



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

студент группы 3Ф-409/114-4-1 Рад  
Речапов Артур Динарович

Проверка на объем заимствований:

55

% авторского текста

Научный руководитель:

к.п.н., доцент,

Борисенко Яна Михайловна

Работа рекомендована к защите  
рекомендована / не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

## Оглавление

Введение.....	3
Глава1.Теоретические методические аспекты внутрифирменного обучения	
1.1 Виды методов обучения.....	5
1.2 Подходы, модели и методы внутрифирменного обучения.....	12
1.3 Методы оценки внутрифирменного обучения.....	20
1.4 Система внутрифирменного обучения в организации.....	22
Выводы по главе 1.....	29
Глава 2. Анализ системы внутрифирменного обучения и переподготовки кадров на ООО «МЗСК».....	31
2.1 Организационная характеристика ООО «МЗСК».....	31
2.2 Анализ хозяйственной деятельности за 3 года ООО «МЗСК».....	34
2.3 Анализ кадрового состава ООО «МЗСК».....	39
2.4 Анализ системы внутрифирменного обучения и переподготовки кадров ООО «МЗСК».....	46
2.5 Рекомендации по развитию системы внутрифирменного обучения изэффективность работы.....	54
2.6 Методическое пособие по проведению занятий по электробезопасности.....	62
Выводы по главе 2.....	75
Заключение.....	77
Библиографический список.....	83

## **Введение**

Возрастающее значение профессионального обучения для организации привело к тому, что организации взяли на себя функции самостоятельного обновления квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Подход к определению статуса отделов развития персонала и внутрифирменных учебных центров претерпел трансформацию в виде ухода от отношения к ним как к обслуживающим структурам в сторону формирования восприятия как подразделений, участвующих в создании прибыли. Говоря о внутрифирменном обучении, нельзя обойти вниманием что для такого обучения во многих организациях Миасса созданы собственные постоянно действующие учебные центры, развивается система подготовки собственных преподавателей и тренеров(1). Это свидетельствует об актуальности выбранной темы исследования.

Объект исследования: система внутрифирменного обучения и переподготовке кадров ООО «Мегионский завод строительных конструкций».

Предмет исследования: формы и методы системы внутрифирменного обучения и переподготовки кадров ООО «МЗСК».

Цель ВКР: проанализировать и дать рекомендации по программе внутрифирменного обучения и переподготовке кадров на ООО «МЗСК»

Задачи:

- изучить и проанализировать теоретические методические аспекты внутрифирменного обучения;

- проанализировать хозяйственную деятельность и кадровый состав за 3 года ООО «МЗСК»;

- проанализировать систему внутрифирменного обучения и переподготовки кадров на ООО «МЗСК»;

-предложить рекомендации по развитию системы внутрифирменного обучения и эффективность работы

Теоретическая значимость работы выражается в систематизации и обобщении теоретического материала в области внутрифирменного обучения и переподготовке кадров.

Практическая значимость выражается в положительном эффекте от внедрения мер по внутрифирменному обучению и переподготовке кадров на ООО «МЗСК».

Информационная база исследования послужили труды Базарова Т.Ю, Магуры М.И, Томильцева А.В, Хинричса Д, Зунина Н.В, немецких специалистов Бартц В. и Шайбл Х,

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключение и библиографического списка.

Содержит 89 страницу, 23 таблицы, 15 рисунков и 10 формул.

## **Глава1. Теоретические методические аспекты внутрифирменного обучения**

### **1.1 Виды внутрифирменного обучения**

Т.Ю. Базаров определяет внутрифирменное обучение персонала как систему подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации(12).

По мнению М.И. Магуры внутрифирменное обучение это программа обучения персонала подогнанная под очень конкретные цели организации(3).

А.В. Томильцев считает, что внутрифирменное обучение это система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров), строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей(4).

Внутрифирменное обучение по определению Д. Хинричса – это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании(5).

Проанализировав вышесказанное, мы можем сделать вывод, что внутрифирменное обучение это особая схема организации подготовки персонала, направленная на развитие профессиональных и личных качеств персонала организации в целях наилучшего достижения целей

организации. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Также, можно сделать вывод, что, во-первых, внутрифирменное обучение это не разовый акт, а непрерывный процесс, во-вторых, это процесс, инициированный и управляемый самой компанией, основанный на стремлении к достижению единства интересов каждого отдельного работника и компании в целом.

Цели внутрифирменного обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

1. Точка зрения работодателя, немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного внутрифирменного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

2. Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного внутрифирменного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

- развитие способностей в области планирования и организации производства (16).

Зунина Н.В. рассматривает несоответствие точек зрения организации и работника на внутрифирменное как фактор определения и достижения баланса между целями компании и сотрудника (табл. 1).

Таблица 1

## Несоответствие точек зрения работника и работодателя

Цели организации	Цели сотрудника
Эффективно управлять человеческими ресурсами (то есть найти и/или подготовить людей, способных решать поставленные задачи и поддерживать их мотивацию)	Добыть нужные знания и/или обрести навыки, обеспечивающие уверенность в завтрашнем дне и карьерный рост, реализация своего потенциала
Эффективно управлять информацией (то есть быть уверенным, что она дошла до того, кому действительно нужна)	Избавиться от информационного «мусора» и легко находить нужные данные и документы в корпоративной сети
Эффективно управлять издержками (то есть тратить деньги на то, что действительно необходимо и оценивать результат)	Найти нужных экспертов и единомышленников, с которыми можно составить эффективную команду

Для достижения эффективной работы Н. В. Зунина определяет, что организации необходимо:

- чтобы система управления персоналом рассматривалась как функциональная область управления организацией, напрямую связанная с основной деятельностью;

- чтобы специалисты по управлению персоналом знали стратегию развития организации и были способны создать систему управления людьми, обеспечивающих реализацию этой стратегии;
- существующие методы управления персоналом должны быть взаимосвязаны со стоящими перед организацией задачами, помогать развитию сотрудников и не ограничивать их вклад в достижение организационных целей(7).

Задачей внутрифирменного обучения является развитие тех категорий компетентности работника, которые соответствуют текущим потребностям организации, что определяется ее кадровой политикой и стратегией.

Объектом внутрифирменного обучения является человек – работник организации, изменяемым параметром в результате осуществления внутрифирменного обучения должно быть такое качество работника, которое было бы максимально связано и содержательно, и формально с результатами его профессиональной деятельности.

Скриптунова Е.А. и Пустынникова Ю.М. определяют виды внутрифирменного обучения сгруппированы по двум ключевым параметрам (табл. 2):

Таблица 2

## Виды внутрифирменного обучения

	"Активные" методы обучения	"Пассивные" методы обучения
Групповое обучение	Тренинг	Обучение "по продукту"
Индивидуальное обучение	-Коучинг -Дистанционное обучение - Самообучение	Наставничество

Активными авторы называют те методы обучения, при которых обучающиеся сами извлекают и структурируют информацию. В противоположность активным, при пассивных методах обучения обучающийся получает готовую для восприятия информация и его задача только ее запомнить. К ним относятся большинство методов традиционного образования (например, лекция)(28).

Авторы считают, что есть еще 2 вида внутрифирменного обучения, которые довольно сложно разместить в этой таблице, поскольку они являются смешанными по одному из критериев. Это обучение действием и Центр обучения. Обучение действием относится к активным методам, но предполагает как индивидуальную, так и групповую часть работы. Центр обучения предполагает, как правило, групповую работу, однако может использовать как пассивные, так и активные виды обучения, объединяя их в единую систему. В приложении 1 рассмотрены все вышеперечисленные методы обучения с точки зрения их положительных и отрицательных сторон

Б. Э. Татулов выделяет классификацию видов внутрифирменного обучения с функциональной точки зрения(9).

1. Обучение вновь пришедших в организацию работников, что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям, выработку им своей линии организационного поведения. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре компании, ее миссии и основных аспектах корпоративной культуры.

2. Обучение с целью повышения уровня компетентности. Оно необходимо в двух случаях: когда компетентность работника не позволяет ему эффективно и полностью реализовывать свои компетенции; когда

сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.

3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает, в основном, овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности.

Формы внутрифирменного обучения Б.Э. Татулов определяет такие как:(10)

1. Обучение на рабочем месте в процессе работы. Эта форма подготовки является наиболее оперативной, т. к. обеспечивает тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника.

2. Обучение с отрывом от рабочего процесса – данная форма обучения может быть реализована следующим образом:

- обучение на территории организации, осуществляемое внутренними специалистами самой организации.
- обучение на территории организации, осуществляемое внешними, приглашенными экспертами.
- обучение в корпоративных центрах организации.

Британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд выделяют три формы внутрифирменного обучения и называют их «стратегиями». Стратегии, по их мнению, предоставляют возможность развития и подразумевают тщательно спланированное и систематическое обучение:(11)

1. Обучение на рабочем месте – наставничество, осуществляемое линейным руководителем или опытным коллегой, так называемое «сидение рядом с Нелли».

2. Планируемое изучение деятельности организации – обычно является вспомогательной формой при осуществлении другой, более общей программы развития, например, обучение с целью развития карьеры

и т. д. Подразумевает запланированное участие работника в деятельности других подразделений.

3. Внутренние курсы обучения – максимально эффективны, если одновременно обучается ряд работников, связанных общей профессиональной деятельностью при участии руководства. Возможна альтернатива обучения с использованием информационных технологий: обучающих пакетов программ, экспертных систем и т. д., в таком случае обучение может проходить прямо на рабочем месте.

Т. Ю. Базаров выделил функции внутрифирменного обучения:

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

2) мир превращается в рынок без границе высоким уровнем конкуренции между странами. Конкурирующие страны имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;

3) непрерывные и быстрые изменения в технологии требуют непрерывного обучения персонала;

4) повышение квалификации на основе непрерывного обучения является более эффективным и экономичным для фирмы, чем привлечение новых работников(22).

И.М. Скитяева определяет как функцию внутрифирменного обучения развитие в сотрудниках организации следующих качеств:(13)

- Навык формирование управленческой команды;
- Стратегическое видение бизнеса;
- Умение управлять стратегическими изменениями развития бизнеса;

- Способность принимать решения в условиях неопределенности;
- Самодисциплина и организованность;
- Способность налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами;
- Умение налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива;
- Способность к ведению переговоров и убеждению в своей позиции.

Основные цели и определяемые ими функции внутрифирменного обучения сводятся к удовлетворению потребностей организации и работника. Работника - в самосовершенствовании, организации - в подготовке компетентного, эффективного работника. Конечной целью внутрифирменного обучения является формирование личности, активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и профессиональной жизни организации.

## 1.2 Подходы, модели и методы внутрифирменного обучения

Базаров Т. Ю. считает, что можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменного обучения в организации (14).

1. Экспертный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант (обучающий) выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить обучаемых знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

2. Процессуальный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное — реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь, с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем, как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов

групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

Четыре основные группы моделей внутрифирменного обучения выделяют А. В. Карпов и И. М. Скитяева (табл. 3) (15).

Таблица 3

Модели внутрифирменного обучения.

Модели внутрифирменного обучения по А.В. Карпову и И.М. Скитяевой
1. Модель «формирования компетенций»
2. Системные модели внутрифирменного обучения.
3. Модели внутрифирменного обучения, основанные на формировании лидерства.
4. Мета - модель.

1. Модель «формирования компетенций»

Формирование специалиста в рамках данной модели рассматривается как формирование гибкой, с определенным набором ключевых компетенций личности, способной успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности.

В результате обучения в рамках этой модели работник должен иметь определенный набор различных технологических базовых компетенций и сопутствующих компетенций, способностей, требующихся для выполнения конкретной работы. Базовые технологические компетенции отражаются в стандартах и квалификационных требованиях. Они имеют свою специфику, объединяют знания и навыки, требуемые для реализации профессиональной деятельности и должностных обязанностей.

Сопутствующие компетенции - являются дополнительными и индивидуальными для каждого работника.

Модель формирования компетенций может быть использована при достижении таких целей обучения как увеличение уровня социально – психологических умений и навыков, позволяющих сотруднику повысить свою личную эффективность при выполнении производственного процесса.

## 2. Системные модели внутрифирменного обучения.

Эта группа моделей основывается на видении организации как целостной системы. На основании этого видения формируются программы внутрифирменного обучения. Часть этих программ стандартизирована и представлена на рынке в виде электронных продуктов. Традиционно сильной стороной системных моделей выступает акцент на групповые процессы и групповое обучение. Это обусловлено, прежде всего, синергетическими эффектами групповой (командной, проектной) работы.

Другую системную модель внутрифирменного обучения разработал А.М. Карякин. Целостная рабочая модель системы корпоративного обучения должна включать в себя:(36)

1. методически обоснованную, простую в применении подсистему мониторинга потребностей в обучении (включающую инструменты и методы систематизированной оценки потребностей в обучении, планы корпоративного обучения и индивидуального профессионального роста сотрудников),

2. корпоративные стандарты для принятия решений по конкретным заявкам на обучение (включают в себя «Положения о корпоративном обучении», мероприятия по постановке внутрифирменного обучения или корректировке проблемных зон существующей системы обучения, модель Корпоративной Системы Обучения.)

3. единую подсистему оценки эффективности обучения,

4. разработанные стратегии повышения эффективности корпоративного обучения (контроль качества внутрифирменного обучения, внедрение результатов внутрифирменного обучения в практику, пост – обучающее сопровождение).

Основу рабочей модели системы внутрифирменного обучения в рамках системного подхода должна составлять концепция внутрифирменного обучения, которая «увязывает» обучение со стратегическими целями организации, объединяет мероприятия по оценке и обучению сотрудников в целостную систему развития персонала, регламентирует зоны ответственности за обучение и внедрение на практике результатов обучения, обозначает способы мотивирования персонала на обучение.

3. Модели внутрифирменного обучения, основанные на формировании лидерства.

Эта группа моделей основывается на постулате о ведущей роли лидера и/или руководителя в создании мотивации на обучение, организационные изменения и инновации. Лидер выступает проводником организационных инноваций, и его компетентность и мотивация определяют успех программы внутрифирменного обучения.

4. Мета - модель.

Отличительной особенностью следующей группы моделей внутрифирменного обучения является позиция тренера (преподавателя системы внутрифирменного обучения). В общем виде, целью обучения является не передача навыков, информации или стратегий работы, а формирование «самообучающейся организации», которая может выступать в качестве субъекта обучения и занимает открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде(17).

Модель внутрифирменного обучения должна применяться в соответствии с целями и потребностями организации, исходя из анализа требований к определенному обучению.

Основную роль во внутрифирменном обучении играет преподаватель. Можно выделить следующие существенные требования к преподавателю-консультанту, проводящему внутрифирменное обучение.

В практической деятельности преподаватель должен уметь пользоваться инструментами трех типов:(18)

1. Дидактикой и организацией учебного процесса
  - Навыки публичного выступления и проведения лекций-бесед. Навыки диагностики аудитории и формирования мотивации слушателей.
  - Создание проблемных ситуаций, провоцирующих слушателей на оценку собственного опыта и выявление существующих ограничений. Навыки проектирования и проведения групповых обсуждений.
  - Навыки проектирования упражнений на отработку профессиональных навыков, умения проводить оценку эффективности профессиональной деятельности, индивидуальное консультирование и разработку рекомендаций по индивидуализации обучения.
  - Умение создавать специальные учебные программы, ориентированные на решение конкретных организационных проблем и оперировать информацией об организации при включении ее в контекст программы обучения. Умение проектировать и проводить групповые процедуры, направленные на решение проблем, формирование программ, создание проектов. Навыки модерации и фасилитации групповой работы.
2. Профессиональными знаниями и умениями в предметной области
  - Компетентность в профессиональной области, владение профессиональным инструментарием.

- Знакомство с самыми новыми подходами, навыки диагностики ситуации в организации, выделения проблем.

- Владение широким инструментарием профессиональных средств и навыками рефлексии профессиональной деятельности. Владением навыками передачи их другим.

- Навыки диагностики корпоративной культуры, наличие нескольких схем организации профессиональной работы и разного инструментария.

### 3. Собственной личностью.

- Умение вызывать интерес к собственному опыту, а для этого наличие опыта чувственных переживаний в области профессиональной деятельности.

- Обращение к опыту собственного развития, преодоления кризисов и задание образа желаемого будущего для слушателей – презентация некоторого образца успешной личности и профессионала.

- Лидерские навыки – авторитетность, убедительность, психологическая компетентность, проницательность, коммуникативная гибкость.

- Толерантность к чужим точкам зрения, диалогичность. Отсутствие лидерской ориентации, готовность работать в качестве ассистента группе.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Планирование внутрифирменного обучения персонала охватывает мероприятия по обучению в организации и самоподготовку.

На продвижение товаров и услуг в условиях современного рынка существенно влияет эффективность выполнения сотрудниками их производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно

зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности персонала компании.

Основные методы внутрифирменного обучения (19).

а) Лекции, презентации: характеризуются низкой активностью участников обучения, применяются обычно для передачи общих или профессиональных знаний.

б) Дискуссии: используются для развития профессиональных знаний. Подразумевают: общение-диалог участников; упорядоченный обмен точками зрения; группу лиц, выступающих в роли ведущих участников; высказывания, выслушивание, использование невербальных выразительных средств; направленность обсуждения на достижение учебных целей.

в) Деловые игры: направлены на выработку профессиональных, коммуникативных, управленческих навыков, а также развитие отношений; слабый метод передачи знаний. Характеризуются имитацией реальной ситуации при условности происходящего, что позволяет снять жесткие стереотипы действий, а вместе с ними и сопротивление, которое возникает в реальности при попытке пересмотра этих стереотипов. Используются следующие типы деловых игр:

- ролевые игры – роли из непосредственного рабочего окружения: исследование привычного поведения, выход за рамки шаблонов, освоение необходимых действий.

- моделирующие игры – условная замена реальности с сохранением ее избранных черт, выработка решений;

- имитационные игры – так называемые «штабные учения», когда задается ситуация и имитируется работа подразделения.

г) Интерактивное обучение: направлено на приобретение и обмен знаниями. Характеризуется обменом мнениями участников обучения с экспертом, в процессе интерактивного обучения происходит обучающее

консультирование – совместный анализ конкретных профессиональных задач и выработка рекомендаций под руководством эксперта.

д) Анализ конкретных деловых ситуаций: направлен на развитие профессиональных знаний и навыков. Характеризуется глубоким и детальным исследованием участниками обучения реальной или имитированной ситуации, которое выполняется для того, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства, выработать подход решения подобных ситуаций.

е) Обучение по созданию и развитию команды – направлено на развитие отношений.

ж) Мозговой штурм – направлен на развитие творческих навыков, инновационный.

з) Конференции и семинары – приобретение и обмен знаниями и технологиями, развитие отношений.

и) Обучение во внешних организациях по развернутым образовательным программам, таким как получение второго высшего образования – обычно используется для реализации сфокусированного обучения.

При организации процесса внутрифирменного обучения на предприятии необходимо определить, в первую очередь, цель обучения. При четко поставленной цели определяются вид, модель и метод обучения.

### 1.3 Методы оценки внутрифирменного обучения

Так как процесс внутрифирменного обучения направлен на достижение поставленной цели организации, то необходимо, помимо эффективной организации процесса обучения учитывать, как правильно оценить результаты обучения персонала.

Сорока В. А. выделяет четыре основных критерия составляющих единый комплекс оценки эффективности внутрифирменного обучения (20)

«Оценка процесса» – оценка эффективности обучения строится на основе оценочных действий по сравнению сегодняшних достижений с прежними. Осуществляется оценка процесса развития личностных качеств и динамика изменений, происходящих непосредственно с индивидуумом. Оценку осуществляет как сотрудник, так и руководитель, являющийся инициатором обучения.

«Оценка цели» – оценка строится на основе сравнения достижения внутренне ожидаемых целей обучения в плане приобретения новых, качественных знаний, их практической применимости в повседневной работе и фактически приобретенных знаний. Оценка может проводиться на основе ожиданий прошедшего обучение сотрудника или ожиданий его руководителя.

«Оценка удовлетворенности» – оценка обучения осуществляется с точки зрения интереса и удовлетворенности участием в обучающем процессе или организацией процесса обучения.

«Оценка результата» – эффективность обучения включает оценочные действия сравнения экономических, статусных и др. показателей, обусловленных проводимым обучением. Осуществляется оценка достигнутого результата по социально значимым параметрам: производительность труда, статус, повышение зарплаты.

В.А. Сорока считает, что существует четыре критерия, которые отражают варианты единого комплекса психологической оценки эффективности внутрифирменного обучения в рамках модели профессионального развития. Разместив эти критерии по осям системы координат, получим графическое изображение системы психологической оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Психологическими критериями эффективности внутрифирменного обучения выступают:

1. Удовлетворенность процессом обучения;
2. Индивидуальная значимость результатов обучения;
3. Достижение ожидаемой (планируемой) цели обучения;
4. Социальная значимость результатов обучения.

Процесс оценки эффективности обучения усложняется тем, что по каждому из критериев участники проводят оценочные действия в зависимости от внутренних, применяемых сотрудником измерительных значений - «градуированным делениям». В качестве «градуировки» применяются:

- удовлетворенность участником программой обучения;
- удовлетворенность процессом обучения руководителем обучающегося сотрудника;
- достижение ожиданий участника обучения;
- достижение ожиданий руководителя обучающегося сотрудника;
- социальная относительная норма, транслируемая компанией или обществом.

Содержательный итог психологической оценки эффективности внутрифирменного обучения имеет много вариантов итоговой оценки. При этом варианты совпадения позиций в оценке эффективности результатов обучения будут в случае применения и руководителем, и сотрудником, прошедшим обучение, не только одинаковых психологических критериев

при оценке эффективности обучения, но и единых измерительных значений. Возможные совпадения и разногласия в оценке эффективности одного и того же внутрифирменного обучающего мероприятия обусловлены применением для оценки респондентами разных психологических критериев эффективности (21).

## 1.4 Система внутрифирменного обучения в организации

Е.Н. Дубенекова считает, что система внутрифирменного обучения является сконструированным проектом, целью которого является создание комплекса образовательных мероприятий, который имеют пространственно-временные и ресурсные границы. Обучаемые выступают субъектами своей деятельности, способными влиять на деятельность организации(22).

Л.Н. Басова (23)выявляет, что система внутрифирменного обучения – это множество взаимосвязанных объектов и ресурсов, организованных процессом целенаправленности внутрифирменного обучения для достижения конкретных целей организации.

Л.Н. Басова предлагает создание системной модели внутрифирменного обучения построенной на трех уровнях:

- индивидуальный уровень;
- уровень малых групп;
- уровень организации.

В системе внутрифирменного обучения, по описанию И.М. Скитяевой, выделяется семь основных этапов (табл. 4):(25)

Таблица 4

Этапы системы внутрифирменного обучения

Анализ потребностей работодателей к подготовке персонала в режиме внутрифирменного обучения
Проектирование услуги
Подготовка ресурсов. Организационные требования к программам внутрифирменной подготовки
Реализация услуги по обучению

Оценка удовлетворенности потребителя и заказчика на этапе завершения программы
Пост обучающее сопровождение персонала
Формирование новых требований, воспроизводство заказа

Анализ потребностей работодателей к подготовке персонала в режиме внутрифирменного обучения

В целом, диагностика потребности организации во внутрифирменном обучении персонала предполагает определение трех групп требований:

Содержательных требований – направленности обучения на решение стратегических задач развития предприятия, ориентация программ на функциональные обязанности и требуемые квалификации, требования слушателей к содержанию и методикам обучения, к коррелированности обучения с карьерным ростом и т.д.;

1. Нормативных требований – соответствие программ профессиональным стандартам, требованиям по безопасности, должностным инструкциям и т.д.;

2. Требования к ресурсному обеспечению - характеристики обучаемых, технологии обучения, учебно-методическое обеспечение образовательного процесса, качество преподавания, систему подготовки преподавателей, организационное обеспечение.

Организация работ по определению потребностей предприятия в обучении персонала может проходить по следующей схеме (таблица 5):

Таблица 5

#### Определение потребностей предприятия в обучении персонала

Руководитель предприятия	
Формирование стратегических целей предприятия	Формирование потребностей и планов по обучению персонала

Приказ по предприятию о реализации обучающих проектов	Приказ по предприятию об обучении персонала
Руководители подразделений предприятия	Руководитель кадровой службы
Определение потребности подразделений а обучении персонала	Анализ и синтез потребностей подразделений и предприятий в целом по обучению персонала
План мероприятий по реализации обучающих проектов	Проект приказа по предприятию об обучении персонала

## 2. Проектирование услуги

После этапа оценки потребности в обучении необходимо на основе полученной информации спроектировать модель будущей системы внутрифирменного обучения. Для того, чтобы этот проект был разработан и внедрен необходимо его грамотно “упаковать”, наполнить личностно значимыми смыслами для персонала, то есть повысить его привлекательность для персонала. Для этого разработаны специальные технологии, позволяющие в относительно короткий срок выделить существенные параметры системы внутрифирменного обучения, определяющие ее эффективность и востребованность в организации. При проектировании обучения необходимо учитывать и базовые закономерности профессионального обучения взрослых. В их основу образования взрослых должны быть заложены:

- освоение технологий решения проблем (формирование эффективного мышления) для решения проблем деятельности;

- формирование социально-психологической компетентности (развитие умений и навыков эффективного общения) для решения проблем, возникающих при построении коммуникаций.

Контракт – процесс, в ходе формируются основные нормы взаимодействия в процессе обучения, обозначается цель работы. Цели должны быть реалистичными; конкретными; измеримыми; проверяемыми и привлекательными.

Принципы андрагогики. “Не надо давать ответов на вопросы, которых не задано!” - это фраза отражает базовую идею андрагогики (педагогика взрослых). Если у группы или образующейся личности нет вопросов, то нет необходимости давать ответы. Преподаватель в рамках данного подхода вместе с группой или слушателем определяет основные параметры процесса обучения: цели, содержание, формы и методы, средства и источники обучения.

3. Подготовка ресурсов. Организационные требования к программам внутрифирменной подготовки

1. Программа внутрифирменной подготовки должна обеспечить получение необходимых знаний по ряду дисциплин, связанных с непосредственной деятельностью и задачами сотрудников.

2. Программы подготовки могут быть ориентированы на подготовку, как правило, с отрывом, а также и без отрыва от работы специалиста.

3. Содержание программ подготовки должно быть сориентировано на современную практику подготовки специалистов соответствующих специальностей с применением современных технологий обучения.

4. Каждая программа подготовки, должна содержать перечень учебно-методических материалов, используемых при ее реализации.

5. Программы, удовлетворяющие заданным требованиям по содержанию и качеству, должны предусматривать применение различных форм и условий подготовки и обеспечивать эффективное использование выделяемых средств на их реализацию.

6. Обучение должно завершиться итоговой аттестацией или сертификацией и выдачей участникам, успешно закончившим подготовку, соответствующих документов.

#### 4. Реализация услуги по обучению

Внедрение или совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала осуществляется согласно разработанной модели и программ обучения. Основными принципами внедрения модели являются принципы постоянного мониторинга процесса, анализа обратной связи, активной работы с организационным сопротивлением. При этом ключевым фактором успеха обучения являются следующие компетенции преподавателей внутрифирменного обучения:

- Знание специфики организационной культуры и бизнеса в целом (выпускаемой продукции, технологий, организационной структуры, рынков сбыта, конкурентов и т. д.);

- Способность наряду с традиционными применять новейшие методы и инструменты управления человеческими ресурсами, а также умение проектировать и организовывать работы, поддерживать эффективное взаимодействие;

- Способность к управлению изменениями на предприятии посредством воздействия на работников, внедрению инноваций, распространению передового опыта организационного развития.

5. Оценка удовлетворенности потребителя и заказчика на этапе завершения программы

Результаты процесса внутрифирменного обучения измеряются посредством оценки (контроля) их соответствия поставленным целям,

анализа прироста компетентностей, периодической аттестации работников, контроля качества обучения, повышения квалификации преподавателей, повышения эффективности организации внутрифирменного обучения.

Если сформулировать основное требование заказчика как «профессиональное развитие персонала компании», возникает проблема формирования критериев удовлетворенности, поскольку чаще всего у заказчика процесс развития персонала не определен, а, соответственно, не определены четко цели заказчика в этой области. Поэтому, при моделировании системы внутрифирменного обучения необходимо изначально «закладывать» в модель критерии «удовлетворительной» системы и основные параметры оценки этих критериев. Как правило, в реальном процессе внедрения системы внутрифирменного обучения основными методами оценки удовлетворенности организации – клиента выступают опрос сотрудников. Эффективность обучения оценивается по параметрам новизны, полезности, применимости полученных знаний в плане личностного и профессионального развития, а также реальными показателями индивидуальной и командной работы.

#### 6. Пост обучающее сопровождение персонала

Эффективные программы внутрифирменного обучения нередко включают в себя модули пост обучающего сопровождения. Наиболее распространенными формами реализации этой части системы внутрифирменного обучения являются:

- Методические семинары;
- Внутрифирменные конференции;
- Тренинги, направленные на закрепление полученных навыков;
- Индивидуальный коучинг и консультирование;
- Отслеживание прироста компетенций в реальной деятельности;
- Формирования индивидуальных программ профессионального

развития для отдельных сотрудников и т.п.

Вне зависимости от формы организации, пост обучающее сопровождение определяет воспроизводство процесса внутрифирменного обучения и формирование новых потребностей в обучении.

#### 7. Формирование новых требований, воспроизводство заказа

Процессный подход к построению системы внутрифирменного обучения предполагает формирование механизмов воспроизводства процесса обучения. В реальности такое воспроизводство процесса оказывается возможным за счет пост обучающего сопровождения, в рамках которого формируются новые заявки на обучения, а также грамотной структуры самой системы внутрифирменного обучения, способной адаптивно реагировать на изменения стратегических целей и приоритетов организации, динамику оргкультуры и внеорганизационной среды.

## Вывод по первой главе

В первой главе рассмотрены понятия организации внутрифирменного обучения, подходов, моделей и методов внутрифирменного обучения, методов оценки внутрифирменного обучения, системы внутрифирменного обучения в организации.

На основании изложенного материала, можно сделать следующие выводы:

Внутрифирменное обучение – это особая схема организации подготовки персонала, направленная на развитие профессиональных и личных качеств персонала организации в целях наилучшего достижения целей организации.

Виды внутрифирменного обучения авторы классифицируют по двум параметрам:

- с точки зрения формы обучения;
- по функциональному признаку

Формами внутрифирменного обучения, по мнению Б.Э. Татулова являются:

- обучение без отрыва от рабочего процесса;
- обучение с отрывом от рабочего процесса.

Основные цели и определяемые ими функции внутрифирменного обучения сводятся к удовлетворению потребностей организации и работника. Работника - в самосовершенствовании, организации - в подготовке компетентного, эффективного работника. Конечной целью внутрифирменного обучения является формирование личности, активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и профессиональной жизни организации.

По мнению Т.Ю. Базарова основными подходами к организации внутрифирменного обучения являются:

- экспертный подход
- процессуальный подход

Четыре основные группы моделей внутрифирменного обучения выделяют А. В. Карпов и И. М. Скитяева:

- Модель «формирования компетенций»
- Системные модели внутрифирменного обучения.
- Модели внутрифирменного обучения, основанные на формировании лидерства.
- Мета - модель.

Методами оценки внутрифирменного обучения, по мнению авторов, могут быть:

1. Удовлетворенность процессом обучения;
2. Индивидуальная значимость результатов обучения;
3. Достижение ожидаемой (планируемой) цели обучения;
4. Социальная значимость результатов обучения.

Система внутрифирменного обучения – это множество взаимосвязанных объектов и ресурсов, организованных процессом целенаправленности внутрифирменного обучения для достижения конкретных целей организации.

## **Глава 2. Анализ системы внутрифирменного обучения и переподготовки кадров на ООО «МЗСК»**

### **2.1 Описание общих характеристик ООО «МЗСК»**

Общество с ограниченной ответственностью «Мегионский Завод Строительных Конструкций», создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства РФ.

Полное фирменное название Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Мегионский завод строительных конструкций». Сокращенное фирменное название Общества: ООО «МЗСК».

Место нахождения Общества:

628681, Россия, ХМАО - ЮГРА, город Мегион, ул.Севастопольская.

ООО «МЗСК» было создано в 2006 году.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество создано без ограничения срока.

Предметом деятельности Общества является производство изделий из бетона, гипса и цемента.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- производство изделий из бетона, гипса и цемента;
- подготовка строительного участка;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- производство отделочных работ;

- аренда строительных машин и оборудования с оператором;
- производство цемента, гипса и извести;
- строительство зданий и сооружений;
- оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- монтаж приборов контроля и регулирования технологических процессов.

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах и получение прибыли.

На предприятии действует линейно-функциональная организационная структура. Все службы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. В штате компании 258 постоянных сотрудников, часть из которых отвечают за определенное направления деятельности фирмы (производство, снабжение, сбыт и т.д.). Рассмотрим рисунок 1.

Во главе ООО «МЗСК» стоит директор, осуществляющий руководство подразделениями и участками.

Директор по производству возглавляет направление деятельности фирмы, связанное с производством продукции ЖБИ.

Заместитель директора по сбыту осуществляет деятельность по сбыту и реализации ЖБИ.

Главный бухгалтер отвечает за составление налоговой и финансовой отчетности, ведение бухгалтерского учета в организации.

Для каждого из ключевых руководителей определен круг прав и обязанностей, а также мера ответственности, которая определяется должностной инструкцией. Более полное представление о задачах и функциях аппарата управления возможно при описании функций ключевых руководителей, опираясь на должностные инструкции.



Рисунок 1 - Графически организационную структуру ООО «МЗСК»

ООО «МЗСК» характеризуется централизованной структурой управления. Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим руководством, а участие остальных уровней незначительно. В

таблице рассмотрены достоинства и недостатки организационной структуры «МЗСК», составленные на основе мнения руководителей компании.

Таблица 6

Достоинства и недостатки организационной структуры «МЗСК»

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>Эффективное использование ресурсов</p> <p>Углубление специализации и развитие</p> <p>Обязанности и полномочия четко распределены</p> <p>Карьерный рост внутри функциональных подразделений</p> <p>Руководство со стороны высшего менеджмента</p> <p>Высокая степень координации взаимодействий внутри функций</p> <p>Высокий уровень технического решения проблем</p> <p>Улучшает координацию деятельности</p>	<p>Слабые взаимосвязи между функциональными отделами</p> <p>Замедленная реакция на внешние изменения</p> <p>Отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем в общих целях организации</p> <p>Ограниченное восприятие организационных задач работниками</p> <p>Функцию контроля выполняет руководитель, а не специалист</p>

## 2.2 Анализ хозяйственной деятельности за 3 года ООО «МЗСК»

Анализ хозяйственной деятельности играет важную роль при разработке стратегии и тактики развития предприятия. С его помощью можно оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Основные технико-экономические показатели ООО «МЗСК» представлены в таблице 7.

Таблица 7

### Основные технико-экономические показатели

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение, (+,-)		темп роста, %	
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	238233	271304	234785	33069	- 36519	113,88	86,53
2. Среднесписочная численность, чел.	366	441	415	75	-26	120,49	94,10
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.	141	201	192	60	-9	142,55	95,92
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	142414	207224	137894	64810	- 69330	145,5	66,54
5. Себестоимость, тыс. руб.	156833	189701	176638	32868	- 13063	120,95	93,11
6. Прибыль, тыс. руб.	22311	79184	- 1005	56873	- 80189	354,9	- 1,27
7. Рентабельность продукции, %	4%	9 %	0 %	5%	- 9%	225	0

В рассматриваемый период предприятие характеризовалось ростом реализации продукции на 13,8% по отношению к 2014 году. Объем реализованной продукции в 2016 году снизился на 36519 тыс. рублей (15,5%) по отношению к 2015 году. Рассмотрим на рисунке 2

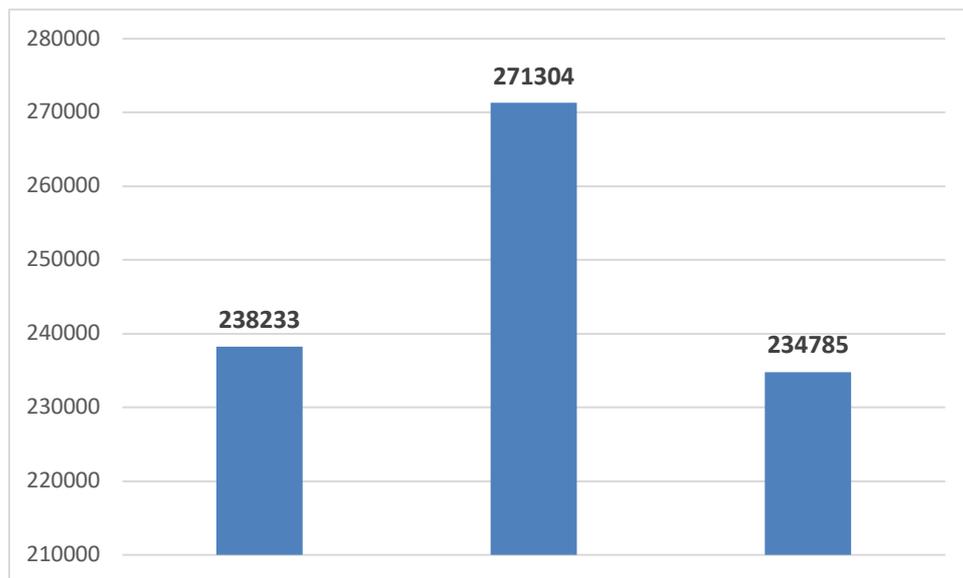


Рисунок 2 – Динамика выручки от реализации предприятия ООО «МЗСК» за 2014 – 2016 гг.

Как следствие увеличения производства в рассматриваемом периоде произошло увеличения и себестоимости на 2,67% в 2015 году и 8,78% в 2016 году по отношению к 2014 году. Таким образом в 2016 году по отношению к 2015 году наблюдалось снижение себестоимости реализованной продукции на 7,3%. Это можно от части объяснить сокращением рабочей силы на предприятии – 26 человек и уменьшением показателей производительности труда. Рассмотрим изменение себестоимости на рисунке 3.

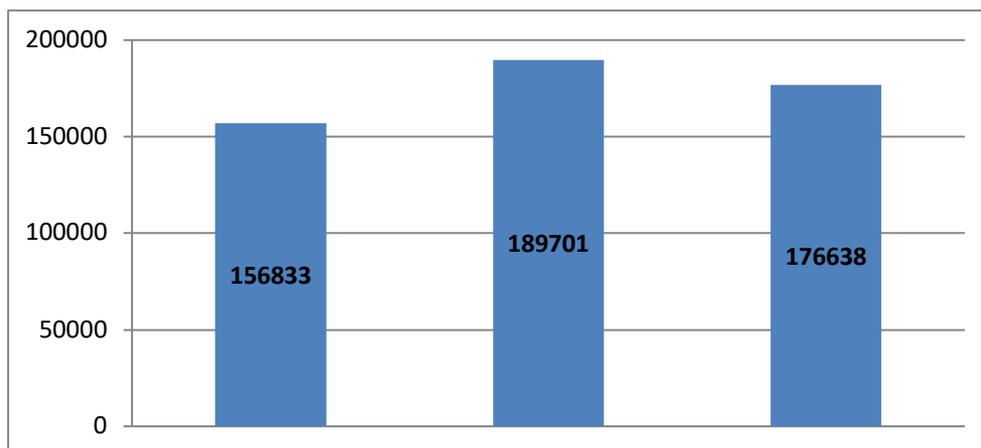


Рисунок 3 – Динамика изменения себестоимости ООО «МЗСК» за 2014- 2016гг.

За анализируемый период произошло выбытие трудовых ресурсов на предприятии в размере 26 человек (6,26%) в основном в результате сокращения штата.

Как следствие сокращения штата предприятия при увеличении выпуска продукции наблюдается увеличение показателя производительности труда на 42,6% в 2015 году и на 36,1% в 2016 году по отношению к 2014 году. Рассмотрим рисунок 4.

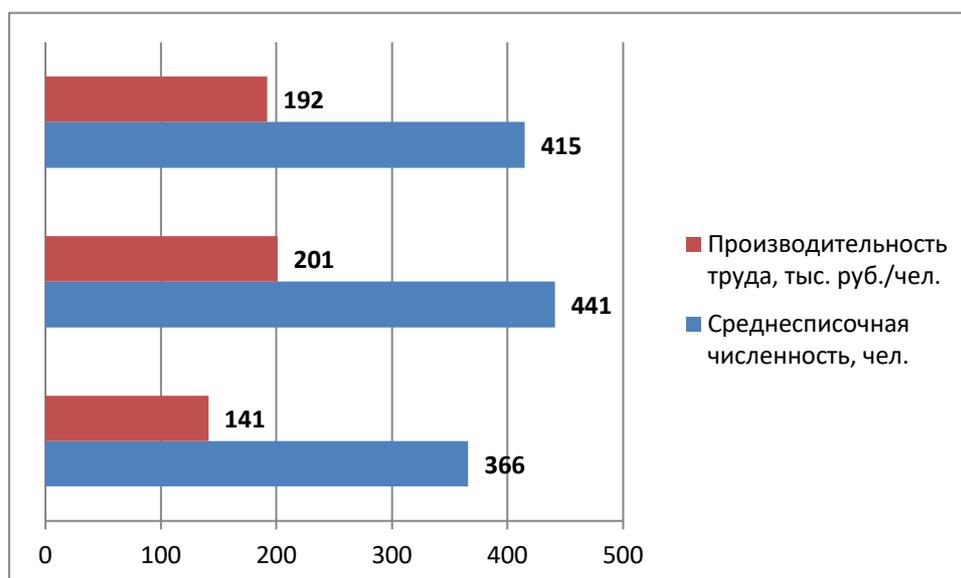


Рисунок 4 – Динамика производительности труда и среднесписочной численности работников ООО «МЗСК» за 2014-2016 гг.

В период с 2014 по 2016 года, как следствие увеличения производства и реализации продукции при сокращении себестоимости произошло увеличение прибыли предприятия на 56873 тыс. рублей в 2015 году по отношению к 2014 году и – 23316 тыс. рублей в 2016 году по отношению к 2014 году. Учитывая то, что прибыль предприятия за два года была не стабильной и опередила по темпам роста все остальные показатели, характеризующие финансовую деятельность предприятия, можно говорить об повышении экономической эффективности хозяйственной деятельности ООО «МЗСК». Рассмотрим на рисунке 5.

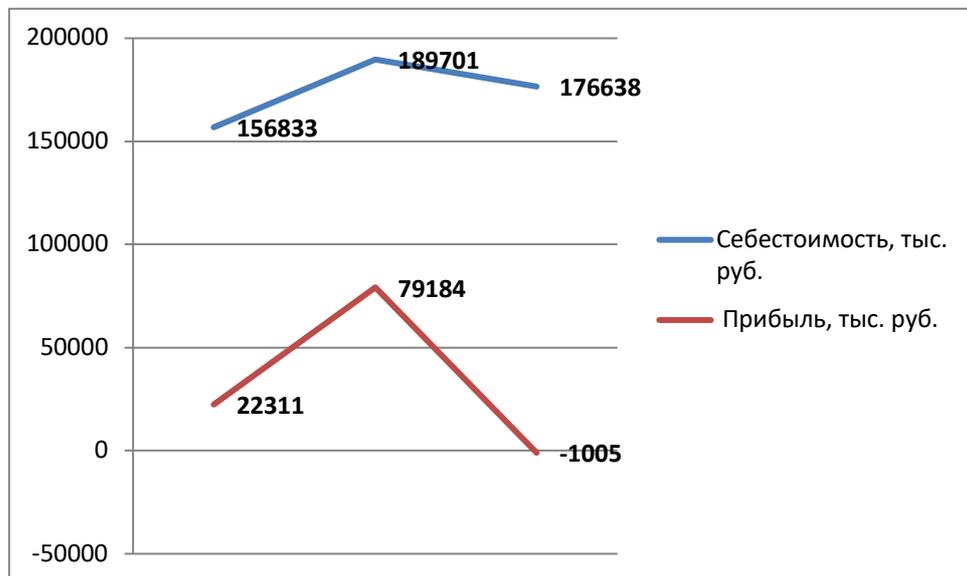


Рисунок 5. – Динамика себестоимости и прибыли предприятия ООО «МЗСК» за 2014-2016 гг.

Еще одним показателем, характеризующим эффективность деятельности предприятия в текущем году является рентабельность продукции. Этот показатель вырос за рассматриваемый период на 5 пунктов (90,8%) и составил 9. Рассмотрим рисунок 6.

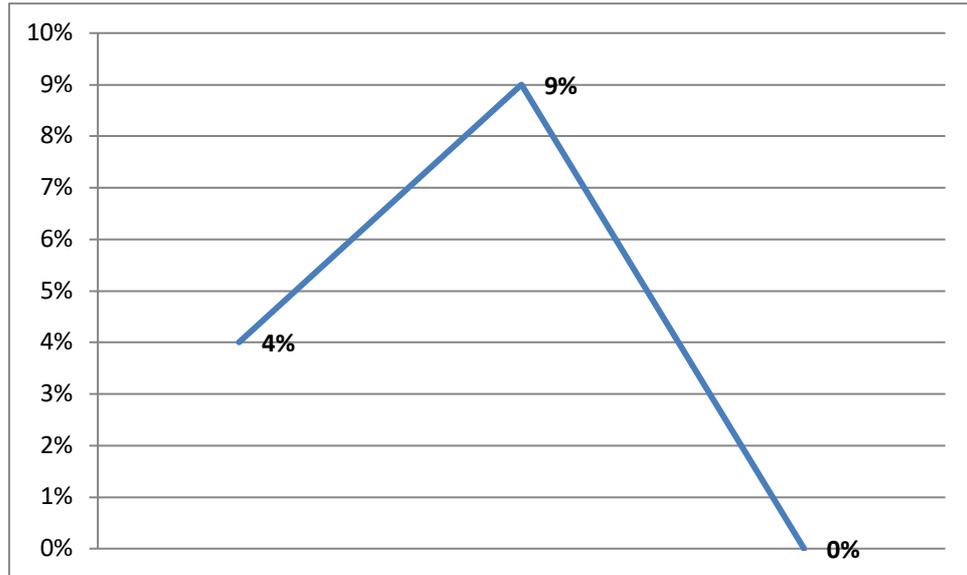


Рисунок 6 – Рентабельность продукции ООО «МЗСК» за 2014 -2016 гг.

Основной задачей производственных предприятий является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Темпы роста объема производства продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль, рентабельность предприятия.

Источники информации для анализа производства и реализации продукции являются отчетность ф.№1-п (годовая) «Отчетность по продукции», ф.№1-п (квартальная) «Квартальная отчетность промышленного предприятия о выпуске отдельных видов продукции в ассортименте», ф.№1-п (месячная) «Срочная отчетность промышленного предприятия по продукции», ф.№2 «Отчет о прибылях и убытках», ведомость №16 «Движение готовых изделий, их отгрузка и реализация» и др.

### 2.3 Анализ кадрового состава ООО «МЗСК»

Персонал является главным ресурсом каждого предприятия, от эффективности его использования многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят к действию материально-вещественных элементов производства, создают продукт, стоимость и добавлен продукт в форме прибыли.

Для изучения состава и структуры кадров организации был проведен анализ персонала за последние 3 года.

Таблица 8

#### Структура персонала предприятия по категориям

Структура персонала В том числе по категориям	2014		2015		2016	
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %
Рабочие	246	67,2	306	69,4	302	72,8
Руководители	33	9,01	33	7,5	23	5,5
Специалисты	53	14,5	64	14,5	60	14,5
Служащие	34	9,3	38	8,6	30	7,3
Итого	366	100	441	100	415	100

На ООО «МЗСК» работают руководители, специалисты, служащие и рабочие. Анализируя таблицу 8, было получено, что в 2016 г., по сравнению с 2014г., количество рабочих увеличилось на 49 человека. В целом, в связи с текучестью кадров с каждым годом не все категории работников предприятия сокращаются. Но все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую производительность труда.

Рассмотрим рисунок 7.

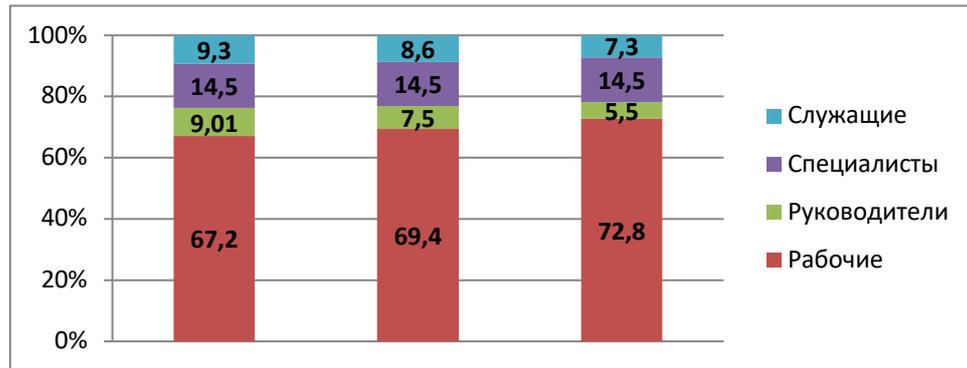


Рисунок 7 – Структура персонала по категориям ООО «МЗСК» за 2014-2016 гг.

В таблице 9 представлены данные по структуре персонала предприятия по половому признаку.

Таблица 9

Структура персонала ООО «МЗСК» по полу

№ п/п	Годы	Всего, чел.	В том числе по полу	
			Мужчины, чел.	Женщины, чел.
1	2014	366	320	46
2	2015	411	363	48
3	2016	415	366	49

По таблице 9 видно, что на данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Ведь ООО «МЗСК» занимаются тяжелой промышленностью. Но по сравнению с 2014 годом количество мужчин на заводе увеличилось на 46 чел. В 2016 г. их насчитывается 366 чел. Рассмотрим рисунок 8.

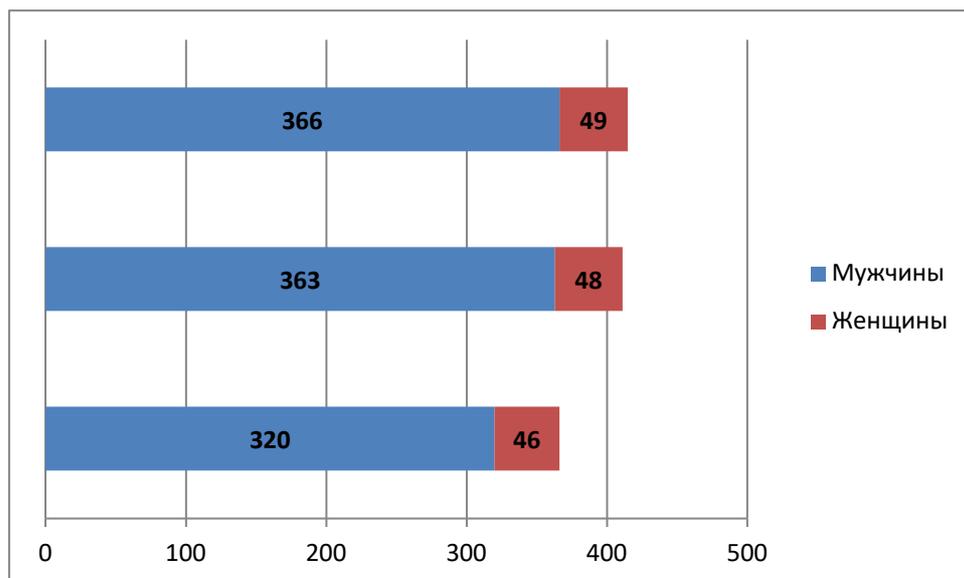


Рисунок 8 - Структура предприятия по половому признаку ООО «МЗСК» за 2014-2016 гг.

А количество работающих женщин постепенно возрастает, по сравнению с 2014 г. на 3 чел. Превышающий мужской состав работников над женским обусловлен спецификой работы.

Таблица 10

#### Образовательный уровень персонала

уровень образования	2014		2015		2016	
	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %
высшее	67	18,31%	74	16,78%	83	20,00%
Среднее специальное	113	30,87%	164	37,19%	150	36,14%
Общее среднее	173	47,27%	184	41,72%	176	42,41%
Неполное среднее	13	3,55%	19	4,31%	6	1,45%
Итого	366	100%	441	100%	415	100%

Таблица 10 показывает, что на предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Но отмечается в таблице 6, что в

связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2014 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним специальным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним образованием снизилось на 7 человек. ООО «МЗСК» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в высшие учебные заведения. В 2015 г. оно отправило на обучение 58 человек. Рассмотрим рисунок 9.

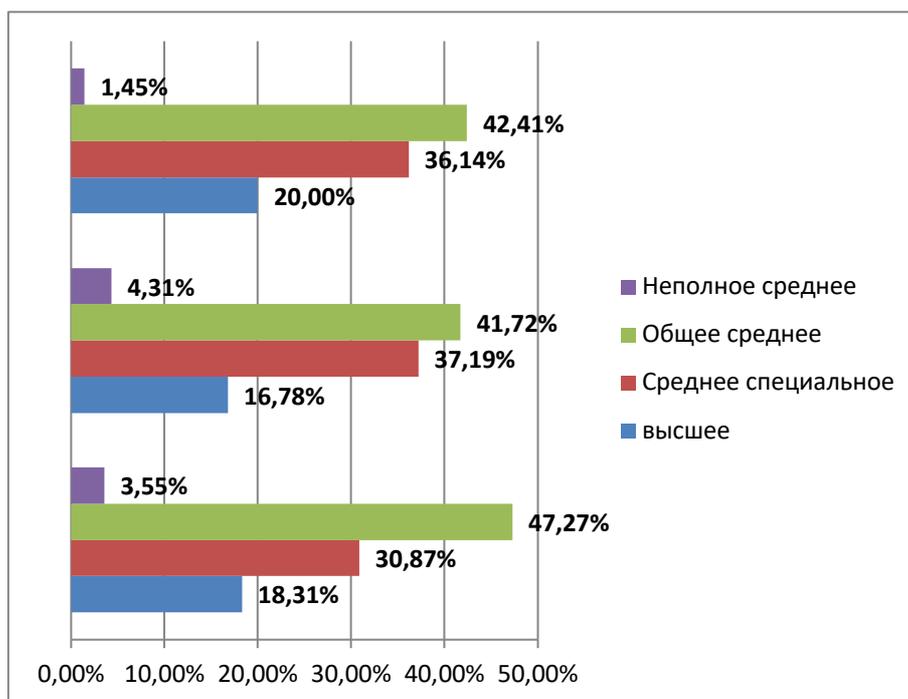


Рисунок 9 – Структура персонала по уровню образования ООО «МЗСК» за 2014-2016 гг.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Таблица 11

## Возрастной состав персонала

№ п/п	Показатели	2014г.		2015г.		2016г.	
		Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%
1	Возрастной состав персонала, количество чел.: До 18 лет	-	-	-	-	-	-
2	18-35	148	40,4	160	36,2	160	38,5
3	35-50	183	50	247	56	221	53,2
4	Старше 50	35	9,6	34	7,8	34	8,2
Итого		366		411		415	

По таблице 11 видно, что на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2014г. работало больше работников в возрасте 35 – 50 лет, в 2015 г. их количество увеличилось на 64 человек, а 2016 году на 38 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2014г. работников в возрасте 18-35 лет в 2016г. увеличилось на 12 человека. Рассмотрим рисунок 10.

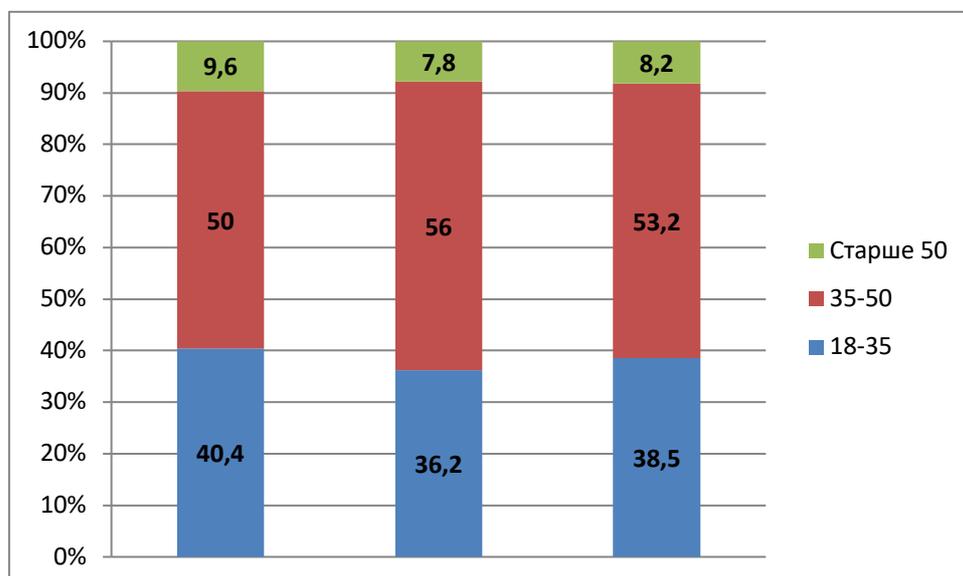


Рисунок 10 – Возрастная структура предприятия ООО «МЗСК» за 2014-2016 гг.

Работников в возрасте старше 50 лет насчитывается очень даже значительное число. Работники такого возраста в основном занимают руководящие должности, а также специализированные работники. Старение кадров может привести к тому, что через несколько лет завод будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных работников, эта проблема уже существует. Ведь все равно люди не могут всю жизнь работать, возраст даст о себе знать.

Таблица 12

Распределение персонала по стажу работы

№ п/п	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
1	Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел.:			
2	До 1 года	15	75	-
3	1-2	140	105	79
4	2-5	108	139	127
5	5 и более	103	122	209

По таблице 12 видно, что на ООО «МЗСК» работают работники с большим опытом работы. В связи с непрерывной текучестью кадров (работники то увольняются, то принимаются) наблюдаются скачки роста и упадка кадров. Работников со стажем работы от 5 и более лет в 2014 г. насчитывалось 103 человека, в 2015 г. увеличилось на 19 человека, а в 2016 г. снова увеличилось на 87 человека.

Таблица 13

Анализ движения кадров

№ п/п	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
		Количество, чел.	Количество, чел.	Количество, чел.
1	Среднесписочная численность	366	411	415

2	Численность принятых работников	15	75	-
3	Численность уволенных работников	2	-	26
4	в том числе: - по собственному желанию - за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	2	-	26
5	Коэффициент приема кадров (стр.2/ стр.1)	4,09	17,0	-
6	Коэффициент выбытия кадров (стр. 3/стр.1)	0,54	-	6,26
7	Коэффициент текучести кадров	4,63	17	6,26

В таблице 13 рассмотрено движение кадров на ООО «МЗСК». Численность принятых работников на предприятие в 2015 г., по сравнению с 2014 г., резко увеличилась на 60 человек, но в 2016 году она равна нулю. В 2015 г., по сравнению с 2014 г., численность уволенных работников значительно сократилась на 2 человек, но 2016 г. снова возросла на 26 человека. Коэффициент выбытия кадров рассчитывается как отношение численности уволенных работников к их среднесписочной численности. Данная таблица показывает, что наиболее высокий коэффициент наблюдается в 2015 г. – 17, а также в 2016 г. – 6,26.

## **2.4 Анализ системы внутрифирменного обучения и переподготовки кадров ООО «МЗСК»**

Порядок внутрифирменного обучения и переподготовке персонала в работников ООО «МЗСК» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачи для организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на отдел кадров.

Руководители подразделений предприятия несут ответственность за своевременное, производственно-экономическое и общеобразовательное обучение своих работников, за повышение квалификации рабочих и специалистов, за создание соответствующих условий для обучения кадров.

Контроль за выполнением планов подготовки персонала осуществляет начальник отдела кадров.

Подготовка и повышение квалификации всех уровней персонала осуществляется отделом кадров в соответствии с поступившими заявками от подразделений, согласно видам и формам обучения.

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- обучение персонала по Системе менеджмента качества;
- подготовка новых рабочих;
- переподготовка;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации работающих рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Для того чтобы более подробно проанализировать количество обучаемого персонала, нужно рассмотреть динамику численности персонала ООО «МЗСК» за последние три года.

Динамику изменения численности рабочих необходимо рассматривать отдельно, так как именно уровень квалификации рабочих влияет на качество и объем производства продукции.

Данные по динамике численности персонала представлены в таблице 14.

Таблица 14

## Динамика изменения численности работников ООО «МЗСК»

Годы	2014	2015	2016
Численность всего персонала	366	441	415
Численность рабочих	246	306	302

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод о том, что в целом по предприятию происходит увеличение численности персонала. Это связано с тем, что за последние 3 года было увеличение объема производства.

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продукции и объем производства соответственно на получение прибыли предприятием. Данные по подготовке и переподготовке рабочих за 2014-2016 годы приведены в таблице 15.

Таблица 15

## Динамика обучения рабочих в «МЗСК»

Виды подготовки персонала	Годы		
	2014	2015	2016
Обучение 2-ой профессии	76	98	112
Переподготовка	140	103	128

Подготовка новых рабочих	15	75	-
Итого	231	276	240

Проведя анализ динамики обучения рабочих можно сделать следующие выводы: после 2014 года наблюдается повышение подготовки рабочих.

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в основном вне предприятия и, как правило, с отрывом от производства. А это имеет ряд недостатков:

большие затраты; чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе; работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать на работе; возникает простой производства, что приводит к снижению объема производства.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих проводится таким образом, чтобы способствовать пониманию управленческим персоналом принципов существующей Системы менеджмента качества и чтобы знания методов и средств управления качеством обеспечивали их полноценное участие в функционировании системы.

На основании перспективных и комплексных планов, оценки персонала и заявок подразделений, повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих проводят не реже одного раза в пять лет. Обучение руководителей, специалистов и служащих включает в себя повышение их квалификации и переподготовку. Для обеспечения непрерывности в повышении квалификации применяются следующие организационные формы:

- курсы целевого назначения;
- курсы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение.

Курсы целевого назначения и курсы повышения квалификации организуются на предприятии, в институте по профессиональной подготовке г. Челябинска и в других ВУЗах, с целью направленного изучения конкретных специальных теоретических и практических вопросов, связанных с освоением новой техники и технологии, повышением качества продукции и других вопросов, определяемых производственной необходимостью.

Обучение на курсах целевого назначения и курсах повышения квалификации проводят преподаватели, назначенные из числа высококвалифицированных руководителей и специалистов повышения квалификации других городов, ВУЗов. Обучение заканчивают сдачей экзамена, зачета, написанием и защитой реферата, выполнением практического задания.

Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства (из общего количества обучаемых) показано в таблице 16.

Таблица 16

Численность персонала ООО «МЗСК», прошедших обучение

Профессии	2014	2015	2016
Юристы	1	2	1
Менеджеры	5	3	4
Экономисты	2	1	1
Бухгалтеры	1	1	1
Инженеры	4	6	8
Мастера	8	8	8
Рабочие	5	4	6
Кладовщики	2	1	1
Грузчики	2	2	2
Всего	30	28	32
Затраты на обучение, тыс. руб.	465	508,2	514,8

Стоимость обучения на 1 чел./тыс. руб.	15,5	18,15	16,08
---	------	-------	-------

Обучение в 2016 году прошли 32 человек, что на 4 человека больше чем в 2015 году и на 2 человека больше чем в 2014 году

Затраты на обучение в 2016 году увеличились на 49,8 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, и составили 514,8 тыс. руб.

Затраты на одного обучающегося работника в 2014 году в среднем составляли 15,5 тыс. руб. в 2015 году – 18,15 тыс. руб., а в 2016 году – 16,08 тыс. руб.

Таблица 17

Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства %

Показатель	2014	2015	2016
Обучено вне предприятия	8,2%	6,3%	7,7%

Опыт системы наставничества также имеется на ООО «МЗСК». Численность сотрудников на 2016 г. составляет 415 человек. Новые сотрудники при поступлении на предприятие в среднем тратят на обучение около трех месяцев. Как таковой структурированной программы обучения персонала нет, и обучение происходит в процессе работы с наставником из более опытных сотрудников. Эффективность такого обучения зависит в основном только от самого обучаемого, его способностей и стремления к обучению. При этом какие либо финансовые затраты на обучение со стороны организации отсутствуют и время обучения можно рассматривать как испытательный срок.

Чтобы облегчить процесс ввода новых сотрудников в должность, на предприятии была применена практика обучения и развития персонала. Это было необходимо для того, чтобы все новые сотрудники предприятия

проходили вводное обучение: начальник своего отдела давал общую информацию о своем отделе предприятия, знакомил с нормами и правилами поведения и далее переходил к должностным обязанностям, рассказывал о специфике работы предприятия, закреплял знания, умения и навыки, необходимые для выполнения работы.

Однако такой подготовки для полноценного включения сотрудников в работу явно недостаточно: вводное обучение занимает 2-3 дня, причем за эти дни новички получают достаточно большой объем информации. Поэтому предприятию просто необходимо было звено, которое бы не только обучало новичков, но и способствовало их скорейшей социально-психологической и профессиональной адаптации.

Наставник лично знакомит сотрудника с будущими коллегами, что очень важно для скорейшей адаптации. Отдельный обязательный пункт, за который наставник несет персональную ответственность, инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и соблюдению новыми сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка.

Адаптационный период длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и директор ООО «МЗСК» оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит предприятию, и с ним лучше расстаться.

Проанализировав систему обучения и её основные этапы можно сделать вывод о том, что на предприятии не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников.

Это приводит к браку в работе и травматизму на производстве.  
Рассмотрим таблицу 18

Таблица 18

## Брак и травматизм на ООО «МЗСК» за 2014-2016гг.

Показатели	2014	2015	2016
Брак, %	12	14	11
Травмы на производстве, кол-во случаев в год	9	13	16

Каждый несчастный случай на производстве несет за собой финансовые и моральные издержки. Рассмотрим рисунок 11.

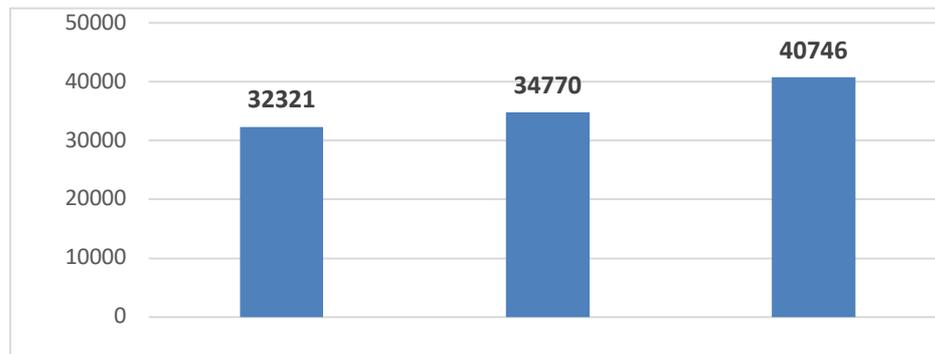


Рисунок 11 - Выплаты по несчастным случаям на ООО «МЗСК» за 2014-2016гг.

Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач.

Систематический анализ потребности в обучении необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам предприятия. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и хаотично.

Таблица 19

SWOT – анализ действующей системы внутрифирменного обучения персонала

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Обучение и переподготовка осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами;</p> <p>Обучение персонала осуществляется по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучение персонала по Системе менеджмента качества;</li> <li>- подготовка новых рабочих;</li> <li>- переподготовка;</li> <li>- обучение вторым (смежным) профессиям;</li> <li>- повышение квалификации работающих рабочих;</li> </ul> <p>Имеется опыт системы наставничества;</p>	<p>Обучение работников происходит с отрывом от производства;</p> <p>Повышение квалификаций руководителей, специалистов и служащих проводится не реже одного раза в пять лет;</p> <p>Системный анализ потребности в обучении не проводится;</p>
Возможности	Угрозы
<p>Степень квалифицированных работников растет, что приводит к улучшению качества продукции, увеличению объемов производства;</p> <p>Уменьшается текучесть кадров;</p>	<p>Недостаточное финансирование отрасли образования для ее развития;</p> <p>Ограниченная возможность выбора сотрудниками курсов по обучению;</p> <p>Негативные воспоминания сотрудников о предыдущей системе обучения</p>

## 2.5 Рекомендации по развитию системы внутрифирменного обучения и эффективность работы

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

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

подготовке рабочих;

обучению руководителей, специалистов и служащих;

договорам на студенческую практику;

резерву на замещение руководящих должностей (руководителей структурного подразделения, главных специалистов, начальников участка, мастеров);

данные распоряжений об организации групп обучения, протоколов обучения работников по различным курсам.

Это позволит более правильно проводить планирование и анализ подготовки персонала, осуществлять ввод и получение системных данных обучения и повышения квалификации работников. Системные отчеты позволят выполнить печать списков работников с необходимыми данными для выписки свидетельств об обучении. По каждому работнику сведения могут быть представлены в виде «личной карточки», которая содержит основные персональные данные о работнике, его трудовой деятельности.

На сегодня в отделе кадров имеются такие карточки, но на бумажном носителе. Результатом внедрения такой системы будет создание полной базы данных о подготовке, переподготовке персонала ООО «МЗСК». Стоимость компьютера составит 100000 руб. (4 компьютера \* 25000 руб.), покупка программы автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) составит 15000 рублей.

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

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

4. Предлагается оборудовать на базе учебного центра компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий. Так как компьютерная техника проникает во все сферы деятельности человека, во многих структурных подразделениях ООО «МЗСК» рабочие места оснащены компьютерами, которые помогают рабочим следить за технологическим процессом и работой агрегатов с помощью компьютера. Приобретать технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тренажеры для отработки производственных навыков.

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

6. Учитывая особенности организации при формировании кадрового резерва, для ООО «МЗСК», предлагается такая модель подготовки персонала, с помощью которой представляется возможным выбрать из имеющегося контингента работников лиц, объективно способных которые после специального обучения и стажировки будут успешно работать на руководящей должности. Рассмотрим таблицу 20

Таблица 20

## Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Количество	Цена, руб.	Общая сумма на год, руб.
Покупка компьютера	15	25000	375000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы обучения рабочих (сетевая версия)	1	20000	20000
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	-	-	50000
Введение в штатное расписание: - психолога,	1	15000	237 420

-инженера по программам	1	20000	316 560
-инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1	25000	395 700
- мастер производственного обучения (сварщик 6 разряда)	1	20000	316 560
ИТОГО:			1 726 240

Далее определим экономический эффект от внедрения данных мероприятий.

Для графы «Предполагаемое увеличение объема выполнения производственных заданий» (т. е. на сколько увеличится объем производства вследствие проведенных мероприятий) произведем расчет в соответствии с формулой (1):

$$\Delta \text{ОП} = \Delta \text{ПТ} / 100 * \text{ФРВ факт} * \text{ПТ факт} \quad (1)$$

где  $\Delta \text{ОП}$  - прирост объема производства персонала;

$\Delta \text{ПТ}$  - прирост производительности труда;

ФРВ факт - фактический фонд рабочего времени;

ПТ факт - фактическая производительность труда

$$\text{ОП} = 22,4/100 * 2751858 * 0,43 = 265059 \text{ тыс. руб.}$$

Для определения годового прироста объема производства труда от снижения не целевого использования рабочего времени вдвое воспользуемся формулой (2):

$$\Delta \text{ОП}_{\text{общ}} = \Delta \text{ОП} / \text{ОП}_{\text{факт}} * 100 \quad (2)$$

где  $\Delta \text{ОП}_{\text{общ}}$  - общий прирост объема производства на предприятии, %;

$\Delta \text{ОП}$  - прирост объема производства;

$\text{ОП}_{\text{факт}}$  - объем производства фактический в указанном периоде.

$$\Delta O_{\text{Побщ}} = 265059 / 645161,83 * 100 = 41,1\%$$

Возможный объем производства при этом определяется по формуле (3):

$$O_{\text{Ппт}} = O_{\text{Пфакт}} + A O_{\text{П}} \quad (3)$$

$$O_{\text{Ппт}} = 645161,83 + 265059 = 910220,83 \text{ тыс.руб.}$$

Определим снижение себестоимости производства от проведения указанных мероприятий по следующей формуле (4):

$$\Delta C_{\text{с.упр}} = U_{\text{ПРбаз}} * \Delta O_{\text{П}} / 100 \quad (4)$$

где  $\Delta C_{\text{с.упр}}$  - себестоимость от снижения условно-постоянных расходов;

$U_{\text{ПРбаз}}$  - доля условно-постоянных расходов в себестоимости продукции, %;

- повышение объема производства от повышения производительности труда.

$$\Delta C_{\text{с.упр.}} = 43,6 * 265059 / 100 = 115565,75 \text{ тыс. руб.}$$

Общее снижение себестоимости, обусловленное повышением производительности труда, определяется по формуле (5):

$$\Delta C_{\text{с.пт}} - \Delta C_{\text{с.упр}} \quad (5)$$

$$\Delta C_{\text{с.пт}} \sim 115565,72 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли предприятия за счет снижения себестоимости производства мы определим по формуле (6):

$$\Delta \text{ПРсс} = \Delta C_{\text{с}} * 100 / \text{Пр} \quad (6)$$

где  $\Delta \text{ПРсс}$  - прирост прибыли,

$\Delta C_{\text{с}}$  - снижение себестоимости продукции

$\text{Пр}$  - прибыль предприятия.

$$\Delta \text{ПРсс} = 115565,72 * 100 / 49857,73 = 231,79 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли в результате повышения производительности труда определим по формуле (7):

$$\Delta \text{ПРоп} = \Delta \text{ПРоп} * \text{Рплан} / 100 \quad (7)$$

где  $\Delta\text{ПРоп}$  - объем прироста прибыли предприятия,

$\text{Рплан}$  - норма прибыли по плану, %.

$$\Delta\text{ПРоп} = 265059 * 9,54 / 100 = 25286,63 \text{ тыс. руб.}$$

Общий прирост прибыли предприятия определяется по формуле (8):

$$\Delta\text{ПРпт} = 231,79 + 25286,63 = 25518,42 \text{ тыс.руб.}$$

По формуле (9) рассчитывается экономия на условно-постоянных расходах:

где  $\text{Эулс-пост}$  - экономия на условно-постоянных расходах, руб.

$$\text{Эулс-пост} = 25286,63 + 115565,72 = 117852,35 \text{ тыс.руб.}$$

По формуле (10) находится экономический эффект, достигнутый от проведения конкретных мероприятий, вычтя из экономии на условно-постоянных расходах затраты на их проведение.

$$\text{Ээфф} = \text{Э улс-пост} - \text{Зтек} \quad (10)$$

где  $\text{Ээфф}$ - эффект, достигнутый от проведения мероприятий, руб.,

$\text{Зтек}$ - текущие затраты на проведение конкретных мероприятий.

$$\text{Ээфф} = 117852,35 - 1180,00 = 116672,35 \text{ тыс.руб.}$$

В результате проведения системы мероприятий по усовершенствованию системы обучения кадров в ООО «МЗСК», мы получим эффект в виде снижения себестоимости на сумму 115565,72 тыс. руб., прирост объема производства персонала на сумму 265059 тыс.руб., общий прирост объема производства на предприятии на 41,1%, общий прирост прибыли предприятия на сумму 25518,42 тыс.руб.

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для предприятия возможен в размере 116672,35 тысяч рублей.

Разработанные рекомендации по усовершенствованию системы обучения кадров позволят ООО «МЗСК» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне. Рассмотрим таблицу 21



Таблица 21

Планируемый образовательный уровень персонала ООО «МЗСК»  
на 2015 год

уровень образования	2016		Прогноз (2017 г)	
	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %
высшее	83	20,00%	95	24,37%
Среднее специальное	150	36,14%	190	48,71%
Общее среднее	176	42,41%	105	26,92%
Неполное среднее	6	1,45%	0	0
Итого	415	100%	390	100%

Повышение образовательного уровня персонала ведет к значительному снижению показателей по браку и травматизму на производстве. Рассмотрим таблицу 22.

Таблица 22

Планируемые показатели брака и травм на производстве ООО  
«МЗСК»

Показатели	2016	Прогноз (2017г)
Брак, %	9 %	5 %
Травмы на производстве, кол-во случаев в год	16	6

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности,

расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

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

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;

- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

- укрепление корпоративной культуры организации;

- повышение уровня приверженности работников своей организации;

- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;

- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;

- улучшение координации действий работников;

- рост способности работать в команде;

- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

## Выводы по главе 2

Во второй главе проанализирована организационная характеристика, хозяйственная деятельность, кадровый состав и система внутрифирменного обучения и переподготовке в ООО «МЗСК».

На основании этого можно сделать следующие выводы:

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах и получение прибыли.

На предприятии действует линейно-функциональная организационная структура. Все службы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. В штате компании 258 постоянных сотрудников, часть из которых отвечают за определенное направления деятельности фирмы (производство, снабжение, сбыт и т.д.).

Во главе ООО «МЗСК» стоит директор, осуществляющий руководство подразделениями и участками.

Директор по производству возглавляет направление деятельности фирмы, связанное с производством и реализацией продукции ЖБИ.

Коммерческий директор осуществляет деятельность по сбыту и реализации ЖБИ.

Главный бухгалтер отвечает за составление налоговой и финансовой отчетности, ведение бухгалтерского учета в организации.

Для каждого из ключевых руководителей определен круг прав и обязанностей, а также мера ответственности, которая определяется должностной инструкцией. Более полное представление о задачах и функциях аппарата управления возможно при описании функций ключевых руководителей, опираясь на должностные инструкции.

ООО «МЗСК» характеризуется централизованной структурой управления. Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим руководством, а участие остальных уровней незначительно.

На ООО «МЗСК» работают руководители, специалисты, служащие и рабочие. Анализируя таблицу 8, было получено, что в 2016 г., по сравнению с 2014г., количество рабочих увеличилось на 49 человека. В целом, в связи с текучестью кадров с каждым годом не все категории работников предприятия сокращаются. Но все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую производительность труда.

Внутрифирменное обучение персонала и переподготовка кадров предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- обучение персонала по Системе менеджмента качества;
- подготовка новых рабочих;
- переподготовка;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации работающих рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

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

## Заключение

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические аспекты организации работы по системы внутрифирменного обучения и переподготовке.

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

Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

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

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал

человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проблемы внутрифирменного обучения и переподготовки кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Во второй главе проанализирована система внутрифирменного обучения и переподготовке в ООО «МЗСК».

В ООО «МЗСК» значительное внимание уделяют обучению сотрудников, а также системе адаптации персонала.

Для подготовки высококвалифицированных кадров в ООО «МЗСК» реализуется «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров», которую разрабатывает директор.

Все новые работники проходят процедуру адаптации. Адаптационный период длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает

выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и директор ООО «МЗСК» оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит предприятию, и с ним лучше расстаться.

Все мероприятия по обучению и развитию имеет своей целью повышение эффективности ООО «МЗСК» через профессиональное и личностное развитие сотрудников.

Учитывая то обстоятельство, что объектом внимания является производственным предприятие, целесообразно отметить еще ряд специальных мероприятий по совершенствованию обучения работников, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки и переподготовки кадров предприятия и работу предприятия в целом. В частности, представляется полезным следующее.

1. Пересмотреть содержание учебных программ на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места:

для технологического персонала основного производства;

ремонтного персонала;

для технологического персонала вспомогательных цехов.

2. Поэтапный переход на методы активного обучения. Причем, наряду с активным освоением новых форм организации учебного процесса (моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий, деловые игры), применять такой метод обучения, как анализ и обсуждение образцов изделий и машин, проектов технического перевооружения рабочих мест и др. Организация на этой основе тематических выставок.

3. Подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на темы:

производство ремонтных работ в условиях повышенной опасности;

производство работ в цеху, складском помещении;  
производство работ на различных установках;  
изготовление и отладка запасных частей.

4. При наличии видеотехники отснять видеофильмы по указанным сценариям с условием его обязательного просмотра вновь поступающими работниками на предприятие.

5. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и управления.

6. Установить единый день недели для работы комиссий.

7. Ввести в систему, что присвоение 5 и выше квалификационного разряда возможно при наличии 2-ой профессии.

8. Организовать на договорных началах с учебно-курсовым комбинатом изготовление собственными силами тренажеров, электрифицированных схем, макетов, видеофильмов и прочих наглядных пособий.

9. Ввести по возможности дополнительные учебные аудитории.

10. Допуская возможность индивидуальной формы подготовки кадров в цехах, активно использовать формирование групп рабочих родственных профессий, а также практиковать удлинение срока комплектования учебных групп до 2-х месяцев.

В качестве направлений по совершенствованию механизма управления можно обозначить два блока мероприятий: во-первых, касающиеся более полного использования наличного качества рабочей силы; во-вторых, ориентированные на укрепление экономической базы обучения кадров ООО «МЗСК». Надо сказать, что в основе первой группы – комплексное улучшение организации системы подготовки и переподготовки кадров на предприятии; во втором случае главным

инструментом станут структурные изменения с целью рационального использования объемов финансирования и вложений в обучение персонала ООО «МЗСК».

В связи с этим представляются действенными следующие пути реализации двух указанных направлений (или общие положения предлагаемой технологии совершенствования):

организация на предприятии самостоятельного производственного подразделения, в функции которого будет входить проведение конкурсного отбора высокоэффективных рационализаторских предложений;

внедрение полного коммерческого расчета при работе с персоналом по правилу: «потребность в рабочей силе заданного качества – затраты на обучение – аттестация – оценка эффективности труда»;

проведение единой кадровой политики, основу которой составляет непрерывное внутрифирменное развитие персонала с учетом вертикального его роста, создание резерва кадрового потенциала и всестороннего творческого профессионального развития по горизонтальным направлениям, освоения новых и вторых профессий, расширения зоны деятельности;

установление тесной корреляции между процессом непрерывного обучения и мерами морального и материального вознаграждения работников;

применение системы материального поощрения за лучшее использование производственных фондов (как следствие, повышение уровня экономической эффективности производства в целом);

создание системы экспертизы инновационных учебных проектов;

сертификация кадров на соответствие требованиям профессиональных стандартов должна стать базовой основой системы управления качеством услуг ООО «МЗСК».

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

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

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;

- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

- укрепление корпоративной культуры организации;

- повышение уровня приверженности работников своей организации;

- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;

- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;

- улучшение координации действий работников;

- рост способности работать в команде;

- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.