними возможность установить контакты с представителями родственных компаний, перенять успешный опыт своих коллег. Основные формы обучения представлены на рисунке [10].

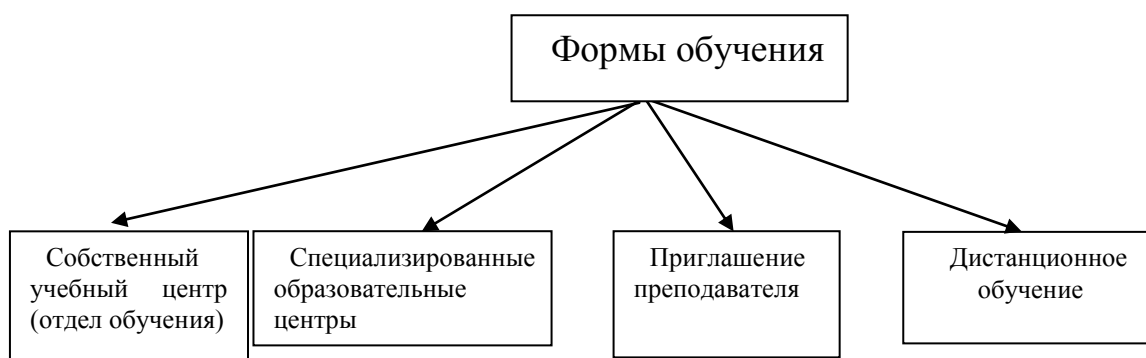


Рисунок 2 - Основные формы обучения

Обучение осуществляется путем использования разнообразных методов.

Методы обучения работников должны соответствовать целям обучения и особенностям обучающейся аудитории.

Различают активные методы обучения и интерактивные методы обучения (рисунок 3) [11].

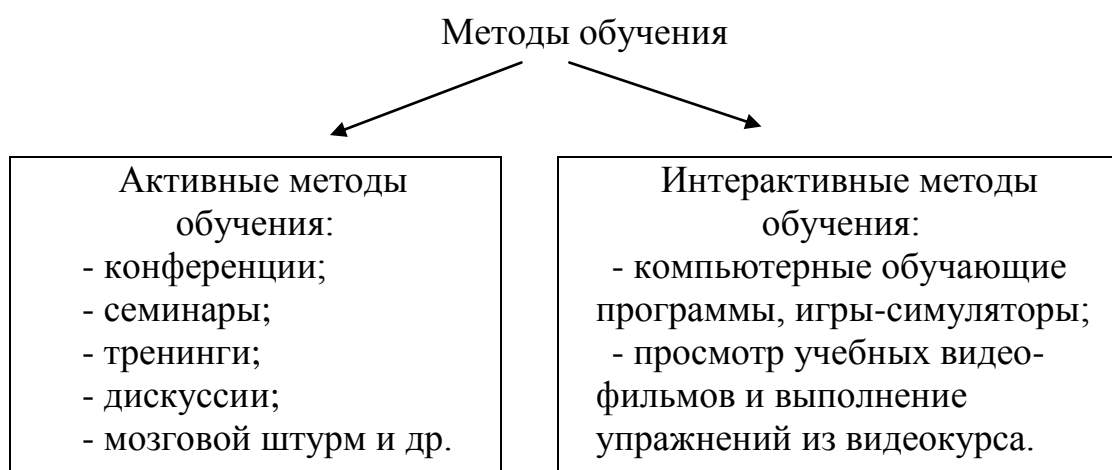


Рисунок 3 - Методы обучения персонала

Согласно другой классификации в настоящее время все многообразие методов обучения персонала можно разделить на три большие группы:

- традиционные методы обучения (лекции и семинары);
- методы обучения на рабочем месте - наставничество, стажировки, рабочая ротация;
- методы активного обучения (тренинги, семинары-практикумы, моделирующие, имитационные и ролевые игры).

Данные методы обучения работников с учетом их недостатков и преимуществ, отражены в таблице 1 [12].

Таблица 1- Методы обучения персонала

Методы обучения	Формы обучения	Преимущества	Недостатки
Активные методы обучения	Тренинги	<ul style="list-style-type: none"> практическая отработка навыков и умений активность учащихся 	<ul style="list-style-type: none"> небольшие группы длительность подготовки и проведения
	Программированное, компьютерное обучение	<ul style="list-style-type: none"> обратная связь структурированность материала возможность учиться индивидуально и группой 	<ul style="list-style-type: none"> высокие затраты на разработку или покупку
	Деловые и ролевые игры	<ul style="list-style-type: none"> возможность использовать опыт и знания слушателей активность учащихся стимулирует творческий подход 	<ul style="list-style-type: none"> эффективность зависит от опыта преподавателя
	Разбор практических ситуаций	<ul style="list-style-type: none"> высокая степень включенности и активности слушателей актуальность решаемых проблем 	<ul style="list-style-type: none"> высокий уровень требований к квалификации преподавателя высокий уровень требований к опыту участников
Традиционные методы обучения	Лекции	<ul style="list-style-type: none"> охват большой аудитории низкие финансовые затраты контроль за содержанием обучения 	<ul style="list-style-type: none"> низкая активность слушателей не учитываются различия в уровне образования слушателей
	Семинары	<ul style="list-style-type: none"> контроль степени понимания материала учащимися активность учащихся 	<ul style="list-style-type: none"> эффективность зависит от уровня преподавателя небольшие группы
Методы профессионального обучения	Учебные видео-фильмы	<ul style="list-style-type: none"> наглядность подачи материала возможность самообучения и повторения удобство использования экономия средств 	<ul style="list-style-type: none"> низкая активность слушателей не учитываются различия в уровне образования и опыте слушателей
	Обучение на рабочих местах	<ul style="list-style-type: none"> ознакомление с содержанием труда ознакомление с требованиями работы 	<ul style="list-style-type: none"> снижается эффективность обучения при несоответствии ситуации реальным рабочим условиям
	Наставничество	<ul style="list-style-type: none"> индивидуальный подход, возможность получить знания и опыт решения конкретных задач 	<ul style="list-style-type: none"> эффективность зависит от опыта и квалификации наставника формальный подход

Из таблицы 1 следует, что каждый метод обладает своими преимуществами и недостатками. В этой связи разработчики программ обучения персонала используют несколько методов.

Традиционные методы обучения используются, когда необходимо в

ограниченный промежуток времени передать большой объем информации и когда перед преподавателем стоит именно информационная задача - «приращение знаний» учащихся. Эти методы опираются на классические формы учебных занятий - лекции и семинары. Односторонность лекции в настоящее время компенсируется использованием разнообразных технических средств обучения - мультимедийных презентаций, видеосопровождения, тематических онлайн-ресурсов. В вузовской практике широкое распространение получила такая форма проведения занятий, как лекция-семинар, когда прослушанный материал студенты разбирают и обсуждают с преподавателем в режиме прямого диалога, обмениваясь мнениями и вопросами. Лекционно-семинарская форма с успехом используется и для обучения персонала, поскольку она оптимально подходит для решения большого круга задач, связанных с вопросами повышения квалификации сотрудников.

Принято считать, что эффективность усвоения информации на тренингах значительно выше, чем на лекциях и семинарах, но при этом упускается из виду разная целевая направленность этих форм обучения. Результатом лекционно-семинарской формы обучения является повышение информированности слушателей, а итогом тренинга - приобретение участниками новых практических умений и навыков.

Методы обучения на рабочем месте используются для обучения персонала узкоспециальным навыкам, необходимым для осуществления профессиональной деятельности в конкретной организации. Такие формы обучения, как стажировки и ротация, могут входить в план работы с кадровым резервом как одно из условий карьерного роста сотрудников. Рабочая ротация особенно широко используется при подготовке менеджерского состава. Например, кандидат на управленческую должность за определенный срок должен поработать во всех отделах и на всех направлениях, которыми он впоследствии будет руководить. В результате у кандидата на руководящую должность складывается полная картина работы предприятия, он лучше

представляет себе организационную структуру компании и принципы ее работы [13].

Особенностью обучения на рабочем месте является повышение квалификации сотрудников без отрыва от производства. Занятия проходят в форме специальных проектов, мини-тренингов, стажировок, ротации, инструктажа, наставничества и т. д. Как естественное следствие обучения на рабочем месте возникает еще одна существенная особенность данных образовательных методов - сотрудники используют освоенные знания и навыки не только в своей работе, но и «распространяют» их внутри компании, повышая, таким образом, квалификацию своих коллег и подчиненных.

Примером реализации эффективных методов внутрифирменного обучения персонала может служить технология «обучения действием». Она была разработана английским организационным консультантом Р. Ревансом, как способ обучения менеджеров без отрыва от основной работы. Данная технология была «взята на вооружение» службами развития персонала таких крупных компаний, как General Motors, Digital Equipment Corporation, Xerox и др. [14].

Особенностями технологии является обучение на материале реальных рабочих задач, без использования искусственно смоделированных учебных ситуаций и упражнений. Итогом обучения является внедрение полученных результатов в практику работы организации, а критерием успешности обучения - эффективность внедрения учебного проекта [15].

В данной классификации выделены признаки активности обучаемых, доступные для наблюдения. Но, нужно заметить, что участник может внешне быть очень активным - выполнять структурные упражнения, играть отведенную ему роль в игровом эпизоде занятия, интенсивно решать ситуационные задачи, но в то же время оставаться «выключенным» из процесса обучения: «идти» вслед за тренером, работать в режиме исполнителя. Тогда как истинная активность предполагает, что учащийся не только выполняет учебные задания, но и сам управляет процессом обучения.

Итак, функция управления обучением состоит, прежде всего, в том, что тренер может объективно оценить правильность выполнения учебного задания. Методы активного обучения предполагают, что такую же возможность - возможность объективной оценки - получают и сами участники.

Итак, цели компании, преследуемые в ходе обучения, подготовки и повышения квалификации сотрудников, должны быть тесно связаны с целями организации. Среди основных целей обучения обычно выделяют следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обученных работников;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- приобретение сотрудниками профессиональных знаний и навыков, отвечающих требованиям к деятельности сегодня и завтра;
- повышение приверженности работников своей организации;
- информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

Если при организации обучения в компании учитывают потребности и интересы работников, то обучение будет более результативным, найдет отражение в непосредственной деятельности работников.

На результативность обучения работников оказывает влияние также сама форма обучения и методы обучения.

1.3 Основные направления работы по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации

Система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала - это совокупность структуры управления, комплекса мер по планированию, организации и обеспечению учебного процесса в соответствии с требованиями к содержанию, видам, формам и методам подготовки персонала в организации.

Структура управления обучением, подготовкой и повышением квалификацией персонала - организационная структура, элементами которой

являются организационные единицы, отвечающие за организацию, осуществление и контроль качества процесса обучения персонала.

Как правило, выделяют следующие формы учебных структур: отдел обучения, учебный центр, корпоративный университет. Есть существенные различия между отделом обучения, учебным центром и корпоративным университетом. Учебный центр отличается от отдела обучения тем, что у него:

- собственная учебная база, т.е. создание и использование внутреннего ресурса учебных помещений;

- широкое использование внутренних преподавательских ресурсов, в том числе штатных преподавателей.

Основными отличительными особенностями корпоративных университетов являются:

- проведение обучения в виде длительных программ;

- проведение обучения для целевых групп сотрудников

- ориентация учебных программ не только на текущие потребности организации, но и на ее перспективные стратегические цели.

- разработка учебных программ с учетом не столько текущих потребностей обучаемых сотрудников, сколько с учетом их потребностей в развитии [16].

Как правило, одним из факторов, определяющим необходимость создания и вид собственной учебной структуры компании, является размер организации. Так, если численность персонала компании составляет 100-200 человек, целесообразно организовать отдел обучения персонал. Если же

численность компании достигает 500 человек и выше, то возникает необходимость в создании собственного учебного центра. Всё чаще крупные холдинги, организации используют корпоративные университеты с целью подготовки профессиональных кадров, организуя тем самым внутрифирменное обучение. Программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. В организациях, где существуют отделы

обучения или даже учебные центры преимуществом является то, что компания не тратит много средств на содержание большого преподавательского состава, а под конкретную задачу формирует программу обучения и подбирает преподавателей либо организует обучение своими силами.

Комплекс мер по планированию и организации учебного процесса включает в себя следующие пункты:

- определение потребности в обучении, подготовке и повышении квалификации персонала;
- формирование программ обучения, подготовки и повышения квалификации персонала;
- подбор учебных центров и преподавателей;
- обеспечение процесса обучения, подготовки и повышения квалификации персонала;
- контроль качества профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала [17].

При определении потребности организации в обучении, подготовке и повышении квалификации персонала учитывают внутренние и внешние факторы. К внешним факторам относят требования нормативных и законодательных актов; предписания контролирующих органов, выданные в ходе проверок; расширение зоны обслуживания; выполнение требований, предъявляемых к продукции. К внутренним факторам относятся изменения организационной структуры; внедрение новой техники, технологии; перемещение персонала внутри организации, текучесть кадров.

Потребность организации в обучении персонала формируется на четырех уровнях: на уровне работы, отдельного сотрудника, подразделения и организации в целом.

Характер и содержание потребности в обучении, подготовке и повышении квалификации на уровне работы целесообразно определять методом анализа исполнения работы. Анализ исполнения работы сотрудников представляет собой сложный процесс, который позволяет выявить слабые и

сильные места в исполнении работы и сформировать целостный взгляд на потребности и цели обучения [18].

Эффективными методами определения потребности в обучении, подготовке и повышении квалификации на уровне работника являются различные способы оценки персонала. Оценка персонала как процесс определения эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей для достижения организационных целей позволяет выявить разрывы между имеющимся уровнем накопления человеческого капитала и требуемым уровнем его развития на конкретном месте.

Методом определения потребности в обучении, подготовке и повышении квалификации персоналом на уровне подразделения является анализ кадровых проблем, существующих в подразделении.

Определение потребности в обучении, подготовке и повышении квалификации персонала на уровне организации предполагает выявление наиболее значимых факторов, влияющих на профессионально-квалификационную структуру персонала.

Формирование программ обучения начинается со сбора заявок с руководителей об обучении работников. Также при составлении программ обучения используют результаты оценки персонала, выявившие потребности в обучении работников. После расчета сметы расходов на обучение составляют график обучения.

Обоснование планов, программ обучения проводится по следующим позициям:

- коммерческо-производственные условия, то есть степень необходимости обучения персонала;
- организационно-производственные условия, то есть возможность отвлечения работников от основной деятельности для их обучения;
- затраты на обучение, то есть возможности организации оплачивать расходы по обучению персонала;
- социально-психологические условия, то есть мотивированность

персонала к заполнению имеющегося разрыва в знаниях и навыках.

Подбор учебных центров и преподавателей производится либо специалистами, отвечающими за организацию учебного процесса в организации, либо самими работниками. Большинство компаний выбирают учебные центры, обладающие лицензией Министерства образования РФ на право образовательной деятельности [19].

Обеспечение обучения, подготовки и повышения квалификации персонала включает в себя методическое обеспечение (учебно-программная документация, методические пособия); учебно-материальную базу (учебные классы, оборудование); подбор и подготовку преподавательского состава.

Контроль качества профессионального обучения, подготовки и повышения квалификации персонала проводится с целью обеспечения соответствия фактических результатов обучения работников требованиям Единого тарифно-квалификационного справочника, уровню необходимой квалификации [20].

Кроме того, контроль позволяет определить уровень организации и содержания профессиональной подготовки персонала, результативность учебного процесса.

На основании данных, полученных в ходе контроля, разрабатываются корректирующие действия по повышению качества учебного процесса.

Анализ профессиональной подготовки персонала осуществляют лица, ответственные за организацию процесса обучения персонала. Отчеты о результатах обучения представляются руководству компании.

Большое значение имеет оценка эффективности обучения. При оценке эффективности обучения обычно используют следующие критерии:

- мнение обучающихся работников;
- усвоение учебного материала;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Мнение работников, прошедших обучение выявляют при помощи

анкетирования.

Результаты опроса позволяют получить оценку процессу организации обучению и уровню удовлетворенности потребностей работников.

Информация о степени освоения учебного материала позволяет оценить сложность преподаваемого материала.

На рисунке 4 представлены основные направления работы по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала [21].



Рисунок 4 - Основные направления работы по организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала

Эффективность программы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала можно оценить также по результатам производственной деятельности тех, кто прошел обучение. Если результаты работы организации, подразделения или отдельного работника улучшаются, то

это и есть реальная выгода, которую получает компания в результате обучения своих сотрудников.

Программы обучения следует также оценивать на предмет эффективности затрат. Обучение должно быть выгодным для организации, то есть надо стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены после завершения обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

В таблице 2 представлены разные показатели эффективности затрат на обучение и методы их расчета, которые используются в практике работы многих западных компаний [22].

Таблица 2- Методы оценки эффективности затрат

Направление оценки	Показатель	Метод расчета
Расходы на обучение	Доля расходов на обучение	Отношение расходов на обучение к общим расходам
	Расходы на одного работника	Расходы на обучение, поделенные на число обученных работников
	Расходы на обучение в расчете на час занятий	Общие расходы на обучение, поделённые на общее время обучения
Отдача на вложения в обучение	Достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение	Общая экономия за счет использования неиспользованных ранее ресурсов или предотвращения потерь, поделенная на сумму расходов на обучение
	Процент улучшения производственных показателей после обучения в расчете на один курс	Процент работников, улучшивших производственные показатели (разница в показателях до и после обучения), для каждой группы усредненный по всем протестированным группам
	Доход в расчете на одного работника за год	Общий доход или объем продаж, поделенный на общее число работников
	Прибыль в расчете на одного сотрудника в год	Общая годовая прибыль до выплаты налогов, поделенная на общее число работников

Таким образом, организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала позволяет спланировать, организовать, провести и оценить качество учебного процесса.

Когда же возникает необходимость организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала и когда действительно нужно тратить время, силы, ресурсы для создания не просто каких-то разовых мероприятий, а серьезной системы обучения внутри компании?

Прежде всего, исходя из долгосрочной перспективы:

1. Если руководство делает ставку на обеспечение компании своим персоналом. Своим, в том смысле, что это будут люди, умеющие работать на нужном уровне качества, и умеющие работать в заданных условиях, в определенной корпоративной культуре. Если компания собирается прийти в бизнес надолго, заниматься серьезными стратегическими задачами, тогда стоит иметь свой собственный персонал. Это чуть дороже сейчас, по краткосрочным затратам, но в долговременной перспективе это дает гораздо больший эффект.

2. Необходимо создавать систему обучения тогда, когда возникает потребность тиражирования определенных знаний или навыков на рынке.

3. Когда возникает необходимость быстрого реагирования на изменение рынка. Изменилась политическая, экономическая, финансовая ситуация, появились новые технологии, старые стали менее популярны. Тогда все новые знания и навыки позволят сравнительно безболезненно перейти с этого бизнес-процесса и получить больший выигрыш, чем те компании, которые будут переучивать людей потом, когда изменения уже произошли.

4. Большое внимание надо уделять обучению и создавать серьезную систему, когда осуществляется переход от обычного менеджмента здравого смысла к бизнес-планированию. Любой шаг, связанный с переходом к планированию, потребует такого же подхода и к персоналу, и его обучению, к системному обучению. Необходимо планировать расходы, планировать определенные знания и навыки. Отсутствие системы обучения в организации очень часто говорит о том, что в этой организации отсутствуют и планы.

5. Топ-менеджмент, владельцы компании принимают решения о серьезных преобразованиях, создании новых продуктов, повышении эффективности реинжиниринга. Тогда люди должны быть к этому готовы. Предварить серьезные перемены и подготовить людей так, чтобы они не ушли из компании, в конце концов, и эффективно работали, может серьезное обучение.

6. Когда разовые семинары больше не дают прежнего эффекта, тогда нужно создавать серьезную систему учета. Без системы сделать контроль расходов на обучение и бюджетирование практически невозможно [23].

Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации имеет следующие преимущества:

1. Будет уменьшено время и стоимость освоения нового - освоения новой специальности, повышения квалификации. Люди будут быстрее учиться, выполняя работу в соответствии с принятыми стандартами, с меньшими затратами времени, и с меньшим риском для своего здоровья, имущества.

2. Повышается эффективность работы сотрудников, групп, подразделений. Повышается качество, более точно соблюдаются сроки.

3. Уменьшается время, необходимое для контроля выполнения работы, потому что меньший контроль может быть тогда, когда люди начинают контролировать себя, обеспечивать качество произведенных продуктов и услуг сами, потому что они уже обучены, они знают, как это делать, и у них сформирован серьезный подход к бизнесу.

4. Уменьшается количество прогулов, опозданий, дисциплинарных нарушений. Чем более умные, образованные люди работают в компании, тем меньше времени требуется для наведения порядка. Развивая людей, Вы развиваете компанию, в том числе и с точки зрения дисциплины, прогулов и опозданий.

5. Повышается эффективность набора персонала. Ведь обучение является очень важным мотивирующим фактором. Для работника обучение, как повышение его стоимости на рынке труда, является мощным мотивирующим фактором.

6. Снижается текучесть кадров, сохраняется персонал за счет более полного использования возможностей отдельных сотрудников, более полного использования возможностей коллектива. Люди, образованные постоянно учатся и совершенствуются.

7. Систематическое обучение очень сильно снижает сопротивление людей нововведениям, изменениям и новшествам, которые Вы проводите в компании. Люди становятся более лояльными и больше поддерживают руководство в достижении целей бизнеса.

Помимо плюсов существуют и минусы при организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации.

1. Большая проблема заключается в том, что можно недостаточно точно и полно определить потребности в обучении в соответствии со стратегией, с бизнес-планом.

2. Обучение не должно рассматриваться руководством или участниками как занятие, которое мешает. Ведь очень часто руководство рассматривает обучение как неизбежное зло. И проблема в том, что подобное отношение руководителей очень видно сотрудникам, и они тоже относятся к обучению как к тому, что не важно.

3. Следующий большой минус: очень часто знания, полученные в ходе семинара в учебном классе, не переносятся на работу. И оценка результатов происходит на основе отзывов тренера, отзывов участников семинара, а не по тому, насколько можно реально использовать полученные знания и навыки. Оценка эффективности обучения должна происходить по тому, что реально меняется, как полученные знания, опыт применяются сотрудниками на практике.

4. Другой минус, по сути похожий на второй: обучение рассматривается, как своеобразный отдых, и проводится ради различных социальных, политических целей в компании. На самом деле обучение нужно для того, чтобы повысить эффективность бизнеса.

5. Нехватка времени - это тоже считается достаточно большим минусом. Должно быть достаточно времени не только для проведения учебных занятий, но и для основательного изучения и освоения на практике того, что получено в ходе обучения [23].

Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих

сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей [24].

Процессы организационных изменений, проводимые в организациях, сталкиваются с рядом трудностей. Причем одна из них – сопротивление персонала компании изменениям. Это сопротивление может быть вызвано целым рядом причин, среди которых наиболее распространенными являются следующие:

- недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;
- недоверие к руководству;
- старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений [25].

Без проведения соответствующего обучения персонала трудно рассчитывать на заинтересованную поддержку изменений со стороны работников. Таким образом, система обучения, подготовки и повышения квалификации является подсистемой управления персоналом предприятия.

Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала позволяет спланировать, организовать, провести и оценить качество учебного процесса. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено тремя факторами:

- обучение, подготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение персонала является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

- без своевременного обучения, подготовки, повышения квалификации персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

2 Анализ организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала предприятия (на примере ООО «Шахта «Есаульская»)

2.1 Общая характеристика предприятия

Шахта «Есаульская» принадлежит компании ООО «Распадская угольная компания», входящей в группу Evraz. Шахта образована в 1984 году, разрабатывает Байдаевское каменноугольное месторождение. Способ добычи - подземный. По данным Минэнерго, запасы составляют 14 миллионов тонн угля марок Ж, Г. Потребителями данной продукции являются - металлургические и коксохимические предприятия ООО «Евраз холдинг», ПАО «Мечел».

В июне 2003 г. под управлением ЗАО «Распадская угольная компания» была объединена группа добывающих, проходческих, транспортных, сбытовых предприятий.

ЗАО «Распадская угольная компания» является управляющей организацией в предприятиях единого производственно - территориального комплекса с собственной добычей, мощностями по обогащению угля, транспортной и производственной инфраструктурой. Единое управление предприятиями позволяет оптимизировать процесс производства, поднять производительность труда на мировой уровень, обеспечить консолидацию технологического, интеллектуального, финансового потенциалов предприятий для снижения себестоимости, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Цель - обеспечение устойчивого роста производства.

Компания объединяет группу предприятий, включающую:

- ОАО «Распадская» - крупнейшая шахта Компании и крупнейшая подземная шахта в России;
- ОАО «Междуреченская угольная компания - 9б» - шахта, основным видом деятельности которой является добыча угля подземным способом;
- ЗАО «Разрез Распадский» - шахта открытой добычи, впервые в

России применившая систему глубокой разработки пластов (КГРП);

- ЗАО «Распадская Коксовая» - строящаяся шахта, которая будет добывать подземным способом ценный уголь марки «К» и «КО»;

- ЗАО «ОФ «Распадская» - современная обогатительная фабрика, работающая с применением новейших технологий;

- ООО «Ольжерасское шахтопроходческое управление» - основной вид деятельности – строительство и реконструкция угольных шахт (проходка и крепление горнокапитальных выработок, вертикальных и наклонных стволов, ремонт и поддержание горнокапитальных выработок), объектов промышленного назначения;

- ОАО «Томусинское погрузочно-транспортное управление» - предприятие промышленного железнодорожного транспорта продукции, произведенной предприятиями ОАО «Распадская» и всеми угольными предприятиями Междуреченского промышленного района;

- ООО «Монтажник Распадской» - предприятие изготавливает анкерную крепь и обеспечивает потребность предприятий компании в металлической решетчатой затяжке;

- ООО «Распадский Уголь» - отвечает за реализацию сбытовой политики на внутренних и внешних рынках.

В настоящий момент Компания является одной из крупнейших в России по добыче коксующихся углей. Общие запасы в 1,5 млрд. тонн обеспечат работу Компании более чем на 50 лет.

Потребителями продукции являются крупнейшие металлургические комбинаты России - Магнитогорский металлургический комбинат, Нижнетагильский металлургический комбинат, Новолипецкий металлургический комбинат, а также коксохимические заводы России и Украины. В 2009 г. подписаны очень важные контракты со странами Юго-Восточной Азии: Японией, Южной Кореей и Китаем.

На предприятиях Компании используется новейшее технологическое

оборудование добычи и обогащения угля мировых компаний-производителей – проходческие и очистные комплексы Joy (Великобритания), DBT (Германия), Voest-Alpine (Австрия), системы для обогащения SETCO (США), дегазационные установки PGM-Lennetal (Германия), буровые установки, погрузчики DH mining sistem GmbH, вентиляторы главного проветривания ТАФ.

2.2 Анализ структуры и качества персонала предприятия

В компании хорошо развитая и устойчиво функционирующая система работы с персоналом.

Обновление кадров происходит как за счет внутренних источников, так и внешних, а именно привлечение выпускников специализированных Вузов и техникумов.

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации.

Руководители предприятия, линейные менеджеры постоянно нуждаются в свежей, детальной информации о состоянии и динамике человеческих ресурсов для принятия множества стратегических и тактических решений.

Эту информация предоставляет служба персонала, регулярно обновляя данные статистики человеческих ресурсов предприятия.

Списочная численность персонала предприятия в 2017 г. составила 17391 чел., что на 5378 чел. Больше, чем в 2016 г.

Доля списочной численности в категории рабочие уменьшилась: по состоянию на 2017 г. составила от списочной численности шахты 77,1 % против 77,9 % в 2016г.

Доля списочной численности в категории, служащие увеличилась: в 2017 г. составила от списочной численности предприятия 1,7 % против 0,9 % в 2016 г.

Увеличение численности в категории служащие и частичное уменьшение численности в категории рабочие в 2016 г. связано с изменением организационной структуры предприятия.

Доля персонала в категории специалисты по состоянию на 2017 г. составила 11,4 %.

Доля мужчин в списочной численности комбината 2017 г. составила 61,0 %, женщин 39,0 % против 60,9 %, 39,1 % в 2016 г.

Таким образом, за рассматриваемый период с 2015 по 2017 г.г. произошло незначительное уменьшение персонала в категории рабочие.

В таблице 3 представлена структура персонала по категориям и полу.

Таблица 3 - Структура персонала по категориям и полу

	Категория	2015	2016	2017
списочная численность, чел	Рабочие	9786	9358	13408
	Руководители	835	1189	1704
	Специалисты	1217	1369	1982
	Служащие	96	97	297
	Всего	11934	12013	17391
	в т.ч.			
	мужчин	7196	7316	10608
	женщин	4738	4697	6783
доля категории от списочной численности, %	Рабочие	82,0	77,9	77,1
	Руководители	7,0	9,9	9,8
	Специалисты	10,2	11,4	11,4
	Служащие	0,8	0,9	1,7
	Всего	100	100,0	100,0
	в т.ч.			
	мужчин	60,3	60,9	61,0
	женщин	39,7	39,1	39,0

Доля работающего на предприятии персонала в возрасте до 20 лет увеличилась: в 2017 г. составила 3,1 % против 2,8 % в 2016 г. Увеличение численности персонала в возрасте до 20 лет связано с проводимой на предприятии политикой омоложения кадрового состава.

Доля персонала в возрасте от 20 до 30 лет уменьшилась: в 2017 г.

составила 26,0 % против 27,3 % в 2016 г.

Увеличилась доля персонала в возрасте от 30 до 40 лет: в 2017 г. составила 23,5 % против 22,7 % в 2016 г.

Доля персонала в возрасте от 40 до 50 лет уменьшилась: в 2017 г. составила 21,2 % против 21,9 % в 2016 г.

Доля персонала в возрасте старше 50 лет, в т.ч. пенсионеров увеличилась: в 2017 г. составила соответственно 26,2 % и 7,9 % против 25,2 % и 6,5 % в 2016 г.

Средний возраст работающего на предприятии персонала по состоянию на 01.01.2017 г. составил 40,2 года против 39,9 года на 01.01.2016 г.

Увеличился средний возраст работающего на предприятии персонала во всех категориях.

В таблице 4 представлена структура персонала предприятия по возрасту.

Таблица 4 - Структура персонала по возрасту

	Возраст, лет	2015	2016	2017
списочная численность, чел	≤ 20	334	336	539
	>20≤ 30	3282	3279	4522
	>30≤ 40	2590	2727	4087
	>40< 50	3007	2631	3687
	≥ 50	2721	3040	4556
	<i>в т.ч. пенсионеров</i>	<i>193</i>	<i>197</i>	<i>360</i>
	Всего	11934	12013	17391
доля возрастной группы в списочной численности, %	≤ 20	2,8	2,8	3,1
	>20≤ 30	27,5	27,3	26,0
	>30≤ 40	21,7	22,7	23,5
	>40< 50	25,2	21,9	21,2
	≥ 50	22,8	25,2	26,2
	<i>в т.ч. пенсионеров</i>	<i>7,1</i>	<i>6,5</i>	<i>7,9</i>
	Всего	100,0	100,0	100,0
средний возраст списочного состава, лет	Рабочие	39,5	39,3	39,6
	Руководители	44,4	44,2	44,4
	Специалисты	40,3	40,4	41,0
	Служащие	37,5	38,1	38,6
	Всего	40,0	39,9	40,2

Увеличение среднего возраста персонала связано с увеличением доли персонала в возрасте старше 50 лет, и снижением доли персонала в возрасте от 20 до 30 лет, от 40 до 50 лет, хотя в 2016 г. произошло увеличение доли персонала в возрасте 20 лет, но оно является незначительным.

Доля персонала в стажевой группе до 1 года увеличилась: в 2017 г. составила 9,0 % против 7,3 % в 2016 г.

Увеличение стажевой группы до 1 года связано с увеличением количества принимаемого и увольняемого с предприятия персонала.

В таблице 5 представлена структура персонала по стажу.

Таблица 5 - Структура персонала по стажу

	Стаж, лет	2015	2016	2017
списочная численность, чел	≤ 1	859	877	1565
	>1 ≤ 3	1205	1213	1809
	>3 ≤ 5	1611	1225	1322
	>5 ≤ 10	3425	3207	4522
	>10 ≤ 15	1682	2006	3130
	>15 ≤ 20	740	805	1120
	>20	2412	2680	3923
	Всего	11934	12013	17391
доля стажевой группы в списочной численности, %	≤ 1	7,2	7,3	9,0
	>1 ≤ 3	10,1	10,1	10,4
	>3 ≤ 5	13,5	10,2	7,6
	>5 ≤ 10	28,7	26,8	26,0
	>10 ≤ 15	14,1	16,7	18,0
	>15 ≤ 20	6,2	6,7	6,9
	>20	20,3	22,2	22,0
	Всего	100,0	100,0	100,0

Доля персонала в стажевой группе от 1 до 3 лет увеличилась: в 2017 г. составила 10,4 %, против 10,1 % в 2015 г.

Доля персонала в стажевых группах от 3 до 5 лет, от 5 до 10 лет уменьшилась: в 2017 г. составила соответственно 7,6 % и 26,0 % против 10,2 % и 26,8 % в 2016 г.

Доля персонала в стажевой группе от 15 до 20 лет и старше 20 лет

уменьшилась: в 2017 г. составила соответственно 6,9 % и 22,0 % против 6,7 % и 2,2 % в 2016 г. Таким образом, увеличилось количество новых работников, принятых на предприятие за рассматриваемый период.

Анализ показателей динамики изменения образовательного уровня персонала компании наглядно демонстрирует, как грамотная и целенаправленная кадровая политика, проводимая руководством компании, способствует повышению образовательного уровня персонала.

В таблице 6 представлена структура персонала компании по образованию.

Таблица 6 - Структура персонала компании по образованию

	Уровень образования	2015	2016	2017
списочная численность, чел	Высшее	3274	3447	5175
	Средне-специальное	2608	2558	3757
	Начальное профессиональное	3406	3471	5116
	Общее среднее	2460	2357	3058
	Неполное среднее	186	180	285
	Всего	11934	12013	17391
доля образовательной группы в списочной численности, %	Высшее	27,4	28,7	29,8
	Средне-специальное	21,9	21,3	21,6
	Начальное профессиональное	28,5	28,9	29,4
	Общее среднее	20,6	19,6	17,6
	Неполное среднее	1,6	1,5	1,6
	Всего	100,0	100,0	100,0

Возросла доля работников, имеющих высшее профессиональное образование по сравнению с прошлыми годами, а доля персонала, имеющего общее среднее образование, в течение 2017 года сократилась по сравнению с 2016 и 2015 годами. Показатели движения кадров за период с 2015 по 2017 г. представлены в таблицах 7 - 9.

Таблица 7 - Относительные показатели движения кадров 2015 г.

Основные показатели	норматив	2015 год	Отклонение, +/-
Коэффициент текучести	9,0	3,7	-5,3

Коэффициент постоянства кадров	68,0	66,8	-1,2
Коэффициент стабильности кадров	53,0	52,6	-0,4

Из таблицы 7 видно, что произошло снижение коэффициентов стабильности и постоянства за рассматриваемый период.

Снижение коэффициентов постоянства и стабильности кадров в 2015 г. связано с проведением мероприятий по снижению численности. В таблице 8 представлены показатели движения кадров в 2016 г.

Таблица 8 - Относительные показатели движения кадров 2016 г.

Основные показатели	норматив	2016 год	Отклонение, +/-
Коэффициент текучести	6,0	4,3	-1,7
Коэффициент постоянства кадров	67,0	88,3	21,3
Коэффициент стабильности кадров	53,0	58,7	25,7

Снижение коэффициента текучести на 1,7 % и рост коэффициента постоянства кадров на 21,3 % связан с тем, что количество увольнений по собственному желанию в 2016 году по сравнению с предыдущим годом значительно снизилось. Увеличение же коэффициента стабильности на 25,7 % свидетельствует о том, что большую часть кадрового состава предприятия составляют работники, чей стаж более 5 лет.

В таблице 9 отражены основные показатели движения кадров в 2017 г.

Таблица 9 - Относительные показатели движения кадров 2017 г.

Основные показатели	норматив	2017 год	Отклонение, +/-
Коэффициент текучести	7	4,8	-2,2
Коэффициент постоянства кадров	74,5	93,7	19,2
Коэффициент стабильности кадров	65	68,2	3,2

Снижение коэффициента текучести на 2,2 % и рост коэффициента постоянства кадров на 19,3 % связан с тем, что благодаря созданию более благоприятных условий, а также высокой стабильности на предприятии количество увольнений по собственному желанию в 2017 году по сравнению с

предыдущим годом значительно снизилось. Увеличение же коэффициента стабильности на 3,2 % свидетельствует о том, что большую часть кадрового состава Общества составляют работники, чей стаж более 5 лет.

В 2015 году план по подготовке персонала выполнен на 90 %. Не выполнение плана связано с проводимой оптимизацией организационной структуры, выводом части функций на аутсорсинг.

В 2016 году план по подготовке персонала в целом выполнен на 115,5 %. В 2017 году, в общем, план по подготовке персонала в целом выполнен на 118,7 %.

Основной причиной изменения количества обученных по всем направлениям является реорганизация и ликвидация подразделений в процессе объединения (таблица 10).

Таблица 10 - Обучение кадров 2015 - 2017 г.

№ п/п	Вид обучения	2015 г		2016 г		2017 г	
		Факт, чел.	Выполнено в %	Факт, чел.	Выполнено в %	Факт, чел.	Выполнено в %
1	Подготовка новых и переподготовка рабочих	871	107,8	973	161,9	1495	157,2
2	Обучение вторым и совмещаемым профессиям	620	109,3	429	96,8	402	66,9
3	Повышение квалификации, всего в т.ч.:	2505	90,4	1359	112,6	2589	101,4
3.1	Производственно-экономические курсы (ПЭК)	787	119,8	452	135,3	602	118,5
3.2	Курсы целевого назначения (КЦН)	1493	77,9	794	103,9	1790	96,9
3.3	Курсы бригадиров (КБ)	225	113,1	113	103,7	197	99,5
	Итого рабочие	3996	96,4	2761	122,7	4486	109,3
4	Повышение квалификации РСиС	2933	82,4	2244	107,9	3831	100,9
	Обучение ИПС	520	91,2	522	115,0	608	136,9
	ИТОГО:	7449	90,0	5527	115,5	8925	106,9

Таким образом, в 2015 г. последствия мирового финансового кризиса оказали влияние на предприятие, которое было вынуждено проводить политику снижения численности персонала. Однако к 2016 г. численность персонала увеличилась, в том числе, за счет объединения персонала с двух предприятий и профессиональный уровень персонала повысился. Несмотря на трудности, связанные с кризисом, предприятие продолжило обучение своих сотрудников, так как персонал является ключевым фактором конкурентоспособности предприятия.

2.3 Анализ организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала

Обучением и развитием персонала на предприятии занимается специалист по персоналу, который функционально подчиняется директору по персоналу Управляющей компании, а организационно – директору шахты. Организационная структура дирекции по персоналу представлена в приложении А.

Основными направлениями работы подразделений дирекции по персоналу являлись:

Управление организации труда и заработной платы:

- планирование трудовых показателей;
- учет рабочего времени;
- работа по организации труда в структурных подразделениях комбината;
- разработка системы оплаты труда и мотивирования работников.

Управление планирования, подбора и подготовки персонала:

- разработка тактики и стратегии управления персоналом;
- аудит персонала;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- подбор, отбор персонала;

- адаптация персонала;
- нормативное обеспечение процессов управления персоналом;
- развитие персонала (управление резервом и карьерой).

Обучением персонала занимается учебный центр, который входит в состав дирекции по персоналу.

Основные направления деятельности учебного центра «Южкузбассуголь»:

1. Подготовка рабочих:

- Профессиональная подготовка и повышение квалификации по 515 профессиям.

- Подготовка на допуск к обслуживанию, эксплуатации и ремонту оборудования объектов, подведомственных Ростехнадзору, по 26 направлениям.

- Предаттестационная подготовка сварщиков на право производства работ по сварке объектов, подведомственных Ростехнадзору.

- Подготовка к проектированию, монтажу, наладке, применению гидравлических и электрогидравлических систем управления и гидропривода с пропорциональным управлением.

- Оказание консультационных услуг по организации обучения.

- Допуск на обслуживание действующих электроустановок.

2. Подготовка руководителей, специалистов и служащих:

- Проведение обучения по охране труда (ОТ) и предаттестационная подготовка по промышленной безопасности (ПБ) руководителей и специалистов.

- Услуги по организации аттестации в территориальных комиссиях по ОТ и ПБ.

- Консультационные и методические услуги в области ОТ и ПБ.

- Повышение квалификации руководителей и специалистов с выдачей удостоверений государственного образца.

- Компьютерные курсы для пользователей различного уровня.

- Организация и проведение дистанционного обучения (ДО), подготовка преподавателей и организаторов ДО.

- Маркетинговые исследования и организация обучения в учебных центрах России и за рубежом.

3. Работа с образовательными учреждениями

- Подбор потенциальных сотрудников из числа выпускников учреждений НПО, СПО, ВПО.

- Разработка Программы повышения качества подготовки и содействия трудоустройству выпускников учреждений образования.

- Организация производственных практик различных видов для студентов и обучающихся учреждений НПО, СПО, ВПО.

- Организация профориентационной работы для популяризации у молодёжи основных индустриальных профессий Кузбасса.

На шахте остались такие функции по обучению персонала, как:

1. Определение потребности в планирование профессиональной подготовки персонала.

2. Планирование расходов на подготовку кадров в рамках бюджета предприятия.

3. Организация процесса обучения персонала в учебном центре, контроль качества обучения.

Рассмотрим подробнее каждый из процессов.

Первый этап включает в себя такие процедуры, как:

- подготовка проекта распоряжения «Об определении потребности и планировании профессиональной подготовки персонала на предстоящий год»;

- анализ обоснованности обучения по установленным критериям, которые подтверждаются соответствующими документами, имеющимися в структурном подразделении;

- формирование и согласование годовых план - заявок на профессиональную подготовку, повышение квалификации рабочих, и повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих (далее

РСиС) посредством применения методов выявления данной потребности, подготовка обоснований незапланированного обучения;

- анализ предоставленных план - заявок на профессиональную подготовку и повышение квалификации рабочих, повышения квалификации РСиС в соответствии с потребностью в обучении;

- составление и утверждения комплексных планов профессиональной подготовки и повышения квалификации рабочих, повышение квалификации РСиС;

- составление годового графика проведения учебных занятий профессиональной подготовки и повышения квалификации рабочих, повышения квалификации РСиС;

- подготовка договора на оказание платных образовательных услуг.

Планирование расходов на подготовку кадров в рамках бюджета предприятия предполагает следующие мероприятия:

- расчет и утверждение размеров выплаты вознаграждений лицам, привлекаемым к профессиональной подготовке и повышению квалификации рабочих, повышению квалификации РСиС;

- определение расходов на профессиональную подготовку и повышение квалификации рабочих, повышение квалификации РСиС;

- резервирование средств в информационной системе SAPR/3.

Организация процесса обучения персонала в учебных центрах и образовательных учреждениях включает в себя такие мероприятия, как:

- подготовка служебных записок на обучение РСиС, предоставление обоснований незапланированного обучения;

- сверка запланированного обучения с годовой заявкой;

- контроль внесения информации по обучению в систему.

Обучение и развитие персонала на шахте регламентируется следующими нормативными документами:

- Положение о кадровой политике;

- Стандарт предприятия «Подготовка персонала»;

- Положение «О профессиональной подготовке персонала»;
- Положение «О подготовке резерва на ключевые должности»;
- Положение «О порядке оформления приема, перевода, увольнения работников»;
- Положение «О создании кадрового резерва».

Проведенный анализ документов позволил определить основные направления работы специалиста по персоналу и учебного центра.

Однако для оценки эффективности данной системы, выявления недостатков необходимо провести анализ. С этой целью было проведено анкетирование работников предприятия, а также интервью с работниками службы персонала, непосредственно занимающимися организацией процесса обучения сотрудников компании – экспертная оценка.

Работникам службы персонала шахты и управляющей компании и преподавателям учебного центра было предложено оценить систему обучения работников по ряду критериев по пяти балльной шкале. Критерии были сформированы посредством опроса самих экспертов. Оценки экспертов, полученные в ходе опроса, были не усреднены, а согласованы. Таким образом, в итоге были получены не средние значения по интересующим нас параметрам, а согласованные самими экспертами оценки. В экспертном опросе приняли участие 18 работников.

Результаты экспертной оценки отражены в приложении Б.

Итоговая оценка, по мнению экспертов - четыре, это означает, что есть направления, требующие совершенствования. Рассмотрим подробно те направления работы, которые получили не самые высокие оценки экспертов.

Так при оценке такого параметра, как «формирование программ обучения» эксперты отметили тот факт, что программы формируются исходя из потребностей предприятия, финансовых возможностей, но не всегда удается учесть потребности самих работников. Кроме того, все обучение курирует управляющая компания, которая не всегда учитывает, что производственники нуждаются в практических приемах и методах, а не в адаптированных западных

веяниях.

Нормативные документы, регламентирующие процесс обучения сотрудников предприятия разработаны на основании единых принципов, но имеют некоторые ограничения, их необходимо доработать.

Что касается подбора преподавателей, то далеко не всегда удается пригласить именно тех специалистов, которые необходимы. Это связано и с загруженностью самих преподавателей, и с уровнем оплаты их труда. Такая ситуация возникает в том случае, если это обучение не было запланировано в течение года, но потребность в нем все же возникла.

Оценивая такой параметр, как содействие непосредственных руководителей работникам службы персонала и учебному центру при составлении программ обучения, эксперты отметили, что руководители делают больший акцент на знаниях и навыках, необходимых работникам для выполнения обязанностей на рабочем месте в настоящий момент, не учитывая перспектив развития работника. С одной стороны, такие программы обучения, соответствуют актуальным потребностям, адресные и короче по времени обучения. С другой стороны, программы обучения сотрудников предприятия должны включать элементы развития работников на перспективу, хотя бы по тем сотрудникам, у которых есть потенциал и возможность профессионального и должностного роста. С другой стороны, некоторые руководители не отпускают своих работников на обучение, так как уровень заработной платы зависит от выполнения плана. Такое поведение руководителей не является нормой, но случается довольно часто.

Особенно интересным было мнение экспертов относительно отношения самих работников к обучению. Эксперты отметили, что работники в большинстве своем готовы учиться, повышать квалификацию. Но вот применять свои знания в своей непосредственной работе они, по мнению опрошенных, не спешат. Эксперты комментируют данный факт тем, что-либо, выполняемая ими работа не столь интересная, либо эти знания не помогают работникам улучшать показатели своей деятельности. В таком случае большое

значение имеют личностные особенности, мотивация работников.

Эффективность затрат на обучение на самом деле оценить достаточно сложно. Самое главное ожидание предприятия от вложения в обучение – это высокий профессиональный уровень работников, который отразится в повышении производительности работы, а, следовательно, в увеличении прибыли.

Информационные ресурсы были не очень высоко оценены экспертами. Они отметили, что на предприятии ведется свой учет по обученности и база данных результатов.

Сформулированы критерии для оценки качества обучения, созданы единые формы представления результатов. Однако у работников нет возможности познакомиться со всем перечнем курсов, обычно их знакомят уже с готовым приказом по обучению.

Таким образом, работники службы персонала оценили свою систему обучения сотрудников предприятия как бы изнутри.

Однако такая оценка является односторонней. Чтобы результаты анализа были объективными необходимо выяснить мнение работников относительно системы обучения.

С этой целью была разработана анкета, основные блоки которой соответствуют тем характеристикам, которые оценивали эксперты (приложение В).

Оценки по одним и тем же критериям позволят собрать информацию от всех участников процесса обучения и выявить недочеты системы обучения сотрудников предприятия.

В опросе приняли участие 423 работника предприятия, прошедшие обучение. Организации и проведению опроса содействовали служба персонала и учебный центр.

Служба персонала предприятия заинтересована в получении достоверной и объективной информации по вопросам организации, проведения и качества обучения своих сотрудников.

Анализ полученной в ходе опроса информации показал, что у 127 сотрудников (30 %) предприятия нет утвержденных планов карьерного развития. В эту категорию людей попали те, кто не состоит в кадровом резерве.

Среди тех сотрудников компании, которые состоят в кадровом резерве, 237 человек (80 %) указали на то, что при составлении планов карьерного развития не учитывались их интересы и потребности в обучении.

Лишь 59 человек (20 %) отметили, что непосредственно участвовали при составлении планов карьерного развития.

Во вторую группу вошли руководители высшего звена, такие как заместители директора шахты по направлениям. Для данной категории руководителей на предприятии разрабатываются индивидуальные планы развития.

Для всех остальных категорий резерва существуют утвержденные планы обучения.

Респондентам был задан вопрос о том, получили ли они повышение в должности после прохождения соответствующего обучения.

Среди тех, кто отметил, что не получил повышения в должности ввиду того, что отсутствует вакансия, 45 % - это работники, проработавшие около трех лет, в возрасте до 30 лет с высшим образованием; 17 % - работники в возрасте до 30 лет с высшим образованием, проработавшие год; и 38 % - это работники, проработавшие пять лет, в возрасте до 40 лет.

Проблема отсутствия вакансий является важным вопросом для любой организации, но еще более важным является проблема отсутствия специалистов для заполнения этих вакансий.

На предприятии назначение на должность происходит в случае освобождения вакансии или в результате расширения производства, которого сейчас не происходит.

Распределение ответов респондентов на вопрос о возможностях назначения на должности работников, состоящих в резерве, отражает рисунок 5.

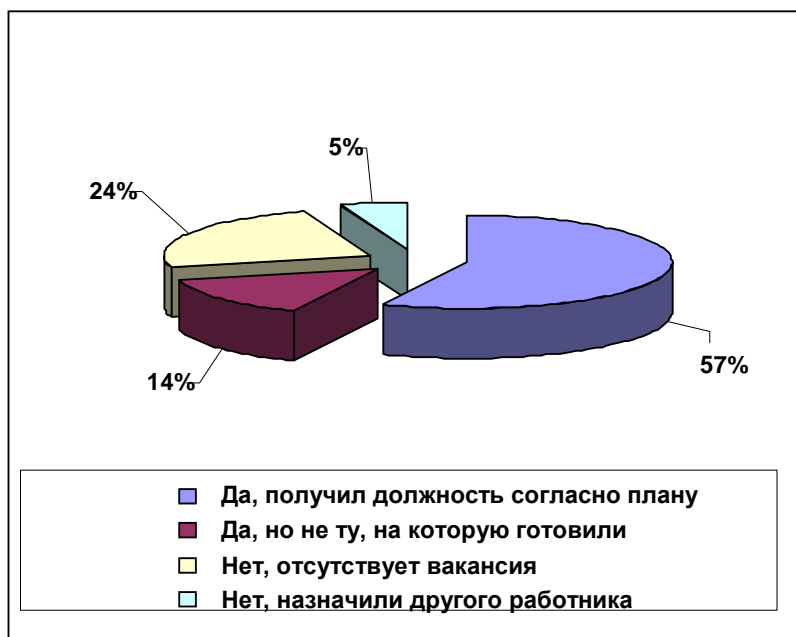


Рисунок 5 - Назначение на должности специалистов, состоящих в резерве

При анализе ответов работников на вопрос о частоте обучения в организации была получена следующая информация:

- 1 раз в год – 47 (11 %);
- 1 раз в 3 года – 43 (10 %);
- регулярно каждый год – 251 (59 %);
- несколько раз в год – 82 (19 %).

Среди специалистов, прошедших обучение только раз в году, оказались новые специалисты, которые отработали на предприятии около года. В категорию работников, обучающихся 1 раз в три года, попали работники в возрасте 40 лет, причем в основном это – технический персонал.

Несколько раз в год проходят обучение руководители высшего звена, состоящие в резерве предприятия.

Работники по направлениям деятельности (экономисты, финансисты, технический персонал) обучаются, как правило, в соответствии с производственной необходимостью и требованиями, предъявляемыми к качеству их работы.

В целом, же в выборку случайным образом попали работники,

прошедшие обучение почти по всем имеющимся на предприятии программам.

В ходе анализа результатов опроса, удалось определить основные источники информации у персонала относительно обучения.

На первом месте согласно рисунку 6 среди источников информации для сотрудников компании об обучении, находятся индивидуальные планы развития работников. В данных планах указаны названия программ, их содержание, сроки обучения.



Рисунок 6 - Источники информации об обучении персонала

Второй источник информации – сами менеджеры по обучению (специалисты службы персонала).

В тесном сотрудничестве с ними работают и непосредственные руководители. Именно они информируют работников о наличии программ и участвуют в формировании этих программ обучения, так как знают о затруднениях своих работников и о производственной необходимости.

От своих коллег получают информацию 47 опрошенных работников, услугами корпоративного сайта пользуются только 28 опрошенных работников.

Несмотря на то, что всех работников компании при поступлении на работу знакомят с документами, в частности с документами, регламентирующими работу с персоналом, лишь 22 человека указали, на документы, как на источник информации.

В качестве комментариев, опрошенные работники указали на то, что нормативная документация по обучению и развитию персонала иногда имеет противоречащие друг другу положения.

Корпоративный сайт содержит основные нормативные документы и график обучения. В этой связи, по мнению работников, сайт не является информативным и полезным для них.

Таким образом, самыми распространенными источниками получения информации о возможном обучении на предприятии специалисты службы персонала, непосредственные руководители и результат их совместного труда – индивидуальный план развития работника.

Именно непосредственный руководитель и специалисты службы персонала отвечают за формирование списков работников на обучение. Так 64 % работников были рекомендованы к обучению своими руководителями, и 36 % работников рекомендовали специалисты службы персонала. Другим способом попасть в группы на обучение на предприятии невозможно.

На предприятии действительно списки на обучение сначала формируются руководителями предприятий, затем целесообразность обучения проверяется работниками службы персонала, и далее целесообразность по затратам (временным, финансовым) определяется управляющей компанией холдинга.

Вероятно, при составлении списков на обучение руководители не всегда учитывают желания и потребности самих работников, так как ориентируются четко на выполнение производственных планов.

Интересные ответы были получены от работников на вопрос о том, каким образом в большей степени происходит их профессиональное развитие (рисунок 7).

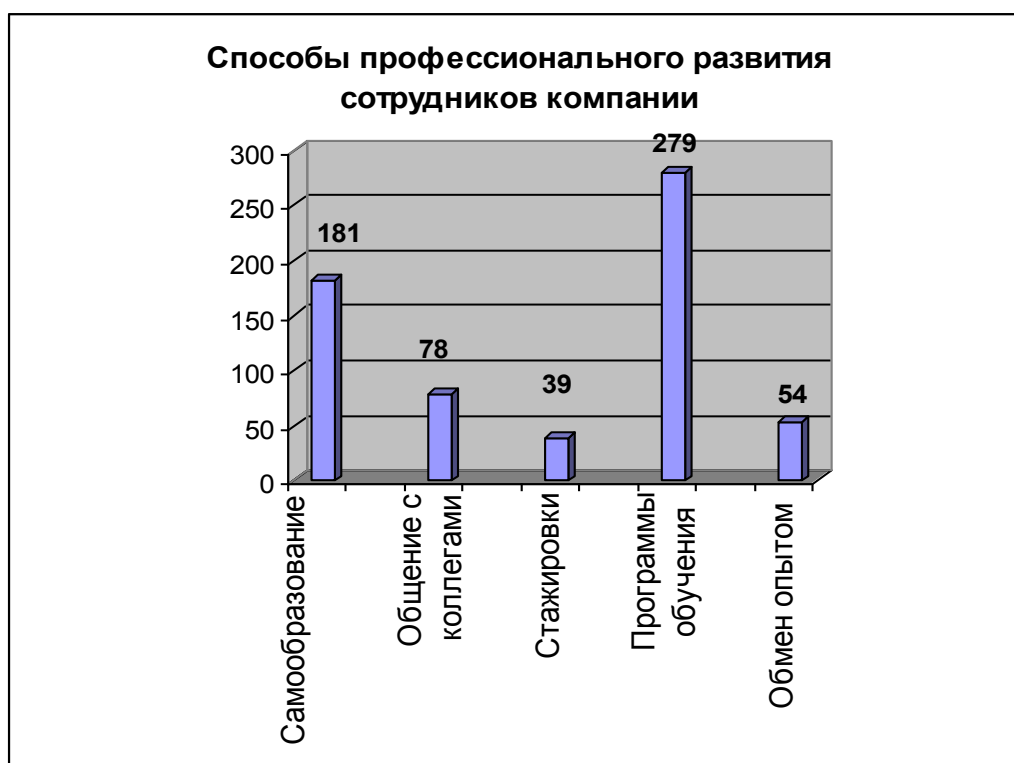


Рисунок 7 - Способы профессионального развития сотрудников предприятия

В большинстве своем работники профессионально развиваются благодаря программам обучения, реализуемым на предприятии. Кроме того, персонал занимается самообразованием, что также способствует повышению профессионального уровня работников.

В этой связи большое значение для подготовки квалифицированных специалистов для компании имеет разработка качественных программ обучения. О качестве обучения на предприятии работники, участвующие в опросе высказались неоднозначно.

Так, согласно рисунку 8,50 % работников не удовлетворены качеством обучения: 21 % - не довольны; 29 % - скорее не довольны.

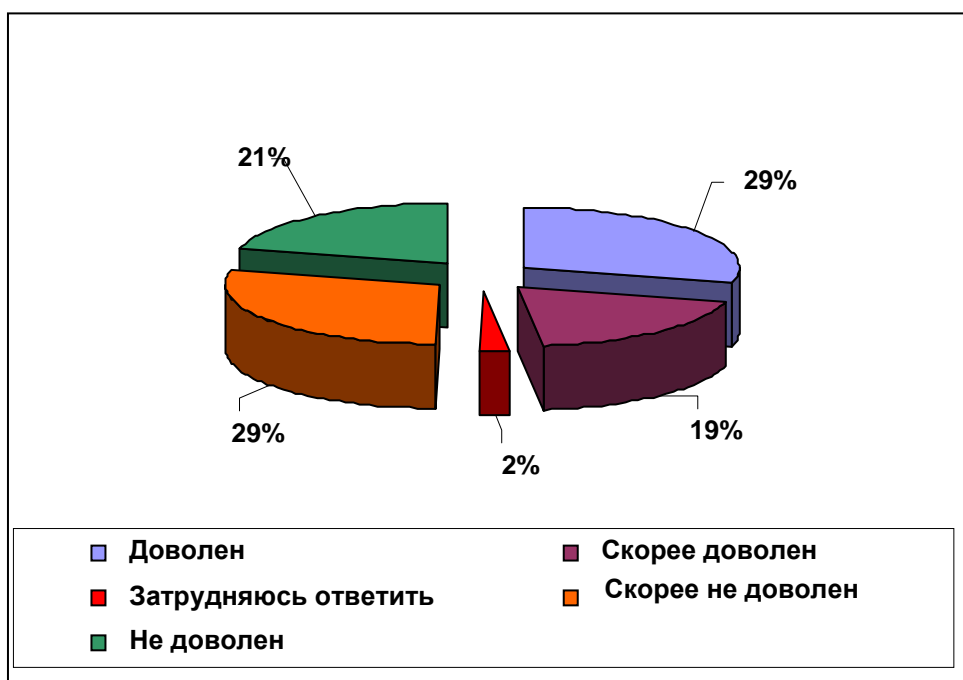


Рисунок 8 - Оценка работниками качества обучения

Однако перечень существующих на предприятии программ обучения устраивает такое же количество работников – 35 % полностью довольны и 16 % - скорее довольны, согласно рисунку 9.

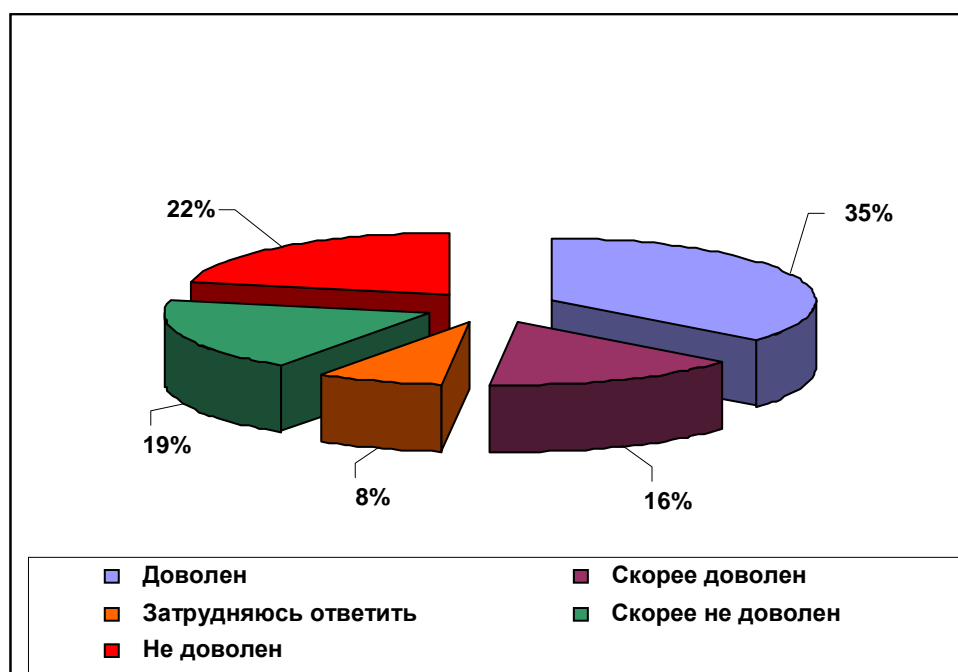


Рисунок 9 - Оценка работниками количества программ обучения

Несмотря на то, что количество программ обучения устраивает большую часть работников предприятия – 51 %, работники отметили, что не всегда они могут выбрать себе обучающие программы – 49 % работников дали такой ответ согласно рисунку 10.

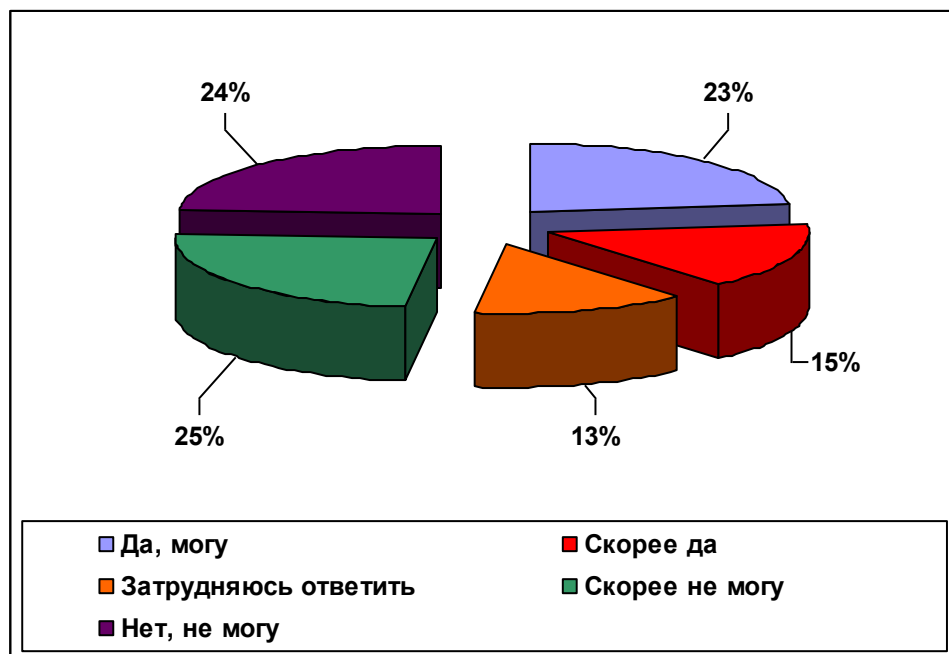


Рисунок 10 - Оценка работниками возможности выбора программ обучения

Данный факт можно объяснить тем, что у работников просто нет возможности самостоятельно выбирать себе программы обучения.

Обучение работников планируется в зависимости от нужд производства, от целей предприятия, а также исходя из расчета эффективности затрат на обучение. Именно поэтому зачастую, планы на обучение работников с указанием необходимых программ корректируются.

Руководители, принявшие участие в опросе, имеют другое мнение.

В целом 54 % руководителей отметили, что могут выбрать программы обучения для своих работников. Не могут выбрать обучения для подчиненного персонала 25 % руководителей, принявших участие в опросе согласно рисунку 11.

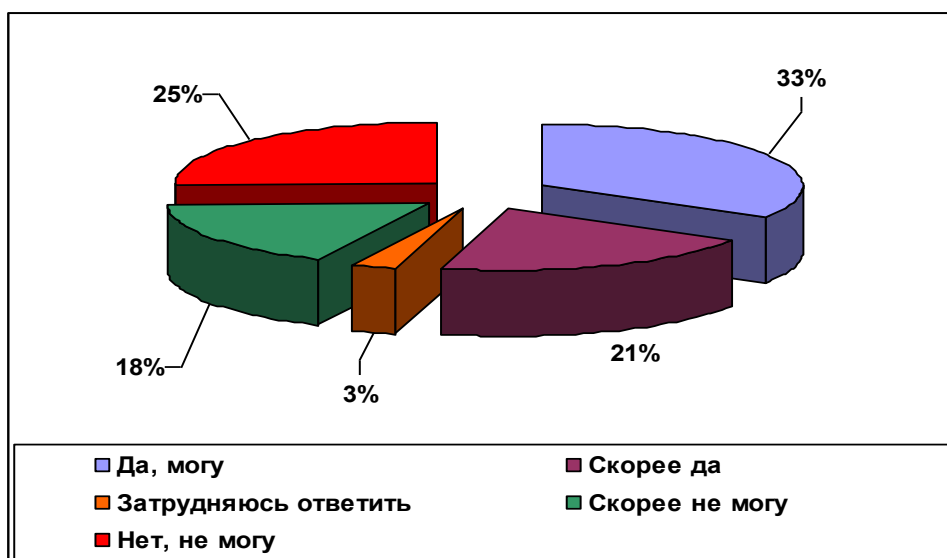


Рисунок 11 - Оценка руководителями возможности выбора программ обучения для работников

Что касается информации о программах обучения, достаточно ли её работникам предприятия, или они испытывают некоторый дефицит, то результаты опроса показали, что 34% работников не имеют полной информации согласно рисунку 12.

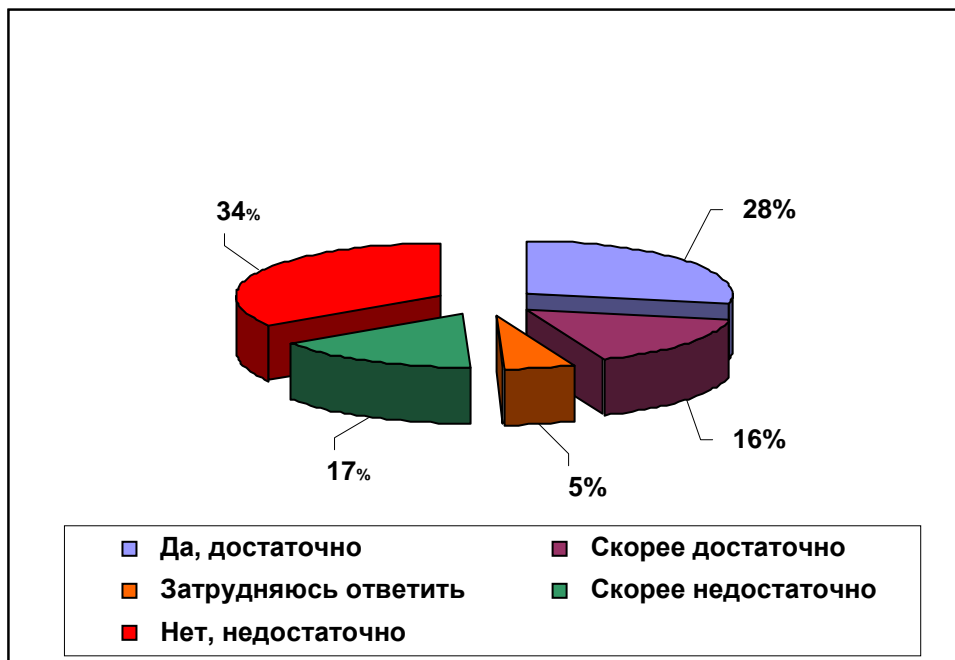


Рисунок 12 - Оценка работниками уровня информации об обучении

Причем, среди работников, которые отметили, что располагают достаточным объемом необходимой информации, 75 % - это руководители

разных уровней. В этой связи можно сделать вывод, что руководители гораздо лучше осведомлены, чем работники. Но в то же время именно руководители являются одним из источников информации для своих подчиненных.

В ходе проведения опроса удалось получить информацию от сотрудников предприятия относительно организации образовательного процесса почти по всем программам обучения (приложение Г).

Критерии оценки программ обучения предприятия давались с расшифровкой, чтобы все работники одинаково понимали, каким образом надо оценивать и не пытались трактовать формулировки иначе.

Так в критерий «организация процесса обучения» мы вкладывали, прежде всего:

- удобную и понятную для работников форму обучения (методы, чередование практических и теоретических блоков);
- обеспечение работников методическими документами;
- интенсивность обучения (время обучения, объем материала);
- удобные учебные аудитории;

Уровень преподавания включает в себя:

- доступность (понятность) изложения материала;
- профессионализм преподавателя;
- умение работать с аудиторией

Остальные критерии оценки программ обучения мы не расшифровывали в силу того, что они однозначно воспринимались работниками.

Из таблицы в приложении Г видно, что больше всего замечаний у опрошенных работников по организации процесса обучения.

Кроме того, работники указали на неприменимость некоторых знаний на практике. Речь идет о том, что не всегда удается использовать полученные знания, так как в этом нет необходимости, не возникает потребности.

Другой вопрос – это желание работников пользоваться своими новыми знаниями в работе. В большинстве своем, 65 % работников отметили, что пользуются своими новыми знаниями согласно рисунку 13.

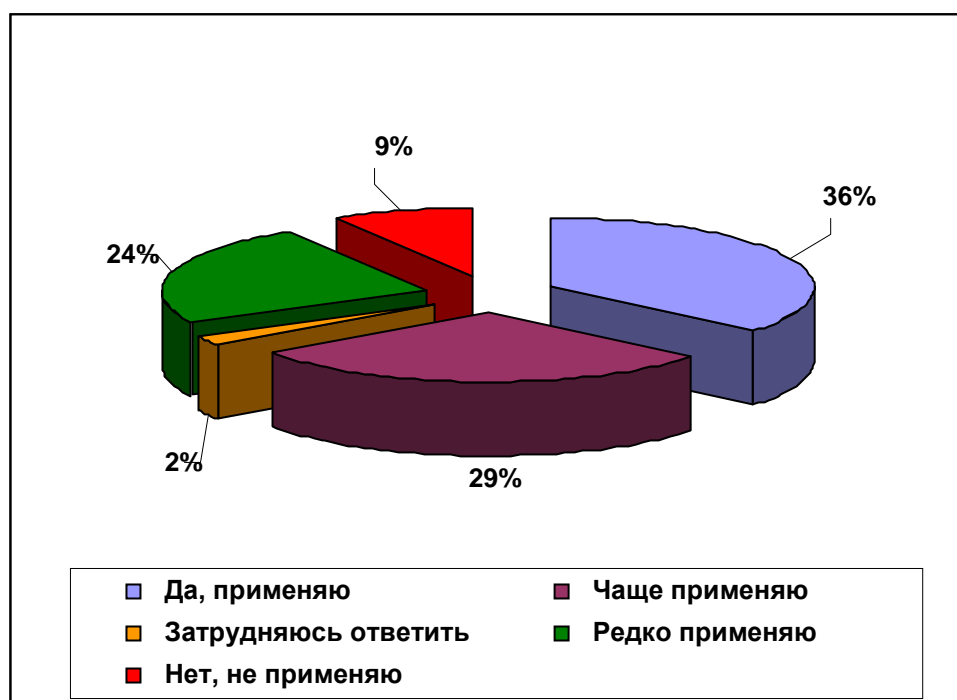


Рисунок 13 - Применение знаний работниками на практике

В то же время среди тех, кто не использует полученные знания на практике (9 %) есть работники в возрасте до 30 лет с высшим образованием, отработавшие больше года (68 %) и работники старше 40 лет со стажем работе более 5 лет (32 %). Возможно, данный факт объясняется возрастными особенностями работников, более опытные работники зрелого возраста больше полагаются на свой опыт. Кроме того, способность к обучению и усвоению нового материала у них несколько ниже, чем у молодых людей. Что касается молодых работников, то, скорее всего, благодаря своему образованию им удастся успешно справляться с работой.

Интересно было выяснить мнение работников относительно политики предприятия в области обучения и развития персонала.

Утверждение «для предприятия важно, чтобы все сотрудники постоянно развивались» не оставило никого равнодушным. По мнению работников, для комбината важно развитие его сотрудников – 67 % работников дали такой ответ согласно рисунку 14.

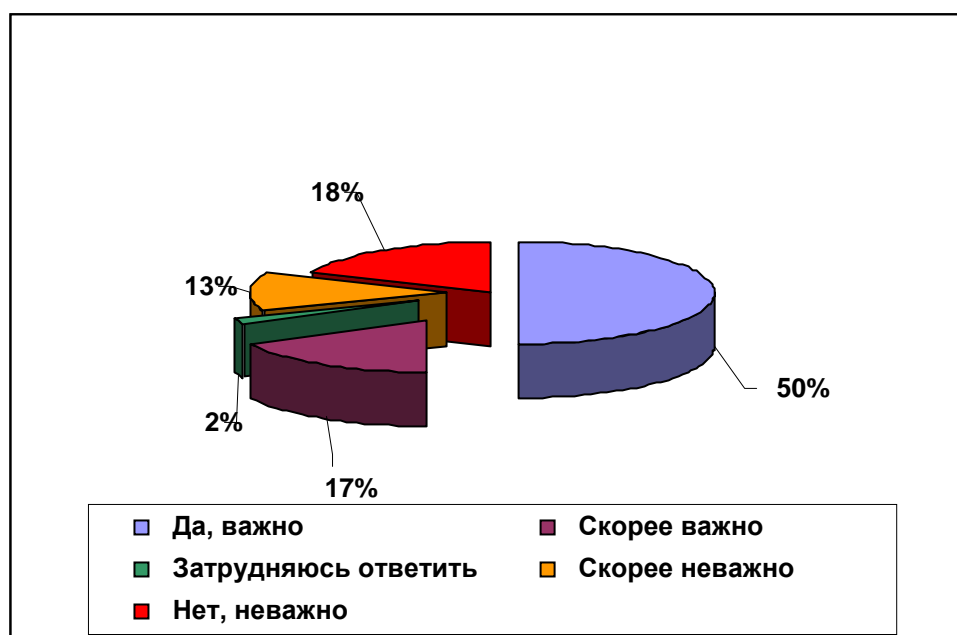


Рисунок 14 - Оценка работниками важности развития персонала для компании

Категоричные отрицательные ответы на поставленный вопрос дали 18 % работников, принявших участие в опросе. В эту группу вошли специалисты, не имеющие утвержденных карьерных планов, не состоящие в резерве.

Работники отметили, что за последние три года Управляющая компания организовала несколько проектов для перспективных сотрудников. К ним относятся такие программы, как:

- «Новые лидеры Евраза»;
- «Стратегический резерв».

Эти программы в отличие от традиционного резерва, формируемого руководителями подразделений и службой персонала, позволяют работникам – самовыдвиженцам заявить о себе, пройти оценку потенциала и попасть в программу подготовки резерва на руководящие должности.

Такие проекты по единым критериям и этапам реализованы на всех предприятиях Евраза.

В ходе опроса работники внесли ряд предложений по совершенствованию системы обучения персонала предприятия (таблица 11).

Таблица 11 - Предложения работников по совершенствованию системы обучения в организации

Предложения работников	Количество
При формировании списков на обучение выявлять потребности в обучении у работников	213
При разработке индивидуальных планов развития работников, состоящих в резерве, учитывать их интересы и потребности в обучении и развитии	104
Работники должны принимать участие при формировании программ обучения	203
Информацию по обучению регулярно обновлять на корпоративном сайте	157
Разработать компьютерные программы обучения, чтобы можно было учиться на рабочем месте (дистанционное обучение)	89
Повысить качество программ обучения (пересмотреть содержание, ближе к действительности, к реальной работе)	81
Обеспечивать методическими материалами, рабочими тетрадями в электронном виде	149
Обеспечить четкий контроль за регулярностью обучения персонала компании	169
Для работников, стоящих в резерве, в случае отсутствия вакансии для продвижения, производить горизонтальные перемещения	57
Пересмотреть нормативные документы на предмет несоответствий стандартов в области обучения и развития персонала	47
Предоставлять работникам возможность использовать полученные знания на практике	94
Осуществлять контроль за организацией процесса обучения и за тем, как используются полученные знания	121
В программы личностного роста для специалистов включить обучение иностранному языку	79

Таким образом, система обучения и развития, реализуемая на предприятии, позволяет осуществлять подготовку и повышение квалификации персонала в соответствии с требованиями предприятия и рынка.

Положительные стороны системы обучения и развития:

- наличие системы обучения и развития;
- наличие специализированного учреждения, занимающегося обучением – учебный центр «Южкузбассуголь»;
- наличие специалистов, занимающихся обучением и развитием – развита служба персонала;
- наличие нормативных документов по обучению и развитию персонала;
- наличие программ обучения.

И в то же время, проведенный анализ системы обучения и развития выявил ряд противоречий, отмеченных как специалистами службы персонала, так и самими работниками:

- недостаток информации об обучении у рядовых рабочих;
- не учитываются интересы самих работников при формировании списков

на обучение;

- иногда обучение, подготовка резерва идет в разрез с назначением на вакантные должности.

Устранение выявленных недочетов позволит выстроить более эффективную работу по обучению персонала не только на шахте «Есаульская», но и в целом во всей компании.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Шахта «Есаульская»

3.1 План мероприятий по совершенствованию системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала

Основанием разработки мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала послужила назревшая на предприятии необходимость создания действенной системы обучения и развития персонала, отвечающей стратегическим целям и миссии компании.

Существующая система обучения и развития не дает желаемых результатов, не влияет на повышение эффективности деятельности сотрудников.

Основная цель разработки мероприятий - создать систему обучения и развития, отвечающую современным требованиям компании.

В качестве результатов анализа существующей системы обучения и развития персонала следует отметить следующее: на предприятии существует система обучения и развития, выстроенная Управляющей Компанией.

С одной стороны, данная система унифицирована, что положительно влияет на управление всеми предприятиями внутри холдинга, но с другой стороны, эта система не учитывает специфики предприятия и региона. Это в свою очередь находит отражение в низкой заинтересованности в обучении, как самих работников, так и руководителей.

Кроме того, плохо адаптированные западные программы обучения несколько далеки от реальных потребностей и проблем предприятия. Это вызывает неудовлетворение у работников, отсутствие интереса.

Основными требованиями к новой системе обучения и развития персонала будут следующие:

- 1) должна отвечать стратегическим целям и задачам предприятия;
- 2) должна быть экономически целесообразной, не требовать больших финансовых и временных затрат;
- 3) должна быть направлена на решение конкретных практических проблем, существующих на комбинате;
- 4) не должна быть слишком громоздкой;
- 5) должна быть результативной.

Проанализировав высказанные замечания работников, а также комментарии и результаты опроса экспертов относительно процессов обучения в организации, были сформулированы ряд предложений с целью совершенствования системы обучения развития персонала (Таблица № 12).

Таблица 12 - Предложения по совершенствованию системы обучения и развития персонала

Направление	Предложения	Ожидаемый результат
Формирование требований к уровню профессиональной подготовки персонала	Пересмотр и утверждение требований к профессиональному уровню сотрудников предприятия в соответствии со стратегическими целями компании	Требования, соответствующие потребностям организации
Определение потребности в подготовке персонала	При формировании списков на обучение выяснять мнение сотрудников методом опроса	Повышение активности сотрудников, мотивации к обучению
Формирование программ обучения персонала	При формировании программ обучения выяснять мнение сотрудников методом опроса	Повышение активности сотрудников, мотивации к обучению, формирование адекватных программ обучения соответствующего качества и количества
Информирование сотрудников предприятия о планах обучения	1. Обновить корпоративный сайт компании, подготовка информации и регулярное обновление 2. Провести семинар с руководителями – «работа с информацией»	Эффективная циркуляция информации внутри предприятия

Направление	Предложения	Ожидаемый результат
Обеспечение подготовки персонала	Осуществлять контроль за прибытием групп для обучения, обеспечением надлежащими материалами для обучения	Четкая организация процесса обучения
Контроль качества обучения	Разработать анкету с целью выявления мнения работников относительно качества обучения; организовать на сайте форум	Получение информации по вопросам качества обучения
Повышение важности обучения	Провести обучение руководителей на семинаре	Получить поддержку руководителей подразделений

Рассмотрим подробнее каждое направление из предложенной выше таблицы.

Требования к профессиональному уровню сотрудников предприятия в соответствии со стратегическими целями компании. Для реализации данного мероприятия, необходима четкая и достоверная информация от руководства холдинга о целях и перспективах развития предприятия. После чего специалистами компании будут разработаны требования (к уровню знаний, навыков, компетенций) как к ключевым должностям, так и ко всем остальным в соответствии с целями организации. Эти требования к уровню профессиональной подготовки персонала войдут в основу формирования программ обучения.

Выявление потребностей сотрудников в обучении. На предприятии с целью формирования списков на обучение необходимо проводить ежегодный опрос самих сотрудников. Информация, полученная в ходе данного опроса, позволит выявить интересы работников. Данные будут проанализированы и сотрудников предприятия ознакомят с итоговым вариантом. Кроме того, участие работников при определении потребности, повышает их активность, позволяет работникам влиять на процесс. Сбор и анализ заявок на обучение – это один из важных элементов системы обучения персонала.

Формирование программ обучения. К формированию программ обучения также следует привлекать работников предприятия с целью обеспечения

качественного, востребованного практикой содержания обучения. С этой целью специалисты службы персонала будут проводить опросы сотрудников, имеющих непосредственное отношение к рассматриваемой профессиональной деятельности. Так для обучения технологов в качестве экспертов будут выступать технологи.

Корпоративный сайт предприятия. С целью информирования сотрудников о целях и программах обучения необходимо на корпоративном сайте создать раздел «Обучение и развитие персонала». В этом разделе также можно разместить анкеты для опроса сотрудников, программы обучения, графики обучения. Для тех сотрудников предприятия, у которых нет на рабочем месте постоянно доступа к персональному компьютеру, информацию будут представлять непосредственный руководитель и специалисты службы персонала. Для того, чтобы информационный обмен между сотрудниками был более эффективным, на наш взгляд необходимо провести обучение руководителей эффективному обмену информации на специализированном семинаре.

Обеспечение подготовки персонала. Специалисты службы персонала должны более четко отслеживать причины, по которым сотрудники предприятия не прошли запланированное обучение. Кроме того, необходимо отслеживать обеспечение работников необходимыми учебными материалами, осуществлять контроль за посещением ими учебных занятий.

Контроль качества обучения сотрудников. После завершения процесса обучения необходимо провести мониторинг эффективности обучения. Цели мониторинга:

- выявить удовлетворенность работников пройденным обучением методом анкетирования;
- организовать проверку полученных работниками знаний методом итогового тестирования или зачета;
- отследить результаты применения работниками полученных знаний.

Для того, чтобы реализовать все вышеперечисленные цели, необходимо усовершенствовать анкету по итогам обучения, используемую на предприятии, а также организовать экзамен по итогам обучения работников. По окончании некоторых курсов (не для обязательного обучения) в ООО «Южкузбассуголь» существует итоговый экзамен, но на наш взгляд следует сделать проверку знаний более глубокой. Экзамен может быть в форме компьютерного тестирования, а может оценку знаний проводить специально созданная комиссия.

Что касается применения результатов обучения работниками на практике, то с этой целью руководитель обученного работника должен поставить ему задачи, требующие новых знаний. Когда же срок исполнения истечет, руководитель должен оценить уровень выполнения работы. В данном процессе активное участие принимает и специалист службы персонала предприятия. Его задачи заключаются в том, чтобы собрать информацию от руководителей работников о выполнении ими новых производственных заданий. Такая форма работы по итогам обучения сотрудников предприятия является важной не только с точки зрения «отчетности» об обучении, но и позволяет влиять на управленческую компетентность руководителей, вовлекать их в мероприятия по развитию подчиненного персонала.

Также необходимо провести семинар для руководителей структурных подразделений предприятия с целью разъяснений важности проводимого обучения, его связи с результатами работы.

Предложенные мероприятия позволят усовершенствовать систему обучения и развития персонала на рассматриваемом предприятии.

Во-первых, реализация разработанных предложений позволит перестроить систему обучения предприятия в соответствии с новыми требованиями, диктуемыми рынком. Во-вторых, благодаря внедрению предложений работников, на наш взгляд, повысится активность сотрудников, их мотивация к обучению и достижению высоких результатов в деятельности. План мероприятий представлен в приложении Д.

В данном плане мероприятий ряд процессов можно реализовывать параллельно, что позволит экономить время и, соответственно, оперативно подойти к решению намеченных в ходе исследования проблем.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Одной из ключевых проблем развития систем обучения является оценка социально-экономической эффективности их функционирования.

Финансирование программ развития персонала на многих предприятиях осуществляется по остаточному принципу, что во многом связано с отсутствием у кадровых менеджеров и внешних поставщиков обучения инструментов оценки экономического эффекта обучения.

К тому же, для руководителей предприятий не всегда очевиден экономический смысл постановки систем дистанционного обучения, проведения мероприятий по управлению знаниями и создания корпоративных учебных центров и университетов. Руководители предприятий должны знать и понимать, что:

- чтобы управлять эффективностью обучения персонала необходимо иметь инструменты оценки социальной и экономической эффективности, а также иметь представление о незадействованных ресурсах эффективного обучения;

- чтобы оценить эффективность обучения персонала, необходимо иметь четкое представление об изменениях количественно измеряемых результатов труда;

- чтобы оценить эффективность организационного обучения, необходимо иметь четкое представление о количественных показателях организационных изменений;

- чтобы повысить эффективность обучения, нужно обучать не только

персонал, но и всю организацию.

- чтобы повысить эффективность обучения, нужно выявить не только возможности улучшения средств обучения, но и найти более эффективные способы обучения.

Предложенные мероприятия, несомненно, имеют экономическую эффективность, но, к сожалению, просчитать экономическую выгоду в настоящий момент не представляется возможным. Ряд мероприятий таких, как обновление корпоративного сайта, проведение обучения для руководителей, анкетирование и опросы сотрудников не требуют дополнительных финансовых затрат, так как эти виды деятельности будут включены в должностные инструкции соответствующих специалистов. Дополнительные затраты потребуются при составлении новых программ обучения или адаптации существующих с помощью привлекаемых экспертов. Экспертам необходимо материальное вознаграждение. Рассчитать на данный момент итоговую сумму сложно.

Но, безусловно, средства, вложенные в новую систему обучения и развития, окупятся через некоторое время в виде грамотных специалистов, способных осуществлять свои должностные обязанности на высоком профессиональном уровне.

Остановимся в большей степени на социальной значимости предложенных мероприятий.

Прежде всего, хочется отметить, что обучение персонала – одно из направлений кадровой работы, оно неразрывно связано и с отбором и мотивацией и оплатой труда работников. Эффективная деятельность работников способствует повышению уровня производительности труда, снижению текучести кадров, престижу предприятия.

Ожидаемый социально-экономический эффект от предложенных мероприятий состоит в следующем:

- улучшение качества обучения работников предприятия за счет разработки новых программ обучения;

- обеспечение согласованности целей организации и персонала;
- повышение профессионального уровня работников;
- повышение уровня мотивации и лояльности работников предприятия;
- повышение социальной активности работников в вопросах планирования и организации обучения;
- обеспечение преемственности в управлении;
- повышение действенности контроля на всех этапах организации процесса обучения персонала;
- повышение производительности труда работников;
- уменьшение количества брака;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- снижение текучести кадров;
- более рациональное использование средств бюджета, за счет четкого контроля за использованием средств на обучение работников.

В целом, следует отметить, что на предприятии существует система обучения персонала, которая имеет положительные результаты своей деятельности – профессионально подготовленный персонал.

Однако в связи с новыми задачами, стоящими перед предприятием в области стратегического развития, возникла необходимость пересмотреть стандарты в работе с персоналом в целом, и в области обучения сотрудников, в частности. Проведенный анализ показал, что существующая система обучения и развития не может в полной мере отвечать новым требованиям и нуждается в совершенствовании.

Предложенные мероприятия позволят не только повысить эффективность работы службы персонала, улучшить качество всех процессов, связанных с обучением и развитием персонала предприятия, но и повысить мотивацию работников, привлечь их реализации нововведений в организации.

Заключение

Квалифицированный персонал является одним из ключевых факторов успешного развития любой компании.

Разрабатываемые отечественными специалистами новые технологии в области обучения персонала, призванные повысить эффективность деятельности персонала, успешно используются как в малом и среднем частном бизнесе, так и в крупном.

Основой достижения конкурентного преимущества в постоянно меняющейся внешней среде является интеллектуальный потенциал коллектива и людей его составляющих, их способность проявлять личное и коллективное творчество. А все это может быть обеспечено только в условиях постоянного повышения профессиональной компетентности персонала.

ООО «Шахта «Есаульская» - крупное, стабильно развивающееся предприятие, входящее в группу компаний ЕвразХолдинга. Предприятие учитывает изменения внешней среды бизнеса, оперативно реагирует на эти изменения. Залогом успеха предприятия является предоставление продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей и отвечающей высоким стандартам качества. Это невозможно было бы без сплоченной команды менеджеров и высококвалифицированных специалистов комбината.

Благодаря знаниям, опыту, профессионализму персонала предприятие не только сумело выстоять в конкурентной борьбе, но и успешно осваивает международный рынок.

В соответствии с концепцией стратегического развития Евраза главная стратегическая цель в области управления персоналом – сформировать высококвалифицированный, качественно и эффективно функционирующий персонал, способный обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. Обучение и развитие персонала является одним из средств реализации данной стратегической цели.

В ходе проведенного анализа системы обучения и развития были

выявлены существенные недостатки:

- недостаток информации об обучении у рядовых рабочих;
- не учитываются интересы самих работников при формировании списков на обучение;
- иногда обучение, подготовка резерва идет в разрез с назначением на вакантные должности;
- требования к уровню знаний работников не соответствуют стратегическим задачам предприятия;
- программы обучения оторваны от практики, не учитывают профессиональный и региональный аспекты.

С целью устранения выявленных недочетов, а также для приведения системы обучения в соответствие со стратегическими целями развития предприятия были разработаны корректирующие мероприятия.

Предложенные мероприятия касаются таких аспектов, как:

- новые стандарты к профессиональному уровню работников;
- определение потребностей в обучении персонала;
- оценка качества обучения;
- систематизация информации, полученной в ходе обучения.

Кроме того, для руководства предприятия в преддверии предстоящих нововведений, необходимо, чтобы персонал был готов к изменениям и способен справляться с работой в новых условиях.

В этой связи большой акцент был сделан на вовлечение персонала в процессы организации обучения. Это позволит сотрудникам выразить свои интересы и потребности, а компания сможет получить обратную связь от своих работников по вопросам качества обучения.

Кроме того, очень важным направлением совершенствования является уровень информированности персонала организации.

Предложенные мероприятия позволят увеличить объем и качество предоставляемой информации сотрудникам по вопросам обучения и основным направлениям деятельности предприятия.

Реализация предложенных мероприятий позволит создать предпосылки для преобразования компании в «обучающуюся организацию».

Обучающаяся организация – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, так и для совершенствования своих способностей на будущее.

Кроме того, предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала позволят достичь следующих результатов:

- снижение уровня текучести персонала;
- повышение лояльности персонала;
- повышение уровня мотивации сотрудников компании;
- формирование высококвалифицированных кадров;
- обеспечение преемственности в управлении;
- повышение имиджа компании.

Таким образом, система обучения и развития работников ООО «Шахта «Есаульская» в условиях рынка основана на балансе интересов.

С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда - повышенные требования к гибкости системы обучения, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

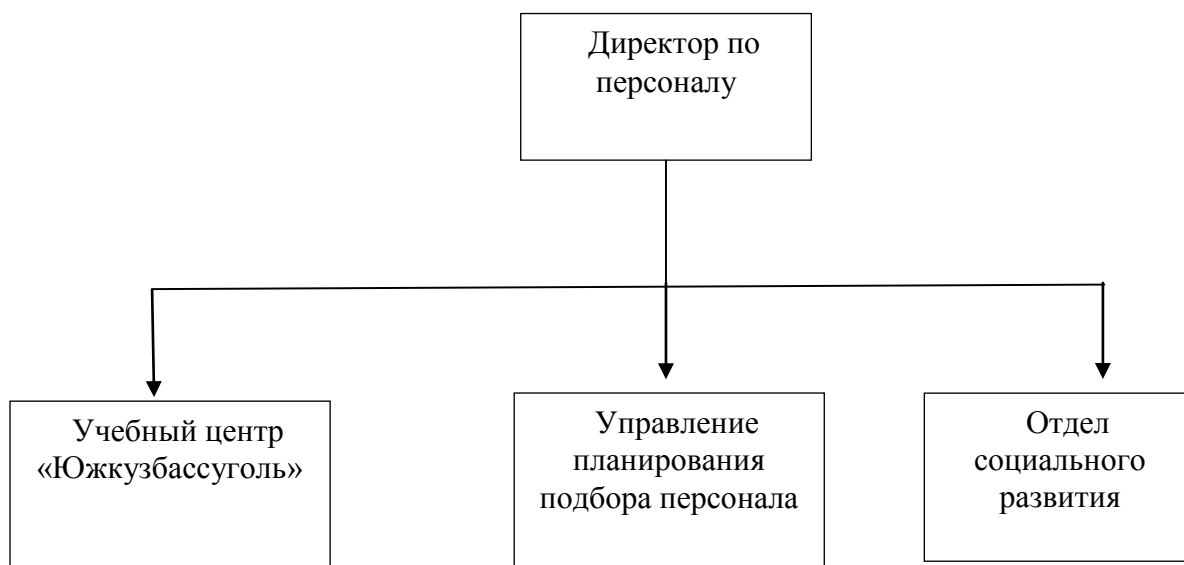
Список использованных источников

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» от 13 января 1996 года № 12-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Положение о кадровой политике ООО «Шахта «Есаульская». – Новокузнецк, 2012 г.
3. Положение об обучении персонала ООО «Шахта «Есаульская». – Новокузнецк, 2012 г.
4. Андреева И.В. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – СПб.: «Нева», 2016. – 224 с.
5. Батяев А.А. Идеальный персонал: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.: Альфа Пресс, 2012. – 176 с.
6. Ботин А. Обучение персонала – забота о будущем компании // Управление персоналом. - 2010. - № 4. - С.64-65.
7. Веснин С. А. Теория организации. – М.: Дрофа-Н, 2010. – 275 с.
8. Жадько И., Чуркина М. Корпоративная библиотека – фактор стабильности // Управление персоналом. - 2010.- № 1.- С.26-27.
9. Кибанов А.Л. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. – М.:ИНФРА, 2015. – 304 с.
10. Комаров Е. Организация, психология и технологии самообразования человека работающего // Управление персоналом. - 2012. - № 4. - С.32-36.
11. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М: ООО Журнал «Управление персоналом», 2014. – 216 с.
12. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М: ЗАО «Бизнес-школа» «ИнтелСинтез», 2012. - 92 с.
13. Магура М.И., Курбатова М.В. Современные персонал-технологии. // «Управление персоналом». - 2012.- № 6. - С.68-96.

14. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Финпресс, 2010. – 288 с.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для вузов. – М: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.
16. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 550 с.
17. Моргунов Е., Будаев Е. Динамические аспекты управления знаниями // Управление персоналом. - 2012. - № 6. - С.16-19.
18. Моргунов Е. Психологизация организаций: адаптивность, обучаемость, креативность... что на очереди? // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С.50-55.
19. Моргунов Е. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании // Управление персоналом. - 2015. - № 1. - С.46-52.
20. Найденов О. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. - 2010. - № 10. - С.40-41.
21. Новикова А. Обучение персонала: как прийти к системе? // Управление персоналом. - 2011. - № 12. - С.34-35.
22. Орехов В. Обучение персонала: эффективность и экономичность // Управление персоналом. - 2013. - № 3. - С.55-57.
23. Обучение и развитие персонала в компании. Методическое пособие. - М, 2014. – 146 с.
24. Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии // Управление персоналом. - 2010. - № 5.- С.16-21.
25. Павлуцкий А., Алехина О. «Обучение действием»: ключевые элементы и структура // Управление персоналом. - 2012. - № 8. - С.45-47, № 9. - С. 46-49.
26. Перфильева С. К. Методы исследования персонала // Управление персоналом. - 2012. - № 4. - С. 35.

27. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 408 с.
29. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 356 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 203 с.
31. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия /Под ред. Пула М., Уорпера М. – СПб.: Питер, 2013. – 1200с.
32. Уткин Э.А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: ТЕИС, 2014. – 304 с.
33. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 342 с.
34. Уткин Э.А. Управление компанией – М.: Эксмо, 2010. – 304 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг – СПб.: Питер, 2012.– С. 448.
36. Федорова Н.В. Управление персоналом организации /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: Кнорус, 2014.- С.416.
37. Чижов В.И. Кадровые технологии. - М.: Экзамен, 2011. - 423 с.
38. Чернышев В.Н. Подготовка персонала: Словарь. – М.: Энергоатомиздат, 2014. - 144 с.
39. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом- СПб.: Питер, 2014. – 272 с.

Организационная структура дирекции по персоналу ООО «РУК»



Результаты экспертной оценки

Элементы анализа	Уровень состояния				
	Слабые стороны			Сильные стороны	
	1	2	3	4	5
Организационный блок					
Наличие специализированного подразделения, осуществляемого организацию, координацию и контроль процесса обучения и развития сотрудников					5
Нормативные документы, регламентирующие подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала				4	
Наличие профессиональных специалистов, преподавателей					5
Итоговая оценка				4	
Ресурсный блок					
Материально-технические ресурсы (учебные помещения, компьютеры)					5
Финансовые ресурсы (затраты на обучение работников)					5
Научно-методические ресурсы (методические разработки в области подготовки персонала, программы обучения)					5
Информационные ресурсы (корпоративный сайт, база данных по итогам обучения работников)				4	
Итоговая оценка					5
Функциональный блок					
Определение потребности в подготовке персонала					5

Формирование программ обучения сотрудников				4	
Подбор преподавателей				4	
Обеспечение процесса обучения сотрудников (информирование сотрудников, подготовка соответствующих документов)					5
Контроль качества обучения персонала					5
Анализ обученности персонала					5
Итоговая оценка					5
Отношение руководства к обучению и развитию персонала					
Заинтересованность высшего руководства предприятия в обучении и развитии персонала					5
Содействие непосредственных руководителей специалистам службы персонала при составлении программ обучения и организации учебного процесса				4	
Итоговая оценка				4	
Отношение работников к политике компании в области обучения и развития персонала					
Готовность персонала обучаться					5
Использование результатов обучения работниками в деятельности				4	
Итоговая оценка				4	
Эффективность обучения персонала предприятия					
Эффективность затрат на обучение				4	
Использование результатов обучения работников руководителями					5
Итоговая оценка				4	
Общая итоговая оценка				4	

Анкета для опроса сотрудников компании

Уважаемые работники компании!

Сегодня Вам предлагается ответить на ряд вопросов о системе обучения и развития на вашем предприятии. Ваше мнение поможет выявить ресурсы для улучшения работы в данном направлении кадрового менеджмента, определить недостатки в организации, проведении и качестве процессов обучения.

Наша цель – выслушать мнение каждого, чтобы получить наиболее объективную и полную картину происходящего. Заполнение анкеты занимает около получаса. Мы просим Вас быть внимательными и заполнить все пункты анкеты. От того, насколько ответственно Вы отнесётесь к этой процедуре, зависит не только результат исследования, но и решения, которые будут приниматься на его основе.

Фамилию Вам указывать не надо.

Как заполнять анкету:

1. Поставьте значок – v в строку варианта, который Вы выбрали.
2. В свободных строках напишите Ваше мнение.
3. Не пропускайте ни одного вопроса.

1. Укажите Ваш возраст:

До 20 лет	До 30 лет	До 40 лет	старше 40 лет

2. Укажите Вашу должность: _____

3. Место работы (отдел) _____

4. Укажите, сколько лет Вы работаете в компании:

около 1 года	около 3 лет	около 5 лет	более 5 лет

5. Укажите уровень Вашего образования:

Среднее	Начальное профессиональное	Среднее профессиональное	Высшее

6. Есть ли у Вас план карьерного развития в службе управления персоналом? (если нет, то переходите к вопросу № 9)

- да
- нет (объясните почему)

7. План вашего карьерного развития соответствует вашим интересам и потребностям?

- да, при его составлении учитывались мои интересы и потребности в обучении и содержании стажировки

- нет, меня познакомили с готовым планом

Комментарии _____

8. Получили ли Вы запланированное повышение в должности после прохождения соответствующего обучения?

- да, согласно карьерному плану
- да, но не ту, на которую рассчитывал
- нет, так как отсутствует вакансия
- нет, назначили другого работника

Другое _____

9. Как часто и какое обучение Вы проходили на предприятии?

Год обучения	Срок обучения	Название курса, программы	Цель обучения

10. Из каких источников Вы получаете информацию о программах обучения, о системе обучения на предприятии? (выбрать не более 2 наиболее подходящих вариантов)

- указано в индивидуальном плане карьерном развития
- от непосредственного руководителя
- от специалистов службы персонала
- на корпоративном сайте
- из нормативных документов по обучению персонала

Другое _____

11. Каким образом Вы попали на обучение?

- мой руководитель включил меня в списки
- специалист службы персонала включил меня в списки
- оформил заявку о необходимости обучения по конкретной программе

Другое _____

12. Оцените, пожалуйста, следующие программы обучения сотрудников предприятия по предложенным критериям по 5-ти бальной шкале (там, где Вы принимали участие):

1-плохо, 2-слабо, 3-средний уровень, 4 –хорошо, 5 –отлично

Критерии Виды обучения	Организация процесса обучения	Уровень преподавания	Новизна материала	Интерес, польза от обучения для Вас	Применимость знаний в работе
	Подготовка новых рабочих				
Обучение второй профессии					
Курсы целевого назначения на базе организации					
Курсы целевого назначения					
Курсы бригадиров					
Предаттестационная Подготовка и аттестация					
Охрана труда и промышленная безопасность					
Охрана труда					

Промышленная безопасность					
Ответственные за эксплуатацию опасных производственных объектов					
Ответственные за обращение с опасными производственными отходами					
Аттестация в Государственной межведомственной комиссии по охране труда					
Аттестация по промышленной безопасности					
Курсы повышения квалификации производственных мастеров					
Курсы повышения квалификации (по направлениям)					
Ответственные за эксплуатацию установок автоматической пожарной сигнализации, установок пожаротушения					
Семинары по охране труда					
Дистанционное обучение (экологический менеджмент, управление персоналом, стратегический менеджмент, маркетинг)					
Лекции (психология безопасного труда, деловое общение, основы психологии управления)					
Тренинги					

13. Внесите, пожалуйста, Ваши предложения по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышению квалификации сотрудников компании.

14. В основном, моё профессиональное развитие происходит благодаря
(выбрать не более 2 наиболее подходящих вариантов)

Самообразованию (чтению специальной литературы)	
Общению с коллегами	
Обучающим программам, которые организуются на предприятии	
Стажировкам	
Обмену опытом со специалистами с других предприятий	
Затрудняюсь ответить	
Другое, указать что _____	

15. Выразите своё согласие или несогласие со следующими утверждениями:

	ДА	Скорее ДА	Затрудняюсь ответить	Скорее НЕТ	НЕТ
Я доволен количеством программ обучения, разработанных на предприятии					
Я доволен качеством обучения					
Я всегда могу выбрать обучающие программы, которые помогут мне развиваться профессионально					
У меня достаточно информации о программах обучения, их содержании и сроках обучения					
Я применяю полученные знания в ходе обучения на практике					
(Для руководителей) Я всегда могу подобрать обучающие программы, которые действительно необходимы для профессионального развития моих подчинённых					
Для предприятия важно, чтобы все сотрудники постоянно развивались					

Благодарим за участие!

Оценка программ обучения сотрудниками предприятия

Критерии Виды Обучения	Организация процесса обучения	Уровень преподавания	Новизна материала	Интерес, от польза для обучения Вас	Применимость в работе
Подготовка новых рабочих	3	5	5	5	4
Обучение второй профессии	3	4	5	5	5
Курсы целевого назначения на базе организации	5	5	4	5	3
Курсы целевого назначения	4	4	5	5	5
Курсы бригадиров	5	5	5	4	5
Предаттестационная подготовка и аттестация	4	4	5	4	4
Охрана труда и промышленная безопасность	3	5	4	5	5
Охрана труда	5	5	5	5	5
Промышленная безопасность	5	5	5	5	5
Ответственные за эксплуатацию опасных производственных объектов	5	5	5	5	5
Ответственные за обращение с опасными производственными отходами	5	5	5	5	5
Аттестация в Государственной межведомственной комиссии по охране труда	5	5	5	5	5
Аттестация по промышленной безопасности	5	5	5	5	5
Курсы повышения квалификации производственных мастеров	4	5	5	5	5
Курсы повышения квалификации (по направлениям)	4	5	5	5	5
Ответственные за эксплуатацию установок автоматической пожарной сигнализации, установок пожаротушения	5	5	5	5	5
Дистанционное обучение (экологический менеджмент, управление персоналом, стратегический менеджмент, маркетинг, финансовый менеджмент)	5	5	5	5	4
Лекции (психология безопасного труда, деловое общение, основы психологии управления)	3	4	4	4	4
Тренинги	4	5	5	5	4

* - 1-плохо, 2-слабо, 3-средний уровень, 4 –хорошо, 5 –отлично

План мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

Направления	Мероприятия	Ответственный	Сроки исполнения
Формирование требований к уровню профессиональной подготовки персонала	1. Постановка целей в области управления персоналом	Высшее руководство	2 квартал 2018
	2. Формирование проектной группы по определению требований к профессиональной подготовке персонала	Служба персонала	2 квартал 2018
	3. Работа по формированию требований к персоналу в соответствии со стратегическими целями предприятия и нормативными документами в сфере образования РФ	Руководитель проектной группы	3 квартал 2018
	4. Проведение пилотажного исследования – апробация требований на конкретном подразделении предприятия	Руководитель проектной группы	4 квартал 2018
	5. Анализ результатов исследования, внесение корректив	Руководитель проектной группы	1 квартал 2018
	6. Представление на утверждение руководству требований к персоналу	Служба персонала	1 квартал 2018
Определение потребности в подготовке персонала	1. Разработать анкету с целью опроса мнения сотрудников о потребностях в обучении	Служба персонала	2 квартал 2018
	2. Внести в обязанности специалистов службы персонала опросы работников целью выявления потребностей в обучении	Служба персонала	2 квартал 2018
	3. Провести опрос сотрудников	Служба персонала	3 квартал 2018
Формирование программ обучения	1. Разработать порядок формирования программ обучения с учетом мнения сотрудников предприятия	Служба персонала Учебный центр	4 квартал 2018
	2. Провести опрос сотрудников	Служба персонала	4 квартал 2018

	3. Выбрать экспертов по направлениям		4 квартал 2018
Информирование сотрудников компании	1. Назначить ответственного специалиста за сопровождение корпоративного сайта	Служба персонала	2 квартал 2018
	2. Разработать семинар для руководителей «Работа с информацией»	Учебный центр	2 квартал 2018
	3. Провести семинары для руководителей	Учебный центр	3 квартал 2018
Контроль качества обучения	1. Внести изменения в анкету для выявления мнения обученных работников о качестве обучения	Служба персонала Учебный центр	2 квартал 2018
	2. Проводить регулярно опрос работников по новой форме анкеты	Учебный центр	регулярно
	3. Проводить анализ результатов, формировать предложения	Служба персонала Учебный центр	регулярно
Повышение важности обучения	1. Подготовить семинар для руководителей	Учебный центр	2 квартал 2018
	2. Провести семинар	Учебный центр	2 квартал 2018
	3. Оценить результаты работы	Учебный центр	2 квартал 2018

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: «**Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере ООО «Шахта «Есаульская»**

Объем оригинальности – 75,11 %

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 24,89 %

Копия отчета с указанием заимствованных источников:

[33] TPU_VKR_54148.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU208235.pdf	Томский политехнический университет	0%	0,64%
[34] Сборник лекций Для с...	https://doc4web.ru/raznoe/sbornik-lekcij-dlya-specialnosti-m...	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	0,57%
[35] Свистунов, Василий М...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002975000/rsl01002975...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,06%	0,55%
[36] Махмудова, Ирина Ник...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006738000/rsl01006738...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,03%	0,51%
[37] Жук, Алексей Алексан...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003397000/rsl01003397...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,45%
[38] Дуданов, Евгений Иго...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004932000/rsl01004932...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,02%	0,4%
[39] Дубиненкова, Елена Н...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002743000/rsl01002743...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,13%	0,4%
[40] 30. Должностная инст...	http://perviydoc.ru/v33176/%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1...	Интернет (Антиплагиат)	0,17%	0,4%
[41] Организация и провед...	http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-511592.php	Интернет (Антиплагиат)	0,09%	0,38%
[42] Борисова, Юлия Влади...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004944000/rsl01004944...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,32%	0,38%
[43] Никольская, Елена Юр...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004317000/rsl01004317...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,09%	0,38%
[44] Сборник статей и тез...	https://www.mirea.ru/upload/medialibrary/185/sbornik-statej...	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	0,38%
[45] Распадская (компания...	http://ru.wikipedia.org/wiki/%d0%a0%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%b0...	Интернет (Антиплагиат)	0,31%	0,31%
[46] Шаповалова, Марина С...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004480000/rsl01004480...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,08%	0,3%
[47] Галузо, Елена Алекса...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003422000/rsl01003422...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,28%
[48] Скачать в формате НТ...	http://bookscafe.net/download/shekshnya_stanislav-upravlenie...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,23%
[49] Диссертация	http://isprras.ru/pics/File/Announcing/Jelnina/Jelnina_Thesi...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,16%
[50] Квашнина, Галина Ана...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002619000/rsl01002619...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,15%

Другие действия  Печать

Оригинальные блоки: 75,11%
Заимствованные блоки: 24,89%
 Заимствование из "белых" источников: 0%
 Итоговая оценка оригинальности: **75,11%**