



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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

**Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала
как фактор повышения эффективности предприятия**

**Магистерская диссертация
по направлению: 38.04.02 Менеджмент
Профильная направленность: «Управление человеческим капиталом»**

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«___» _____ 2020 г.
Зав. кафедрой Э,У и П

_____ Рябчук Павел Георгиевич

Выполнила:
Студентка группы 3Ф-309-147-2-2
Беспалова Елена Сергеевна

Научный руководитель:
Федосеев Андрей Васильевич
к.э.н., доцент

Челябинск, 2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы внутрифирменного процесса обучения персонала на основе корпоративного учебного центра.....	8
1.1 Сущность понятий профессионального обучения персонала.....	8
1.2 Особенности внутрифирменного обучения на предприятии.....	14
1.3 Условия обучения персонала на основе корпоративного учебного центра.....	28
Вывод по 1 Главе.....	36
Глава 2. Эмпирическое исследование состояния предприятия АО «АЗ «УРАЛ».....	38
2.1 Характеристика базы исследования и система внутрифирменного обучения персонала предприятия АО «АЗ «УРАЛ».....	38
2.2 Анализ персонала предприятия.....	51
2.3 Методы исследования и оценка системы внутрифирменного обучения персонала.....	61
Вывод по 2 Главе.....	69
Глава 3. Практическая работа по совершенствованию внутрифирменного обучения персонала (на примере предприятия АО «АЗ «УРАЛ».....	71
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы обучения в АО «АЗ «УРАЛ».....	71
3.2 Рекомендации по внедрению методов совершенствования системы внутрифирменного обучения на предприятии.....	82
3.3 Анализ эффективности результатов совершенствования системы внутрифирменного обучения на основе корпоративного учебного центра в организации АО «АЗ «УРАЛ».....	95
Вывод по 3 Главе.....	97
Заключение.....	98
Список использованных источников.....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ	112

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Становление, рост, развитие и функционирование любого предприятия невозможно без высококвалифицированного персонала. И, как доказано на практике, в долгосрочном и на конкурентно способном рынке держатся и процветают те организации, которые обеспечены и имеют в резерве высококвалифицированных специалистов. Современные условия рыночной экономики, тяжёлая социально-демографическая ситуация, постоянно возрастающая конкуренция, кризисное состояние системы профессионального образования, узконаправленность и специализированность организаций, работа на конкретного потребителя приводят к дефициту квалифицированного персонала, необходимого любому предприятию. И поэтому, существует потребность и необходимость в самостоятельной подготовке и обучении кадров. Самым подходящим и перспективным решением является внутрифирменное обучение, т. е. обучение внутри организации. Под системой внутрифирменного обучения персонала понимаем совокупность системы обучения и развития (подготовки и переподготовки) как процесса, проводимого как на базе предприятия так и в учебных центрах, с привлечением внешних и внутренних преподавателей, ориентированного на конкретный персонал, направленного на повышение профессионального уровня, в целях интереса конкретной организации для развития качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности.

Степень научной разработанности проблемы исследования.

Существенный вклад в изучение проблемы относительно создания обучающейся организации, управления персоналом, организации обучения персонала в компании внесли М. Армстронг, Т. Ю. Базаров, Б. Н. Герасимова, Г. Десслер, Т. В. Баев, В. В. Волгина, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, В.И. Сперанский, С.В. Шекшню.

Проблемы оценки эффективности системы внутрифирменного обучения персонала отражены в работах С.А. Дятлова, Т.Н. Лобановой,

Е.Б. Моргунова, Г.В. Погодиной, а также в работах зарубежных авторов: дедуктивном подходе А. Хемблина, целевом подходе П. Тайлера, натуралистическом подходе И. Губа и Й. Линкольна, в прикладной теории П. Кирнса, Д. Филлипса, в моделях оценки, предложенных Р. Бакли и Дж. Кейплом, М. Бердом и Н. Рэхем, Б. Блюмом, Б. Аароном, Д. Киркпатриком, С. Скривенсом, Д. Стафлебимом, П. Уорром

Аспекты становления и развития образования взрослых в Европе, США рассматривались в статьях М.Н. Объедковой, А. В. Жданова.

Организация работы по обучению персонала, основы и методы эффективного обучения были предметом исследования М.И. Магура и М. Б. Курбатовой.

Обучение, система обучения и развитие персонала, выбор и подготовка преподавателей, принципы и оценка эффективности обучения, организация работы по обучению персонала отражены в работах Д.А. Гарвина, Д. Коула, П.М. Сенге, Д. Хемблена.

Основы педагогики и становление андрагогики рассматривались М. Т. Громковой, М. Н. Кох и Т. Н. Пешковой, С.И. Змеевым, как область научного знания, учебной дисциплины с позиции «человек-личность-индивид».

Несмотря на то, что по вопросам обучения персонала существует большое количество трудов, вопросы, которые касаются, системы, процесса внутрифирменного обучения, остаются актуальными для дальнейшего изучения.

Гипотеза научного исследования заключается в предположении, что если улучшить процесс внутрифирменного обучения персонала путём внесения изменений в систему обучения, введения дополнительных мероприятий (программ, программного обеспечения, IT-технологий), то это будет способствовать повышению эффективности предприятия, ценностей человеческих ресурсов и облегчит проведение изменений в организации.

Цель исследования – теоретическое изучение внутрифирменного обучения сотрудников предприятия АО «АЗ «УРАЛ» на основе корпоративного учебного центра и разработка рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть сущность понятий профессионального обучения персонала.
2. Изучить особенности внутрифирменного обучения на предприятии.
3. Проанализировать условия обучения персонала на основе корпоративного учебного центра.
4. Ознакомиться и охарактеризовать структуру базы исследования организации, провести анализ персонала и системы внутрифирменного обучения предприятия АО «АЗ «УРАЛ» и выявить ее достоинства и недостатки.
5. Определить методы исследования и оценить систему внутрифирменного обучения персонала.
6. Разработать рекомендации и предложения по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии АО «АЗ «УРАЛ».
7. Провести анализ эффективности результатов совершенствования системы обучения на основе корпоративного учебного центра на предприятии АО «АЗ «УРАЛ».

Объект исследования – внутрифирменное обучение на основе корпоративного учебного центра.

Предмет исследования – совершенствование системы обучения сотрудников на основе корпоративного учебного центра на базе предприятия.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются научные труды зарубежных и российских учёных и практических специалистов.

Методы исследования:

1. Теоретические – обобщение, анализ, синтез.
2. Практические – метод case-study, метод моделирования, системный анализ, табличные и графические приемы визуализации данных, PEST-анализ, SWOT-анализ.

Теоретической и эмпирической базой исследования квалификационной работы являются:

- нормативная документация организации АО «АЗ «УРАЛ»;
- учебная и периодическая литература: учебные пособия, служебная информация АО «АЗ» УРАЛ» (МИК, СТО, СТП, стандарты, инструкции).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в формулировании и решении задач исследования; применение нового метода к известному объекту исследования, обосновании и разработке теоретико-методических рекомендаций, что приведёт к созданию проведение изменений и, как следствие, повышения эффективности предприятия.

База исследования: АО «АЗ «УРАЛ» (полное фирменное наименование: Акционерное Общество Автомобильный завод «УРАЛ»), имеющий юридический адрес: 456300, Россия, Челябинская область, г. Миасс, пр. Автозаводцев, 1.

Апробация работы. Основные результаты исследования были апробированы на Международной научно-практической конференции «Научная дискуссия современной молодёжи: педагогика и психология» (Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 28 сентября 2016 г.), научно-практической конференции «Проблема внедрения профессионального стандарта педагога в инновационной образовательной деятельности» (Миасс, Миасский машиностроительный колледж, 11 января 2017 г.). По теме исследования опубликовано 5 работ в рецензируемых научных изданиях в системе РИНЦ.

Структура работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы (80 наименований), 8 приложений. В тексте работы представлено 14 рисунков и 11 таблиц.

Во введении раскрыта актуальность исследования, выдвинута гипотеза, сформулирована цель, поставлены задачи, обозначены объект, предмет, методы исследования, предложена научная новизна.

В первой главе квалификационной работы содержатся теоретические основы, касающиеся внутрифирменного обучения, раскрыто содержание методов, форм обучения.

Во второй главе приводится краткая характеристика базы предприятия и её система внутрифирменного обучения персонала с предложенными разработанными моделями форм обучения, проведён анализ человеческих ресурсов предприятия, а также методы исследования и оценка системы внутрифирменного обучения персонала.

В третьей главе разработаны модель процесса обучения на предприятии, предложения с рекомендациями и учебная программа по внедрению совершенствования системы обучения персонала на предприятии, с расчётом эффективности от внедрения методов совершенствования системы внутрифирменного обучения.

В заключении был проведён анализ хозяйственной деятельности, кадрового состава и анализ системы внутрифирменного обучения персонала предприятия АО «АЗ «УРАЛ». При разработке мероприятий, по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, были разработаны и предложены методические рекомендации к разработке программ по управлению проектной деятельностью с приведённым примерным планом учебной программы, а также был проведён сравнительный анализ эффективности результатов системы обучения на основе корпоративного учебного центра в организации АО «АЗ «УРАЛ» и обучения с привлечением внешних преподавателей по обучению проектной деятельностью.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКЕ ОСНОВЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОГО УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

1.1 Сущность понятий внутрифирменного обучения персонала

Процесс обучения сопровождает нас всю нашу жизнь. Основная цель обучения – совершенствование и получение образования.

Исторические аспекты обучения и развития происходят со времён первобытной эпохи, как при помощи дидактических приемов показывалось, что и как делать: как действовать орудием, выделывать шкуры животных, находить и собирать съедобные растения и др. Основными приемами воздействия было механическое повторение.

Платон (Аристокл) – древнегреческий философ (427(428)-347(348) до н.э., Древние Афины) в своих трактатах «Государство» и «Закон» провозглашает принцип всеобщего обязательного обучения «Стар и млад должны по мере сил получить образование» и вносит предложения, чтобы «в программу всеобщего образования входили обучение грамоте, началам математики, начатки трудовой подготовки посредством работы с «малыми инструментами - воспроизведением настоящих».

Джон Локк - британский педагог и философ (1632-1704 гг.) изложил свои педагогические взгляды в книге «Мысли о воспитании» - «Знаниям следовало придать практический характер», а необходимость трудового воспитания он мотивировал тем, что «... знание ремесел может пригодиться деловому человеку как предпринимателю».

В конце XX в. (1950-1960 гг.) в сфере образования возникли новые принципы обучения – андрагогика, новая наука об обучении взрослых. В отечественной научной литературе «андрагогика» как предмет рассмотрения была лишь в двух статьях: Б.М. Бим-Бада и С.Х. Вершловского, а за рубежом становление и развитие андрагогики рассматривались лишь в работах Д. Савичева и М.Ш. Ноулза.

В последующие годы XX в. появилось множество работ, программ и учебных материалов для обучения взрослых. Но основные задумки М.Ш. Ноулза так и не получили своего развития.

Согласно Д. Хинричсу, «обучение персонала – 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» [79, с. 69].

Как пишет М.И. Магура, «...обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач» [38]. По мнению М.И. Магура также «Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры» [38].

Согласно списка терминов Департамента занятости Великобритании (1981 г.): «Внутрифирменное обучение – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности». Здесь главный акцент направлен, в первую очередь, на систематичность обучения, и не придается должного внимания групповому обучению сотрудников с целью достижения стратегических целей организации, воспитания командного духа.

По мнению доктора социологических наук, профессора Н.И. Шаталовой – «внутрифирменное обучение персонала – это особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного

предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей» [76].

Американский исследователь Д. Хинричс рассматривает внутрифирменное обучение как «процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании» [79].

Писатель, специалист и независимый эксперт по вопросам управления М. Армстронг объясняет внутрифирменное обучение как «процесс интеграции, развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности».

Психолог, кандидат психологических наук М.И. Магура истолковывает внутрифирменное обучение как «программу обучения персонала, подогнанную под очень конкретные цели организации» [38].

Психолог, специалист в области психологии менеджмента доктор психологических наук, профессор Т.Ю. Базаров трактует внутрифирменное обучение персонала как «систему подготовки (обучения и переподготовки) персонала проводимую на базе предприятия (или учебных центров) с привлечением внешних или собственных преподавателей, и строящуюся на решении проблем специфичных для конкретной организации» [1].

Внутрифирменное обучение (по М. Мухиной) – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику организации для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности.

Шаталова Н. И. дает следующее определение понятию «внутрифирменное обучение». Внутрифирменное обучение персонала – это

особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей [76].

Наиболее точным представляется следующее определение Б.Э. Татулова: «Внутрифирменное обучение – это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [66].

Таким образом в научных трудах отечественных и зарубежных учёных внутрифирменное обучение это постоянный непрерывный систематический процесс, ориентированный на персонал конкретного предприятия, проводимый как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением собственных и внешних провайдеров, который является важнейшим звеном в системе управления персоналом, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников и обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей, возникающих в процессе его профессиональной деятельности, неразрывно связан с процессами организационного развития по достижению стратегических целей организации и оказывает влияние на формирование организационной культуры и воспитания командного духа.

Внутрифирменное обучение – это совокупность процесса, представляющий собой структуру, состоящую из форм обучения (подготовка кадров, обучение нового работника, переподготовка персонала, обучение вторым профессиям, обучение по повышению квалификации рабочих, подтверждение квалификации и т.д.), направленная на формирование компетенций персонала, которые необходимы для их трудовой профессиональной деятельности для соответствия потребностям

экономических, экологических, технологических, социальных и политических изменений.

Цель внутрифирменного обучения персонала состоит в том, чтобы сформировать необходимые компетенции, личностные и деловые качества работников, которые необходимы для их квалификационных характеристик и будут соответствовать потребностям в условиях изменений.

В соответствии со ст. 196 Трудового Кодекса РФ «Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель...Работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования...Определяя формы профессиональной подготовки и переподготовки, повышения квалификации работников, работодатель должен учесть мнение представительного органа работников» [69].

Действующее трудовое законодательство предполагает следующие формы обучения работников предприятий: профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, обучение вторым профессиям. Задачами внутрифирменного обучения персонала являются обеспечение подготовкой, переподготовкой и повышением квалификацией персонала в соответствии с потребностями предприятия, реагирование на всевозможные технологические изменения, связанные с передовыми технологиями, создание оптимальных и необходимых условий для благополучной самореализации обучающегося персонала.

Процесс внутрифирменного обучения включает в себя различные этапы, которые отражают порядок определения потребности и обучение персонала: формирование бюджета обучения, анализ потребности в обучении, организацию процесса обучения персонала, организацию контроля за учебным процессом, определение наличие и содержание учебных программ, форм и методов обучения, учёт и регистрацию обучения

персонала, анализ результативности обучения, разработка корректирующих мероприятий или мероприятий по улучшению. Процесс планирования обучения персонала позволяет использовать для обучения либо внутренние человеческие ресурсы предприятия, с привлечением соответствующих специалистов, либо заняться поиском внешних провайдеров, т. к. право на занятие педагогической деятельностью могут лица, которые имеют высшее образование и отвечают квалификационным требованиям, которые указаны в квалификационных справочниках, и профессиональных стандартах. Также это касается места проведения обучения (на рабочем месте без отрыва производства или с выездом и отрывом от производства), которое во многом влияет на характер обучения, усвояемость материала, адаптацию к внешней среде. Процесс планирования обучения и факторы, влияющие, на сам процесс напрямую влияют на осуществление процесса, достижение результата обучения и процесса эффективности. К ресурсам процесса внутрифирменного обучения относят человеческие, финансовые, материально-технические, временные, которые необходимы для обеспечения процесса обучения. Вопросы системы обучения и развития персонала часто наблюдаемы и обсуждаемы на семинарах и конференциях, таких как ежегодная конференция «Обучение и развитие персонала: настоящее и будущее». Источниками информации о системе обучения и развития персонала на предприятии являются специализированные издания, такие как «Управление персоналом», «Персонал-микс», «HR дайджест», «Карьера», «Справочник кадровика». Также дополнительную информацию можно узнать с помощью Интернет ресурсов, таких сайтов как www.hrm.ru, www.hr-zone.net, www.begin.ru, www.hr-journal.ru и др.

Таким образом внутрифирменное обучение – это непрерывный, целостный и особенный процесс обучения на предприятии, который имеет свои особенности для каждой организации, необходим для повышения производительности труда и является важнейшим фактором эффективной работы предприятия.

1.2 Особенности внутрифирменного обучения на предприятии

Не секрет, что на дефицит кадров влияет кризисное состояние системы профессионального образования, социально-демографическая ситуация, экономический кризис и ряд других факторов, которые заставляют современные организации заниматься подготовкой, обучением и переобучением кадров внутри собственной фирмы. Система внутрифирменного обучения персонала – это совокупность процессов, структур, учебных программ, форм, методов обучения с помощью собственных материально-технических средств. Обучение собственных сотрудников эффективнее и перспективнее, чем мобилизовать из внешних источников.

Часто категории «метод» и «форма» употребляются как синонимы; одна и та же форма может применяться в различных методах обучения или выступать в виде метода и наоборот. В настоящее время существует огромное количество видов, форм и методов обучения, которые предназначены для разных сотрудников различных категорий – от рядового сотрудника до управленческого персонала.

Б.Т. Лихачев рассматривает форму обучения как «целенаправленную, четко организованную, содержательно насыщенную и методически оснащенную систему познавательного и воспитательного общения, взаимодействия, отношений учителя и учащихся» [36, с. 406].

М.А Сухов под формой обучения понимает «способ организации деятельности учащихся, определяющий количество и характер взаимосвязей участников процесса обучения» [59, с. 281].

В учебных пособиях Н. А. Сорокина М. Н. Скаткина и И.Я. Лернера под формой обучения понимается определенный порядок и установленный режим совместной деятельности учителя и учащихся в процессе обучения.

В.И. Андреев, в свою очередь, выдвигает следующее, более полное определение: «Форма организации обучения – это целостная системная

характеристика процесса обучения с точки зрения особенностей взаимодействия учителя и учащихся, соотношения управления и самоуправления, особенностей места и времени обучения, количества учащихся, целей, средств, содержания, методов и результатов обучения». Форма организации обучения – внешнее выражение согласованной деятельности учителя и учащихся, осуществляется в установленном порядке и в определенном режиме. К общим формам организации обучения относятся урочная и внеурочная, в каждой из которых используют фронтальную, групповую и индивидуальную формы организации учебной работы.

Обучение в организациях может быть внутри- и вне-предприятия, (по месту проведения) внутренним и внешним, плановым и внеплановым.

Обучение внутри-предприятия – это обучение, проводимое силами сотрудников предприятия или за счет привлечения внешних преподавателей. Обучение вне-предприятия – это обучение, осуществляемое за счет привлечения внешних преподавателей.

Внутреннее обучение (on the job training) – это обучение непосредственно на рабочем месте. Эта форма подготовки персонала является наиболее оперативной, т. к. обеспечивает тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника. Обычно данная форма обучения реализуется через наставничество и кураторство с использованием методов усложняющихся заданий, направленных на приобретения опыта, применение производственного инструктажа, возможности ротации, использования работника в качестве ассистента, делегирования полномочий – функций и ответственности [67, с. 49]. Это могут быть инструктажи, ротация, стажировки, ученичество и наставничество. Они проводятся на территории организации, по месту основной работы на предприятиях, в учреждениях, организациях, в конкретном производстве, внешнее – с выездом в специальные организации, которые занимаются обучением персонала. Внутреннее обучение позволяет организовать процесс обучения без отрыва от работы. Преимуществом

внутреннего обучения является отсутствие адаптации сотрудников, что позволяет реально экономить временные и финансовые ресурсы компании, а также однородный состав участников. Итогом внутреннего обучения является сдача зачёта либо экзамена.

Внешнее обучение (off the job training) – это обучение вне рабочего места с отрывом от основной работы [67, с. 49]. Данная форма обучения может быть выполнена: внешними, приглашенными экспертами (обучение на территории внешней образовательной организации) и на территории самой организации, при помощи внутренних преподавателей и специалистов самой организации. Внешнее обучения может осуществляться при помощи краткосрочных и долгосрочных программ:

1. К краткосрочным программам относятся программы с отрывом от профессиональной деятельности – обычно осуществляются консалтинговыми и тренинговыми компаниями, школами бизнеса;

2. Долгосрочные программы обучения регламентируются государственными стандартами, результатом которых является повышение квалификации (обычно проводятся с частичным отрывом от профессиональной деятельности и предлагаются университетами и школами бизнеса) [67, с. 49].

Плановое обучение – это обучение, реализуемое в соответствии с утвержденной годовой программой обучения. Внеплановое обучение – это обучение, реализуемое дополнительно к утвержденной годовой программе обучения в соответствии с производственной необходимостью.

Различают три формы подготовки персонала в организации: индивидуальная, групповая и курсовая.

Во время индивидуальной формы обучения за каждым учащимся закрепляется квалифицированный работник, который и ведёт его обучение. Также при этой форме обучения, предоставляется вероятность полностью сосредоточиться на конкретной и определённой квалификации одного сотрудника, обучая его на рабочем месте.

При групповой форме обучения, которая применяется на крупных предприятиях и организуемое для группы работников, теоретические знания получают либо самостоятельным обучением, либо с помощью специалистов отделов производственного обучения в организованных для этой цели специальных учебных аудиториях. Положительными моментами группового обучения является то, что оно не требует большого количества времени и больших финансовых затрат.

Курсовая форма обучения (курсы) применяется, в основном, в больших организациях с обучением в 2 этапа: в обучаемых группах на учебно-производственной базе и на рабочих местах в действующих производствах.

Наряду с этими формами существуют ещё такие формы обучения персонала как: активные и пассивные. Основным показателем отличия является степень активности, которую проявляют учащиеся. Например, лекции, на которых участники могут засыпать, переключатся на посторонние дела, в отличие от деловых игр, которые требуют энергичного участия всех.

Ещё можно выделить обучение с отрывом и без отрыва от профессиональных обязанностей – это обучение, которое применяется без отрыва от непосредственной работы, где само обучение объединено с производственным процессом и, непосредственно применяется на практике.

В организациях существуют такие виды обучения как: непрерывное, обязательное, профессиональное обучение, подготовка новых рабочих, подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации кадров и обучение вторым профессиям.

Непрерывное обучение кадров – подготовка персонала, которая направлена на увеличение эффективности работы организации и позволяет: повысить эффективность и качество работы; уменьшить потребность в контроле; решить проблему текучести кадров и затрат на протяжении всей деятельности организации.

Обязательное обучение – подготовка рабочих, руководителей и специалистов, обслуживающих опасные производственные объекты,

подконтрольные Ростехнадзору и другим органам надзора в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативно-техническими документами.

Профессиональное обучение – подготовка новых рабочих, переподготовка, обучение вторым или смежным профессиям, повышение квалификации (повышение квалификационного разряда, курсы целевого назначения по определенным целям и направлениям).

Подготовка новых рабочих: профессиональное обучение вновь принятых на предприятие рабочих, не имеющих данной производственной профессии.

Подготовка кадров – это планомерное, организованное обучение, которое направлено на организацию подготовки квалификации персонала для многих областей сферы деятельности человека, выпуск квалифицированных кадров для областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения [73]. По существующим требованиям это обучение не превышает 6 месяцев. Учащиеся могут пользоваться правами работников, на которых в полном объеме распространяется Трудовой кодекс Российской Федерации, Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации", коллективные договора и иные нормативные документы. К основным требованиям подготовки кадров можно отнести: проведение анализа кадрового состава и расстановки кадров; определение конкретных форм, принципов и методов повышения профессиональной подготовки кадров; расчет в потребности специалистов на резерв и требований, которые предъявляются к ним; распределение кадров; процедуры по подготовке кадрового состава для новых или иных форм деятельности; работа с резервным составом (потребность, набор, выдвижение, продвижение); подбор, подготовка и повышение квалификации у руководителей, специалистов, а также кадров, работающих с персоналом; направление персонала для подготовки, переподготовки и повышения квалификации с

учетом возникающих потребностей; определённая переподготовка и повышение квалификации кадров; установление связей по обмену кадрами; разработка и предоставление учебных программ по подготовке и переподготовке кадров; мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров.

Переподготовка кадров – это обучение кадров для освоения новых знаний, умений и навыков, в связи с освоением новых профессий, либо изменившимся требованиям к содержанию и результату труда. Документ, подтверждающий переподготовку работника - свидетельство о профессии рабочего. Нормативный срок прохождения профессиональной переподготовки для получения специалистами дополнительной квалификации — не менее 100 часов трудоемкости [25].

Она проводится:

- при изменении трудовых нормативов или устаревших навыков (у рабочих переподготовка занимает 2-3 дня),
- при переобучении и закреплении новых способов выполнения трудовой деятельности,
- при приобретении навыков работы, не вызывающих переутомления.

Более того, сотрудники, которые прошли переподготовку, заметно быстрее осваивают необходимые навыки и приёмы, чем вновь принятый персонал. Для профессиональной переподготовки разрабатываются новые и дополнительные профессионально - образовательные программы, такие как:

- 1) программы, обеспечивающие развитие знаний у специалистов, которые должны выполнять новый вид профессиональной деятельности;
- 2) программы, необходимые для переквалификации.

Профессиональная переподготовка также осуществляется для повышения квалификации руководителей и специалистов с целью адаптации к новым экономическим, политическим, социальным условиям, требованиям международных стандартов и для работы в новой профессиональной

деятельности. В результате переподготовки обучаемым присваивается дополнительная квалификация на базе полученной специальности.

Профессиональные подготовка и переподготовка осуществляются исключительно на базе учебных учреждений профессионального образования, повышение квалификации осуществляется внутри организации своими силами или с привлечением соответствующих специалистов.

Обучение персонала вторым профессиям (понятие применяется к категориям рабочих профессий) – это обучение кадров, которые уже имеют основную профессию, либо для получения новой профессии с более высоким уровнем квалификации. Оно организуется для повышения профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда, а также для совмещения профессий.

На современных предприятиях широко используются всевозможные курсы повышения квалификаций. Курсы повышения квалификации (далее КПК) это определённая форма повышения квалификации работников, направленная на постепенное усовершенствование профессиональных знаний, умений и навыков по уже имеющейся профессии.

Повышение квалификации персонала – обучение с целью усовершенствования или получения новых знаний, умений, опыта, навыков в связи с повышенным ростом требований к профессии или повышением в должности, необходимых для профессиональной деятельности и направленных на рост и развитие профессиональных качеств в рамках имеющейся квалификации. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников. Цель повышения квалификации – это реновация теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач (проекты). Объём часов по обучению повышения квалификации может быть:

- краткосрочным (до 72 часов) обучением по вопросам, касающихся конкретного подразделения на предприятии, которое проводится по месту основной работы у специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена;

- тематическим (72-100 часов), которые включают проблемные семинары по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (организации, учреждения);

- длительным (свыше 100 часов) обучением специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других наук по профилю профессиональной деятельности.

Производственно-экономические курсы (далее ПЭК) – форма повышения или подтверждения квалификации, направленная на совершенствование знаний, умений и навыков рабочих от начального до среднего и от среднего до высшего уровня по профессии. ПЭК – это, где содержание материала для обучения данной программе, подбирается в зависимости от категории персонала: например, если обучают рабочих, то рассказывается только о задачах и функциях рабочего на стандартизированном рабочем месте. При обучении руководителей начального звена освещаются задачи и функции рабочего на стандартизированном рабочем месте + обязанности мастера (начальника участка), и т. д. для остальных категорий персонала. Такое обучение может осуществляться в академиях, институтах, или на курсах целевого назначения (школы, центры повышения квалификации, учебные центры, службы занятости) и даёт учащемуся возможность отвлечься от условий рабочей обстановки и выйти за пределы общепринятого и установленного поведения.

Курсы целевого назначения (далее КЦН) – форма повышения квалификации рабочих, направленная на изучение нового оборудования,

передовой технологии, вопросов повышения качества выпускаемой продукции.

На ряду с приведёнными формами обучения на любой организации есть дополнительные виды обучения, такие как:

- дистанционное обучение (обучение, проводимое с помощью использования системы дистанционного обучения в корпоративном университете),

- интерактивное обучение направлено на приобретение знаний и характеризуется обменом мнений, обучающихся и эксперта. В процессе интерактивного обучения происходит обучающее консультирование, совместный анализ конкретных профессиональных задач и выработка рекомендаций под руководством эксперта [67, с. 50];

- обучение на рабочем месте (процесс обучения, предусматривающий организацию учебного процесса на рабочем месте, без отрыва от работы или с частичным отрывом от работы),

- самостоятельное обучение (индивидуальная форма обучения, не предусматривающая привлечение преподавателя),

- развивающее обучение (обучение, направленное на развитие личностно-деловых, управленческих и корпоративных компетенций работника),

- корпоративное обучение (обучение по основным направлениям, в соответствии с приоритетными целями и задачами бизнеса, а также в соответствии с требованиями к компетенциям – корпоративным, управленческим, техническим и профессиональным),

- обучение руководителей, специалистов и рабочих предприятия в учебных и консультационных центрах страны (обучение, связанное с повышением квалификации с периодичностью обучения не менее 1 раза в пять лет по одной тематике, обучение может быть организовано на базе Центра Организации и Развития Предприятия (далее ЦОРП) с привлечением преподавателей из учебных центров страны) [52].

Реализация форм и поставленных целей обучения невозможна без применения всевозможных методов обучения. Методы лежат в основе всего учебного процесса. Метод обучения – механизм реализации поставленных целей, определяющий конечный результат учебного процесса. В методах обучения выделяют метод преподавания и метод учения.

По мнению Л. С. Ежовой, «условно методы обучения можно разделить на четыре группы: комплексное обучение; обучение в ходе выполняемых работ, т. е. обучение на рабочем месте; комбинированное обучение; самообучение и самосовершенствование». Безусловно, что каждый из них имеет также свои преимущества и недостатки. Время засчитывается работающим в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок. Любая форма обучения должна в своей основе иметь какие-либо мотивирующие и стимулирующие факторы, и только в этом случае она будет эффективна.

При обучении персонала на предприятии применяются следующие методы:

1. Методы изучения новых знаний (объяснение; рассказ; игра; дискуссии; экскурсия; беседа; лекция и т.д.).

2. Методы закрепления изученного материала – практические методы (упражнения – устные, письменные, графические, учебно-трудовые; повторение; выполнение домашнего задания).

3. Методы проверки и оценки знаний – контроль (устный опрос; письменная проверочная работа; тестирование; контрольная работа; экзамен).

- 1) объяснение монологический метод словесного изложения понятий и положений, закономерностей, существенных свойств, принципов действия приборов и механизмов, протекания процессов;

- 2) рассказ – важнейший метод систематического изложения учебного материала, эмоциональное изложение знаний в определенной логической последовательности;

3) дискуссии (общение, диалог участников), применяются для развития профессиональных знаний и направлены на достижение учебных целей;

4) экскурсия — целенаправленный наглядный процесс познания окружающего мира, построенный на заранее подобранных объектах в естественных условиях с образовательной, познавательной целью;

5) беседа – диалогический метод изложения учебного материала, побуждает учащихся с помощью вопросов к рассуждениям, анализу материала и обобщениям, к самостоятельному «открытию» новых для них выводов, идей, законов;

6) лекции (от лат. *lectio* – чтение, которые характеризуются малой активностью обучаемых), применяются, в основном, для передачи общих или профессиональных данных. Основные требования к лекции: научность, идейность, доступность, единство формы и содержания, эмоциональность изложения, органическая связь с другими видами учебных занятий – семинаров, производственной практикой и др. При помощи лекций преподаватель, за короткое время, может предоставить большой объем информации и ответить на возникающие вопросы. Существующие, на сегодняшний день, лекции отличаются от лекций, которые читывались раньше. Сейчас всё чаще преподаватели обращаются к интерактивному обращению – проводятся групповые дискуссии, предлагается решение практических задач по рассматриваемой теме, используется множество наглядных пособий (слайды, раздаточные материалы) с основным содержанием курса и заданиями, обсуждение актуальных по теме статей;

7) конференции и семинары (от лат. *seminarium* – рассадник), представляют собой большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, проработке новых решений и поиск новых идей. направлены на приобретение и обмен знаниями, способствуют развитию отношений, используются как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями. На семинарах, с

приглашенным экспертом, можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях (оптимизация документооборота, управленческого учета, и т. д.). Широко известные и популярные семинары в виде «мозгового штурма» которые посвящены развитию новой культуры, стратегическим сессиям.;

8) мозговой штурм, способствует развитию творческих навыков, инновационности;

9) тренинги (от англ. train – обучать, воспитывать), метод активного обучения, направлен на практическое изучение и развитие определённых знаний, навыков, умений и социальных установок. развивают определенные управленческие навыки – управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм – менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентации. Благодаря тренингам можно повысить персональную эффективность в работе сотрудников, развить ориентацию на результат, научиться управлять конфликтными ситуациями, обнаружить коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах больше 70 % времени посвящается деловым играм и их анализу, закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. На тренингах в различных ролевых играх и учебных ситуациях эффективность усвоения информации гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, т. к. здесь приобретаются знания не только теоретического характера, но и вырабатываются практические умения и навыки. Для повышения эффективности тренингов и анализа видеозаписи деловых игр используется применение видеоаппаратуры;

10) игра – активная учебная деятельность по имитационному моделированию изучаемых систем. Деловые, ролевые, моделирующие, имитационные игры – определённый метод передачи знаний и умений, который направлен на отработку профессиональных, коммуникативных, управленческих навыков и, также, развитие межличностных отношений;

11) инструктаж (от франц. instruire – обучать, наставлять), вид объяснения и предъявления задания преподавателем включает элементы беседы, показ приёмов работы, порядка действий, демонстрацию предметов труда, технологических процессов, а также продуктов труда (готовых изделий, деталей), наглядных пособий и др. Методика инструктажа зависит от типа и формы обучения. По содержанию инструктаж обычно подразделяется на вводный, текущий и заключительный [51]. Инструктажи проводятся в каждой компании со всеми работниками не зависимо от их должностных функций, деятельности и обязанностей. Основной литературой инструктажей является учебно-техническая документация – чертежи, карточки-задания, инструкционные карты. Достоинством такой литературы является многократное использование инструкционного материала каждым учащимся, тщательная и продуманная формулировка указаний. Для проведения инструктажей могут быть привлечены собственные специалисты (преподаватели или мастера производственного обучения);

12) упражнения – повторное выполнение умственного или практического действия для овладения им или повышения его качества: устные – способствуют развитию логического мышления; письменные – используются для закрепления знаний, умений в их применении; графические – для решения единых, учебных задач; учебно-трудовые – направлены для решения производственно-трудовой деятельности и способствуют трудовому воспитанию.

13) контроль – способ, с помощью которого определяется результативность учебно-познавательной деятельности обучаемого и преподавателя.

Широкой популярностью в обучении, как фактор достижения целей предприятия в конкурентноспособных организациях, пользуется спросом метод проектной деятельности. На сегодняшний день не мало существует определений понятия слова «проект» [5]. Согласно ГОСТ Р 54869-2011 «проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на

создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Продукт проекта – измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта. Управление проектом - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта». Управление проектом (project management) – это управление процессом его реализации. В свою очередь, реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта. Таким образом, управление проектом – это управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение целей проекта». Существует множество подходов и решений, связанных с обучением проектной деятельностью и управлением проектами в организации. Это обучение с привлечением внутренних или внешних преподавателей (самый распространённый для крупных организаций), дистанционное обучение, онлайн-курсы, курсы бизнес-школ, тренинговые обучения, всевозможные вебинары и т. д. [5].

Правильный выбор метода обучения зависит от поставленной цели, потребности, времени обучения, личностных характеристик учащихся, финансовых возможностей.

В наше время разнообразие форм, методов, моделей, элементов для внутрифирменного обучения столь велики, что любое предприятия может выбрать и подобрать оптимальное для себя решение в выборе необходимых направлений в обучении, подходящих для конкретной организации, на конкретных, определённых условиях для достижение единых целей с выгодными гарантированными результатами как для самого предприятия, так и для работающего персонала. Выбрать и проводить подходящее обучение, при определённых условиях, предприятие может исходя из направленности, сферы деятельности, профиля, стратегии, материальных и человеческих ресурсов, технического, технологического, информационного обеспечения, а также заинтересованности самой организации.

1.3 Условия обучения персонала на основе корпоративного учебного центра

Для достижения определённых требований, целей, конкурентоспособности предприятия необходимо повышение и проведение организационных изменений в обучении. Эти изменения требуют высокого уровня от профессиональной подготовки персонала и чётко спланированной организованной работы по обучению персонала. Это обучение персонала не должно ограничиваться лишь передачей работникам имеющейся устаревшей информации и развитием у них необходимых навыков. В совершенстве обучение обязано передавать работникам информацию о состоянии дел в организации и способствовать развитию понимания перспектив развития организации, основных направлений стратегии, повышать уровень трудовой деятельности, приверженности работников своей организации и включённость в её дела.

Отсутствие и недостаточность у персонала необходимых знаний, навыков, необходимых для результативного выполнения задач, приводит к неэффективному и некачественному выполнению своей работы, снижает удовлетворительность работой. Чем меньше работник подготовлен к выполнению своих профессиональных рабочих функций, тем больше у него энергетических затрат, стрессов и заболеваний, связанных с работой. Отсюда болезни, конфликты и увольнения.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами.

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.
2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

На внутрифирменное обучение в организации и достижению долгосрочных и краткосрочных целей благоприятно или отрицательно влияют ряд особенностей и условий.

Внутрифирменное обучение персонала на предприятии реализуется по принципу андрагогики (с гр. aner, andros - взрослый мужчина, зрелый муж + ago – веду). Данный термин был введён немецким ученым А. Каппом в 1833 г. На сегодняшний день существует, в основном, три пояснения термина. Во-первых – это научный подход к процессу обучения взрослых и изучения методов обучения взрослых на протяжении всей их жизни. Во-вторых, андрагогика – это теоретический и практический подходы, основанные на гуманистичной концепции обучаемых и преподавателей. В-третьих, андрагогику рассматривают как «практику образования взрослых», «специфические методы преподавания» и даже как «противоположность детской педагогике» [32].

Основательный труд по андрагогике «Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики» напечатал виднейший теоретик и практик, американский ученый М.Ш. Ноулз, переименовав его затем в «От педагогики к андрагогике». По мнению М.Ш. Ноулза главной задачей стала «подготовка компетентных людей, таких, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях, и...чья основная компетенция заключалась бы в умении включиться в постоянное самообучение на протяжении всей своей жизни».

В Российском педагогическом энциклопедическом словаре есть такое определение андрагогики: «Одно из названий отрасли педагогической науки, охватывающей теоретические и практические проблемы образования, обучения и воспитания взрослых». Наряду с термином андрагогика в

специальной литературе используются термины «педагогика взрослых», «теория образования взрослых» и др. [32].

Факторами, влияющим на результат обучения взрослых, являются личные характеристики обучающихся: сила воли, настойчивость, общий уровень интеллекта. Одни обучаемые довольствуются тем, чтобы получить зачет или результат за экзамен формально, другие же – желают усвоить и понять больше информации. Обучаемому, работающему со «взрослыми» учащимися, приходится учитывать разнообразие стимулирующих факторов к получению образования и создание атмосферы партнёрства, взаимопомощи и поддержки, поэтому обучение следует проводить с ориентацией на достижение. Обучение взрослых – это прежде всего повышение самооценки и чувства собственного достоинства, которое имеет целый ряд особенностей:

- боязнь неуспеха в обучении,
- неготовность к изменениям,
- беспокойство о своем авторитете,
- постепенное ослабевание многих функции организма (зрения, слуха, ухудшение памяти и мышления, возникновение трудностей с восприятием новой информации),
- освоение новых знаний и навыков с разной скоростью и уровнем образования,
- индивидуализация обучения,
- потребность в самостоятельности,
- наличие жизненного опыта,
- воздействие на процесс обучения факторов (социологических, профессиональных, технологических, бытовых и временных),
- понимание необходимости обучения и применения его результатов в своей деятельности,
- стремление активно участвовать в обучении и привносить в обучение собственный опыт с соотнесением обучающей ситуации со своими целями и задачами,

- обучение, в основном, без отрыва от производства.

Должны также учитываться правила обучения «взрослых» людей, к которым можно отнести:

1. приближенность к рабочей обстановке (реальность проблем, связь с имеющимися знаниями, изучаемого материала и практики);
2. создание благоприятной обстановки (неофициальной атмосферы занятий, максимальной и эмоциональной вовлеченности в учебный процесс);
3. сознательность разностного отношения к изучаемому материалу, к своей позиции, к мнениям остальных;
4. практическое применение закрепления знаний в процессе обучения;
5. определение норм, соперничества, разнообразия использующих методов обучения;
6. дисконт персональных способностей и интересов обучаемых;
7. возможность модульного (по частям) обучения;
8. сохранение средней заработной платы по основному месту работы за время обучения.

Для того чтобы сотрудники усвоили новые знания и навыки и были заинтересованы в их применении необходимо мотивировать их на обучение. Существует как внутренняя (личная заинтересованность в чем-либо), так и внешняя (побуждение лежит вне человека, формируется системой санкций и поощрений) мотивация. А для того, чтобы навыки и знания автоматически вписались в процесс работы, необходимо их активное применение в течение 2-х недель после обучения, для этого необходимо не только желание сотрудников, но и условия работы.

Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и

эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. В связи с тем, что профессиональное обучение, которому обучаются сегодня в учебных заведениях, не всегда устраивает работодателей. Большая часть выпускников образовательных учреждений снова учится, доучиваются, получают второе образование или устраиваются на работу не по приобретенной специальности.

Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков персонала с учётом планирования, и выполнения определённых целей, соответствующих организации, которые в свою очередь определяют стратегию предприятия. Процветающая и успешная организация продумывает своё будущее существование и готова вкладывать ресурсы.

Согласно ст. 197 Трудового кодекса РФ «Работники имеют право на подготовку и дополнительное профессиональное образование...» [69].

Профессиональное образование – это образование, которое направлено на освоение и приобретение учащимися, в процессе изучения, основных профессиональных образовательных программ, формирование компетенции определенного уровня и объема, ведение профессиональной деятельности в определенной сфере и выполнять работу по определённым профессиям, специальностям и категориям выполнения работ [73].

Большой популярностью у обучаемого персонала и работодателей в процессе обучения пользуется:

1. Профессиональное обучения, т.к. это обучение вторым или смежным профессиям, которые могут быть востребованы в других подразделениях завода или на других предприятиях.

2. Индивидуальное обучение, т.к. это обучение, организуемое персонально для конкретного работника по разработанной и определённой для него программе с учётом его индивидуальных способностей, наклонностей и с закреплением к нему наставника.

3. Дистанционное обучение, т.к. это обучение предоставляет следующие возможности: снижение потерь организации из-за недостатков в

подготовке персонала, уменьшение затрат на обучение благодаря снижению затрат на тренинги, командировки и прочие расходы, возможность обучения сотрудников без отрыва от рабочего процесса, для сотрудников же такая система дает возможность достаточного быстрого обучения, повышения уровня квалификации, возможности профессионального роста.

4. Обучение на рабочем месте, т. к. экономятся время и деньги, поскольку сотрудники не тратят силы, не отрываются от рабочего процесса, чтобы добраться до аудитории, где проводится обучение.

5. Обучение руководителей, специалистов и рабочих предприятия в учебных и консультационных центрах страны, в основном предпочтение отдается курсам повышения квалификации, организуемым на базе учебных центров Уральского региона, с указанием тематики и предполагаемыми сроками обучения.

Такое обучение формирует новое поведение и профессиональные компетенции. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем (Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 N 610 «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования, повышения квалификации»). Документ, подтверждающий квалификацию – удостоверение о повышении квалификации или диплом о профессиональной переподготовке, на основании которого, по окончании обучения (переподготовки или повышении квалификации), следует внести сведения в личную карточку работника и трудовую книжку.

Обучение на рабочем месте – наставничество, осуществляемое линейным руководителем или опытным коллегой, так называемое («Sitting next to Nelly – сидя рядом с Нелли») [80, с. 50].

Наставник – это приближённый и опытный консультант (руководитель, специалист), который должен обладать способностями видеть минусы и пробелы в образовании, недополученные его учеником-новичком. Основным

критерием при выборе метода обучения является эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного сотрудника. Методы обучения не исключают один из другого, а наоборот, могут и должны дополняться друг другом. Установлено, что от действий наставников зависит многое: они очень предприимчивы и инициативны. Наставник своевременно поддерживает, помогает, наставляет, хвалит. Наставник должен не только иметь соответствующие навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого сотрудника. В команде такого благотворного влияния обучаемые совершенствуются, изменяются, становятся более квалифицированными, и польза от этого увеличивается.

Наставничество – это средство профессиональной переподготовки и повышения квалификации работников предприятия, в основном на рабочем месте, без отрыва от производства. Чем сложнее профессия и выше квалификация выполняемой работы, тем больше требуется передать теоретических сведений и практических навыков, которыми должен овладеть ученик. Передача ученику теоретических сведений и практических навыков – это искусство наставничества, которому нужно и можно учиться.

Содержание дополнительных профессиональных программ (квалификационные требования) должно учитывать требования профессиональных стандартов, указанных в квалификационных справочниках по соответствующим профессиям, должностям, и специальностям, профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации о государственной службе [73].

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимая работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции [73].

Профессиональные стандарты разработаны и применяются согласно ст. 195.2 и ст. 195.3 ТК РФ. Порядок разработки, утверждения федеральных государственных образовательных стандартов и внесения в них изменений устанавливается Правительством Российской Федерации (Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 N 661 (ред. от 29.12.2016) «Об утверждении Правил разработки, утверждения федеральных государственных образовательных стандартов и внесения в них изменений» [73].

На основании ст. 196 ТК РФ необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель [69]. Каждая компания (фирма, организация, предприятие, учреждение) на своё усмотрение определяет, с какой целью и для чего проводить обучение персонала. Вот некоторые примеры:

- развитие персонала с целью повышение качества человеческих ресурсов,
- с целью улучшения и повышение качества продукции, производимых в организации,
- с целью внедрения инновационных технологий и системы коммуникации в организации,
- перепроизводство и реструктуризация предприятия,
- оптимизация рабочих мест,
- рост объёмов производства,
- повышенные требования к уровню квалификации и необходимость освоения современных способов решения профессиональных задач,
- формирование организационной культуры (совокупность целей и ценностей организации, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников [27].

Вывод по 1 Главе

Профессиональное обучение в организациях – это иной способ получения профессии или специальности, достижения определённых знаний, умений и навыков. Для всех тех, кому необходимо обучение в условиях предприятия, встречаются с новым профессиональным обучением по определённым образовательным программам, которое серьезно отличается от обучения в системе среднего профессионального и высшего образования. В современном мире постоянно приходится ориентироваться на рынок конкуренции, поэтому учиться, подтверждать и повышать свою квалификацию приходится непрерывно и постоянно. Самый перспективный и наиболее приемлемый способом — это внутрифирменное обучение персонала.

Под системой обучения персонала подразумевается комплексность различных элементов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, дополняют друг друга, и в конечном счете работают на достижение единых целей.

К основным образовательным программам относятся программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям и категориям специалистов и служащих, программы переподготовки, программы повышения квалификации. К дополнительным образовательным программам относятся программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки.

Подготовка и переподготовка сотрудников в организации – не простой процесс. Существование четкой и отлаженной системы, а главное и эффективной – позволяет организации в случае необходимости подготовить сотрудников к изменениям и быть гибкими в различных ситуациях. От того насколько эффективно работает система подготовки и переподготовки персонала в организации зависит конкурентоспособность и эффективность в реализации поставленных целей.

Важной значимостью является общение между обучаемым и обучающим, который даёт возможность всесторонне рассмотреть материал, сопоставить его с опытом и знаниями, имеющимися у слушателей.

При обучении «взрослых» характерна андрагогическая модель обучения. Известно, что взрослые лучше обучаются в неформальной обстановке, поэтому необходимо создать такие условия, которые позволили бы обучающимся свободно обмениваться мнениями, высказывать замечания, отстаивать свою точку зрения. Задача преподавателя – организовать учебный процесс так, чтобы слушатели становились соавторами процесса собственного обучения. Если же нового работника не посылают на специальное обучение, то ему выделяют так называемого «наставника».

Итак, обучение персонала — это развитие его способностей, которые необходимы ему для дальнейшей реализации в применении выполняемой работы и успешного функционирования организации в современных условиях на рынке конкурентоспособности. Таким образом, обучение на предприятии является одной из форм производственного процесса, в которой наиболее удачно сочетается с практикой. В настоящее время обучение персонала на предприятии приобретает особое значение. Оно направлено на увеличение эффективности работы организации, позволяет повысить качество работы, сократить сроки выполнения программы и потребность в контроле, решить проблему кадров, сократить текучесть и затраты.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «АЗ «УРАЛ»

2.1 Характеристика базы исследования и система внутрифирменного обучения персонала предприятия АО «АЗ «УРАЛ»

Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала можно рассмотреть на примере машиностроительного предприятия АО «АЗ «УРАЛ», г. Миасс.

АО «АЗ «УРАЛ» - основное предприятие в структуре дивизиона «Грузовые автомобили». С 31 декабря 2015 г. полное фирменное наименование: Акционерное Общество Автомобильный завод «УРАЛ» (сокращенное фирменное наименование: АО «АЗ «УРАЛ, о чём в Едином государственном реестре юридических лиц сделана запись за ГРН 2157456456529 от 31.12.2015 г.; Приказ АО «АЗ «УРАЛ» от 18.01.2016 №15г.), имеющий юридический адрес: 456300, Россия, Челябинская область, г. Миасс, пр. Автозаводцев, 1. Общая площадь, занимаемая АО «АЗ «УРАЛ», составляет — 945361 кв. м., производственными площадями — 601425 кв. м., доля АО «АЗ «УРАЛ» в промышленном производстве г. Миасса составляет 72 %. Территория, занимаемая предприятием — 2748 тыс. м²: производственные площади — 945,4 тыс. м², складские помещения — 1802,6 тыс. м². Численность работающих на предприятии по состоянию на 1 декабря 2019 г. — 5053 человека. Объём производства на 2019 г. составляет 8613 автомобилей [53].

Основной вид деятельности – производство полно приводных большегрузных автомобилей: базовые грузовики — Урал-43206» (4х4), «Урал-4320-31» (6х6), «Урал-5323» (8х8) [54]. В 2014 г. на автозаводе АО «АЗ «УРАЛ» началось серийное производство модернизированного семейства полноприводных автомобилей «Урал-М». Семейство «Урал-М», разработанное на базе серийных шасси «Урал-4320», включает в себя гамму автомобилей с колесными формулами 4х4 и 6х6 как в традиционном

капотном, так и в бескапотном исполнении. В конструкцию автомобилей «Урал-М» при разработке внедрено около 50 изменений и технологических улучшений. В начале июля 2015 г. на Международной специализированной выставке «Строительная техника и технологии» был впервые представлен автомобиль нового поколения «Урал NEXТ», который позволит увеличить долю «Урала» на российском рынке тяжелых грузовиков. Сохраняя традиционные преимущества бренда «Урал» – уникальную проходимость и высокую функциональность, «Урал NEXТ» обладает повышенной надежностью и комфортом, улучшенной управляемостью и экономичностью. Новый кабинный модуль установлен на глубоко модернизированное шасси с высокотехнологичной агрегатной базой. Современный внешний облик и интерьер, просторная и комфортабельная кабина, легкость в управлении, отличная эргономика достигнуты за счет применения современных конструкторских решений и комплектующих, соответствующих мировым стандартам качества. Автомобиль стал еще надежнее и комфортнее, дополнив свои качества улучшенной управляемостью и эксплуатационной эффективностью. Старт производства и продаж автомобиля «Урал NEXТ» осуществлен в 2015 г.

В 2016 г. автомобиль «Урал NEXТ» получил звание «Грузовик года» по итогам самого престижного конкурса в области производства коммерческого транспорта – 16-го ежегодного конкурса «Лучший коммерческий автомобиль года в России».

В 2018 г. автомобильный завод «Урал» объявил о старте серийного производства и начале продаж автомобилей дорожного семейства. Автомобили «Урал NEXТ 6x4» могут использоваться на дорогах общего пользования и технологических дорогах. Дорожное семейство включает самосвалы грузоподъемностью до 15,6 т. для перевозки насыпных и навалочных грузов, седельные тягачи с полной массой автопоезда до 62 т. и шасси под установку спецтехники.

На шасси «Урала NEXТ 6x4» планируется выпускать большое количество вариантов спецтехники, включая автокраны, автофургоны, мусоровозы, автоцистерны, топливозаправщики, комбинированные дорожные машины и др. Автомобили «Урал NEXТ 6x4» подходят для работы в любых условиях, уверенно ведут себя на дорогах с любым покрытием и, что самое главное, - заботятся о комфорте водителя и пассажиров. Низкая стоимость владения и длительный межсервисный интервал (до 30000 км.), одни из лучших среди грузовой техники условия гарантии (36 месяцев или 150 тыс. км. пробега) делают его привлекательным для клиентов. Старт производства и продаж будет осуществлен до конца 2020 г.

Предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

- автомобилестроение и станкостроение,
- литейное производство,
- производство запасных частей и инструментов,
- торговля автотранспортными средствами и транспортировка грузов,
- восстановление и ремонт оборудования, техники, машин и механизмов (логистический процесс, материальный запас логистика),
- управление интеллектуальной собственностью,
- исследовательские и проектно-конструкторские работы,
- торгово-закупочная и посредническая деятельность,
- коммерческое управление недвижимостью (риэлторская деятельность, сдача в аренду помещений, разработка и реализация бизнес-планов и инвестиционных проектов),
- инжиниринговые услуги (продажа “ноу-хау”, подготовка и реализация технической документации),
- организация отдыха, спортивно-массовых и культурных мероприятий.

В своей деятельности АО «АЗ «УРАЛ» руководствуется Законами РФ, указами Президента РФ, постановлением и распоряжением Правительства РФ, Уставом предприятия (ст. 11 Федерального закона «об акционерных обществах» №208 ФЗ от 26.12.1995 г.). Так же предприятие руководствуется Гражданским кодексом. АО «АЗ «УРАЛ» осуществляет свою деятельность на основе лицензий, а также сертификата соответствия. АО «АЗ «УРАЛ» так же руководствуется другими нормативными документами такими как Устав. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – Распорядительным директором и коллегиальным исполнительным органом – Правлением. К компетенции Распорядительного директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью. Распорядительный директор организует выполнение решений Собрания и Совета директоров и без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Организационная структура Автомобильного завода «УРАЛ» представлена на рисунке 1. Данная структура утверждена Приказом Распорядительного директора № 144-014 от 18.03.2019 г.

Организационная структура управления является линейно-функциональной. Она оптимальная для предприятия такого типа.

Достоинства такого рода структуры:

- 1) сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение компетентности управления в целом;
- 2) стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- 3) уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- 4) улучшает координацию деятельности.

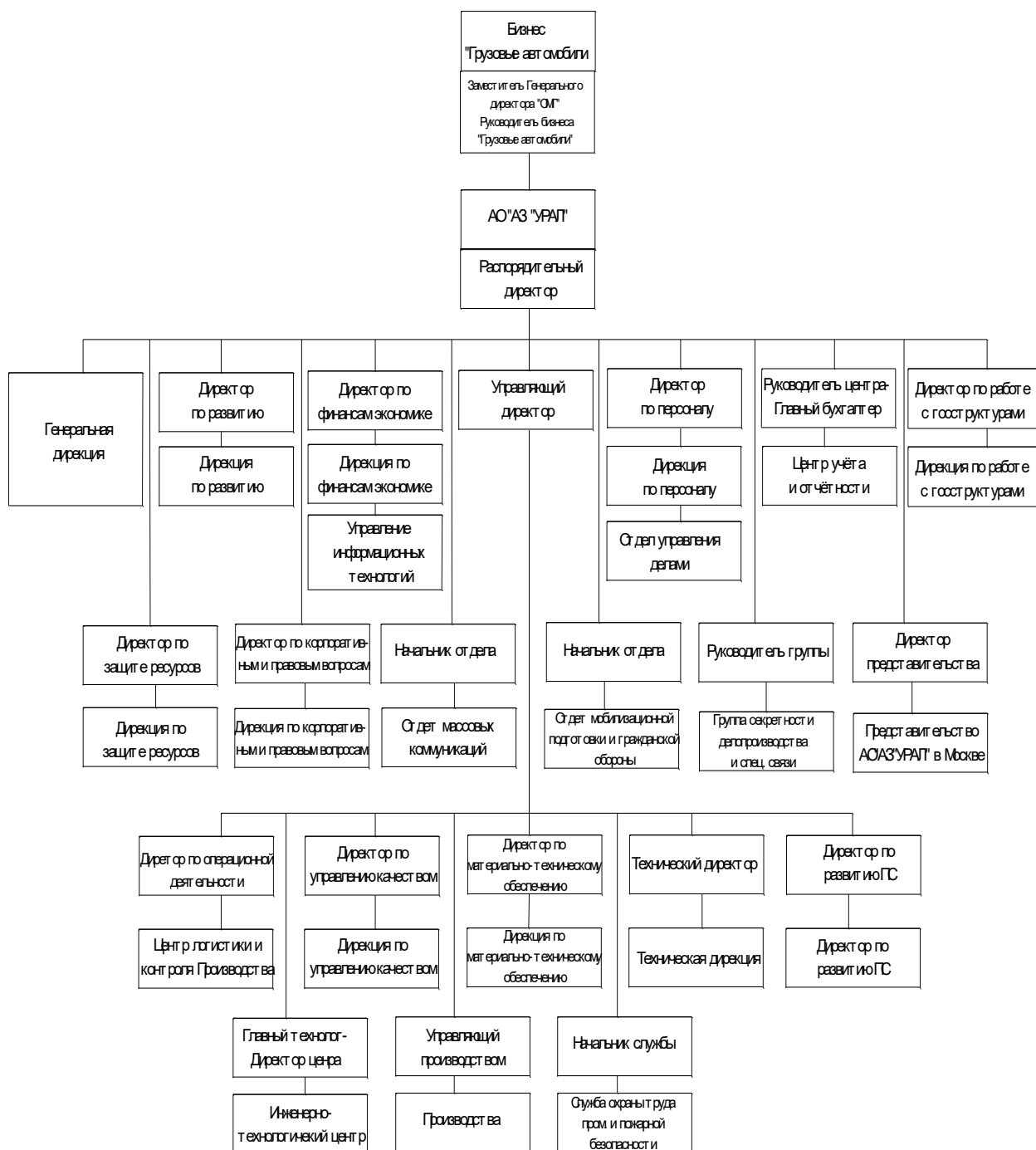


Рисунок 1 – Организационная структура управления АО «АЗ «УРАЛ»

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- 1) не подходит для предприятий с широкой или с часто меняющейся номенклатурой продукции;
- 2) отсутствуют близких взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между промышленными ветвями;
- 3) недостаточно точная ответственность как подготовка решения, как правило, в его реализации не участвует;

4) чрезмерно развитая система коммуникаций на вертикальном уровне, которое является тенденцией к чрезмерной централизации.

Организацией по подбору, обучению, адаптации и развитие персонала на АО «АЗ «УРАЛ» является Дирекция по персоналу, в состав которой входит Отдел подбора и развития персонала. Организационная структура Дирекция по персоналу представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура Дирекции по персоналу АО «АЗ «УРАЛ»

Функции, выполняемые Отделом подбора и развития персонала Дирекции по персоналу (далее ОПиРП):

1. Планирование работы по формированию кадрового резерва и мероприятий по оценке и аттестации персонала.
2. Управляющей Компании, анализ результатов, составление отчетов и рекомендаций на основании проведенной оценки.
3. Определение потребности в подготовке, переподготовке и развитии ключевых компетенций персонала предприятия.
4. Планирование и учет затрат на организацию корпоративного обучения персонала предприятия.
5. Формирование учебных групп теоретического обучения персонала.
6. Определение потребности и планирование сроков разработки, переработки учебных программ, наглядных пособий (презентаций), тестов для контроля знаний по инструментам Производственной Системы.

7. Разработка нормативной документации, регламентирующей порядок организации, мониторинга и учета процедур оценки, аттестации, корпоративного обучения и развития персонала.

8. Оформление документов (договор, дополнительное соглашение, заявка и др.), необходимых для обучения персонала предприятия в Корпоративном Университете Группы «Грузовые автомобили» и в других учебных, консультационных и аттестационных центрах и приобретения учебных программ, дидактических средств. Информирование руководителей и ответственных за организацию обучения персонала подразделений о планах (графике) проведения корпоративного обучения, в том числе в Корпоративном Университете Группы «Грузовые автомобили», других учебных, консультационных и аттестационных центрах.

9. Подготовка материалов для презентаций, совещаний, внутрикорпоративных изданий, внутреннего web-сайта, форумов по информированию об организации и итогах корпоративного обучения персонала.

10. Контроль выполнения требований действующих положений по организации образовательной деятельности участниками учебного процесса.

11. Контроль и анализ выполнения графиков обучения, сроков разработки, переработки учебных программ, дидактических средств обучения и сметы затрат за месяц, квартал, год.

12. Обеспечение процесса обучения необходимыми учебно-методическими материалами, дидактическими, программно – техническими средствами и учебной литературой.

13. Контроль и анализ выполнения мероприятий по формированию кадрового резерва, оценки и аттестации персонала, программы профессионального обучения и развития персонала завода, сметы затрат за месяц, квартал, год.

14. Проведение работ по индивидуальному учету, анализу, составлению отчетности по корпоративному обучению персонала предприятия и по подразделениям.

15. Разработка корректирующих мероприятий, предложений, аналитических справок, отчетов по результатам контроля учебного процесса и проведенных исследований результативности и эффективности обучения.

16. Переработка методики определения результативности профессионального обучения, необходимых для методики анкет, опросников, тестов, интервью.

17. Организация обучения работников, впервые принятых на работу, основам философии производственной системы.

18. Контроль за проведением проверки знаний персонала по окончании обучения и организация проведения выборочного периодического контроля.

19. Учет показателей по шкалам в соответствии с методикой определения результативности обучения.

20. Планирование, совместно с учреждениями начального, среднего и высшего профессионального образования сроков проведения практики учащихся и студентов, и их распределение по подразделениям предприятия. Разработка графика прохождения практики учащихся и студентов учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования на предприятии АО «АЗ «УРАЛ», контроль его выполнения.

21. Учет персонала, получающего первое высшее образование без отрыва от производства и являющегося стипендиатами Генерального директора.

22. Анализ карьерного роста стипендиатов в период обучения, после завершения обучения и разработка предложения по их дальнейшему развитию.

23. Разработка предложений по составлению договоров о сотрудничестве с учреждениями начального, среднего и высшего

профессионального образования по подготовке квалифицированных рабочих и специалистов.

24. Разработка ежемесячных и годовых планов работы отдела и составление отчетов об их выполнении.

ОПиРП осуществляет свою деятельность на основании лицензии, выданной Главным Управлением образования и науки Челябинской области, на право образовательной деятельности №12301 от 29.02.2016 г. (см. Приложение 1). Профессиональное обучение персонала ведется в соответствии с требованиями методологических инструкций МИК 7.2-01 Порядок обучения потребности в обучении персонала [43]. ОПиРП предлагает на базе АО «АЗ «УРАЛ» следующие виды обучения: переподготовка и освоение второй профессии, обучение рабочих производственной специальности, повышение квалификации, курсы целевого назначения, повышение квалификации и профессиональной компетентности руководителей и специалистов.

Порядок определения потребности и обучения персонала на АО «АЗ «УРАЛ»:

1. Анализ потребности в обучении, который покажет разницу между существующей и желаемой квалификацией работников, цели обучения, предполагаемые средства и результаты, потенциальных участников.

2. Информирование подразделений предприятия о программах обучения.

3. Подача заявок на обучение (ответственные лица предоставляют информацию для включения в план-заявку на обучение: ежегодно в ноябре для составления годовой план-заявки на обучение персонала подразделения; в течение года (при необходимости внепланового обучения) для оперативного планирования обучения.

4. Разработка проекта годового плана обучения, подбор преподавателей (в качестве преподавателей теоретического обучения

привлекают руководителей и высококвалифицированных специалистов, в качестве инструкторов производственного обучения привлекают квалифицированных рабочих, обладающих достаточным опытом и знаниями, умениями и навыками, также при планировании обучения необходимо учитывать, что в группе обязательно будут люди, тяготеющие к различным стилям обучения).

5. Организация согласования годового плана обучения (в декабре текущего года).

6. Утверждение директором по персоналу и рассылка по подразделениям годового плана обучения (см. Приложения 2-4) (в феврале начальник ООиРП направляет проект годового плана обучения на текущий год директору по персоналу на утверждение).

7. Организация обучения персонала в соответствии с годовым планом обучения: в ООиРП, в самостоятельном подразделении.

8. Организация контроля за учебным процессом: на общезаводских курсах, на производственных курсах.

9. Учет обучения персонала, регистрация обучения, внесение в МУП БААН.

10. Анализ результативности обучения.

- ежемесячно, ежеквартально, ежегодно.

11. Разработка корректирующих мероприятий или мероприятий по улучшению.

Обучение ведется как на общезаводских и на производственных площадках, так и в специально оборудованных кабинетах, в группах и индивидуально, с отрывом и без отрыва от производства, в очном, дистанционном формате и в режиме самоподготовки, в вечернее время и в выходные дни. Далее будет подставлена знаковая модель, разработанная нами, и её описание процесса обучения, как фактор повышения эффективности образовательной и профессиональной деятельности организации.

Профессиональное обучение ведется по утвержденным учебным программам, которые могут быть скорректированы (или разработаны новые) в соответствии с пожеланиями заказчика производства.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

- недостаточное развитие сети стационарных учебных заведений,
- сравнительно короткие сроки обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих,
- возможность использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Для проведения учебных занятий привлекаются ведущие специалисты завода, преподаватели учебных заведений и обучающих центров страны, которые специализированы для организации профессионального обучения персонала предприятия с отрывом либо без отрыва основного вида деятельности. Они осуществляют педагогическую деятельность, зачастую не являясь профессиональными педагогами – все тонкости педагогической тематики они познают из опыта. От обучающего требуются индивидуальное выражение своих профессиональных знаний и навыков, педагогическое мастерство, которое особо проявляется в педагогическом такте, умении своевременно сказать нужное слово, подчеркнуть главное, похвалить, а также помочь ему справиться с учебным заданием. Важно то, что профессиональное теоретическое обучение с отрывом от производства зачастую происходит в учебной группе, где собраны различные по профессиональной деятельности работники предприятия. Без своеобразного, нестандартного, персонального, особого подхода к каждому невозможно обучение и воспитание, т.к. обучающийся никогда не раскроет свои личностные качества и резервы, способности, учебные возможности. Не будучи знатоком человеческой природы и психологии, педагог (наставник,

куратор, инструктор, преподаватель) не сможет рассчитывать на положительный успех.

Центр обучения и развития персонала Дирекции по персоналу предлагает на базе Акционерного общества "Автомобильный завод "УРАЛ" следующие виды обучения:

1. Обязательное обучение.
2. Профессиональное обучение.
3. КПК.
4. ПЭК.
5. КЦН.
6. Обучение и повышение квалификации руководителей, специалистов и рабочих предприятия в учебных и консультационных центрах страны, организованное на базе ЦОРП с привлечением внешних преподавателей: обучение, связанное с повышением квалификации с периодичностью обучения не более 1 раза в пять лет по одной тематике [20].

Формы обучения представлены в виде модели на рисунке 3 (модель разработана автором).

В каталоге базы учебных программ Акционерного общества «Автомобильный завод «УРАЛ» существуют множество обучающих программ. Эти программы разработаны и утверждены непосредственно как самими работниками предприятия, так и с привлечением внешних преподавателей и провайдеров. К этим программам относятся образовательные программы по профессиональному обучению и программы по промышленной безопасности. В перечень образовательных программ по профессиональному обучению входят: повышение квалификации руководителей и специалистов; профессиональное обучение рабочих и безопасные приёмы работы. В перечень программ по промышленной безопасности входят программы: Ростехнадзора; надзор за подъёмными сооружениями; надзор за оборудованием, работающим под давлением; газовый надзор; надзор за специальными и химически опасными

производственными объектами; энергетический надзор; надзор за металлургическими производствами.



Рисунок 3 – Предметная модель форм обучения на АО «АЗ «УРАЛ»
(разработанная автором)

Итак, характеристика базы исследования предприятия показала, что предприятие АО «АЗ «УРАЛ» – основное предприятие в структуре дивизиона «Грузовые автомобили», основной вид деятельности, которого производство полно приводных больше грузовых автомобилей. Организационной структурой управления является линейно-функциональная имеющая в своей структуре Дирекцию по персоналу, в состав которой входит Отдел подбора и развития персонала, который занимается обучением и адаптацией персонала на основании лицензии, выданной Главным Управлением образования и науки Челябинской области.

2.2 Анализ персонала предприятия

Персонал – особо важный ресурс любого предприятия. От эффективной и плодотворной работы сотрудников напрямую зависит конкурентоспособность и прибыльность организации. Следовательно, инвестируя в их совершенствование, улучшая структуру организации управления персоналом, предприятие извлечёт выгоду и отдачу в виде улучшения результатов всего предприятия.

Персонал (кадры) – состав работников организации согласно штатному расписанию, который выполняет разную производственную и хозяйственную деятельность. Характерные особенности персонала – численность, структура, профессиональная пригодность, компетентность, рассматриваемые как в статике, так и в динамике.

Структура персонала — это комплекс групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Организационная структура персонала — это состав и подчинённое положение координированных ступеней управления.

В функциональной структуре персонала отражается состав подразделений, разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными.

Штатная структура персонала определяет количественно-профессиональный состав персонала, перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Профессиональная структура персонала организации — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала — это соотношение различного уровня квалификаций работников, т. е. степень

профессиональной подготовки, необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для наладчиков оборудования, водителей), а для специалистов – категорией (инженерно-технические работники).

Социальная структура персонала характеризует трудовой коллектив предприятия по национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Половозрастная структура персонала организации — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше. Более продуктивной является возрастная структура, представленная в виде следующей группировки: до 20 лет; 20-30 лет, 31-40 лет, 41-50 лет, 51-60 лет, 61-65 лет, старше 65 лет. Возрастная структура организации характеризуется средним возрастом, который рассчитывается как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число работающих в организации. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсаций.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих среднее общее, среднее профессиональное и высшее профессиональное образование, в том числе и по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр.

Промышленно-производственный персонал непосредственно участвует в создании материальных ценностей: в производстве и его обслуживании (это работники основных цехов, вспомогательных и обслуживающих труд подразделений, аппарата заводоуправления, научно-исследовательских и

опытно-конструкторских отделов и служб предприятия). Персонал предприятия является источником стратегических конкурентных преимуществ как на макро- (социум), так и на микроуровне (компания). В последнем случае основным инструментом эффективного использования человеческого капитала служит система управления, включающая набор определенных стратегий и практик. Авторы некоторых исследований утверждают, что компании с более высоким уровнем развития человеческих ресурсов эффективнее используют знания работников и способны устойчиво конкурировать на мировых рынках [19].

Промышленно-производственный персонал предприятия является одним из главных ресурсов предприятия. Он включает всех работающих на нём людей и их полезные для продуктивной работы качества. Человеческие ресурсы нуждаются в потребности постоянной само мотивации и/или мотивации извне. Только так они смогут непрерывно оставаться эффективным.

Под человеческими ресурсами компании понимаются: способности человека, обуславливающие его профессиональные достижения; запас приобретенных знаний и навыков; мотивация реализовать свои способности, знания и навыки в интересах работодателя [19].

Улучшение эффективности работы предприятия следует начинать с анализа персонала предприятия.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами можно проводить по двум направлениям:

1. Качественный анализ – сравнение квалификации работающих и сложности выполняемых ими работ. Качественные исследования используются для глубокого понимания человеческого поведения, опыта, отношений, намерений и мотивации на основе наблюдения и интерпретации, чтобы выяснить, как люди думают и чувствуют. Это форма исследования, в которой исследователь придает большее значение взглядам участников.

2. Количественный анализ – сравнение фактического количества работников по категориям, профессиям, анализу обучения и с плановой потребностью в них. Количественное исследование — это форма исследования, основанная на методах естественных наук, которая дает числовые данные и достоверные факты. Он направлен на установление причинно-следственной связи между двумя переменными с использованием математических, вычислительных и статистических методов. Исследование также известно, как эмпирическое исследование, поскольку оно может быть точно и точно измерено. Данные, собранные исследователем, можно разделить на категории или поставить в ранг, или их можно измерить в единицах измерения. Графики и таблицы исходных данных могут быть построены с помощью количественного исследования, что облегчает исследователю анализ результатов.

Качественные исследования носят целостный характер, тогда как количественные исследования носят конкретный характер. Качественные исследования развивают первоначальное понимание, тогда как количественные исследования рекомендуют окончательный курс действий.

Динамика данных показателей представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Динамика показателей численности персонала

с 01.01.2013 по 01.12.2019 гг.

Таким образом видно, что количество персонала на предприятии за шесть предшествующих лет уменьшилась, в связи с падением объёмов производства (2013-2018 г.г.). А в 2019 г. численность персонала начала расти, это связано с ростом объёмов производства, выходом предприятия АО «АЗ «УРАЛ» из группы «ГАЗ» и переходом в группу «Грузовые Автомобили». Анализ качественного состава персонала является необходимым для выявления резервов повышения эффективности деятельности предприятия и предполагает изучение работников по численности за предшествующие года по возрасту, полу, квалификации, образованию, стажу работы и другим признакам. Проведём анализ состава персонала промышленного предприятия по половому признаку и возрастному составу в табл. 1.

Таблица 1 – Структура персонала по половому признаку и возрастному составу на 01.12.2019 г.

Показатели	Возрастной период, г.					
	18-30	31-40	41-50	51-60	61-65	>65
1	2	3	4	5	6	7
Муж. пол, чел	549	884	741	696	162	28
%	17,94	28,89	24,22	22,75	5,29	0,91
Итого, чел	3060					
Жен. пол, чел	157	566	739	509	20	2
%	7,88	28,39	37,08	25,54	1,01	0,1
Итого, чел	1993					
Всего (муж, жен) чел	706	1450	1480	1205	182	30
%	13,97	28,7	29,29	23,85	3,6	0,59
Общая численность, чел	5053					

В структуре персонала АО «АЗ «УРАЛ» показано, что по половому признаку преобладает мужской пол. Мужчин на 1067 человека больше, чем женщин. Это связано с тем, что на предприятие, в основном, преобладают мужские специальности, которые связаны с тяжёлыми условиями труда. По возрастному составу видно, что среди мужского и женского пола большая численность работающих составляет от 31 г. до 50 лет. Это связано с тем, что в 2018 г. была проведена программа по омоложению коллектива предприятия (приём и трудоустройство выпускников колледжей и ВУЗов). Представим структуру численности по половому признаку в виде диаграммы (рисунок 7).

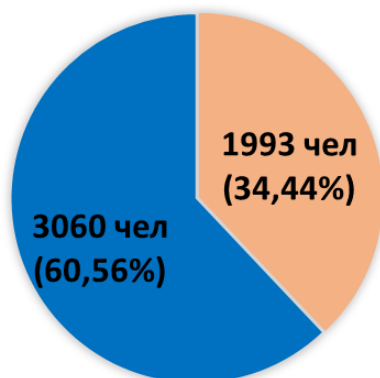


Рисунок 5 – Численность персонала по половому признаку

Из рисунка 5 следует, что мужской пол занимает большую часть численности предприятия 3060 человека – 60,56 %, а женский пол 1993 человека – 34,44 %, это практически в два раза меньше, чем мужчин.

Представим возрастной состав численности по возрасту и полу (рисунок 8).

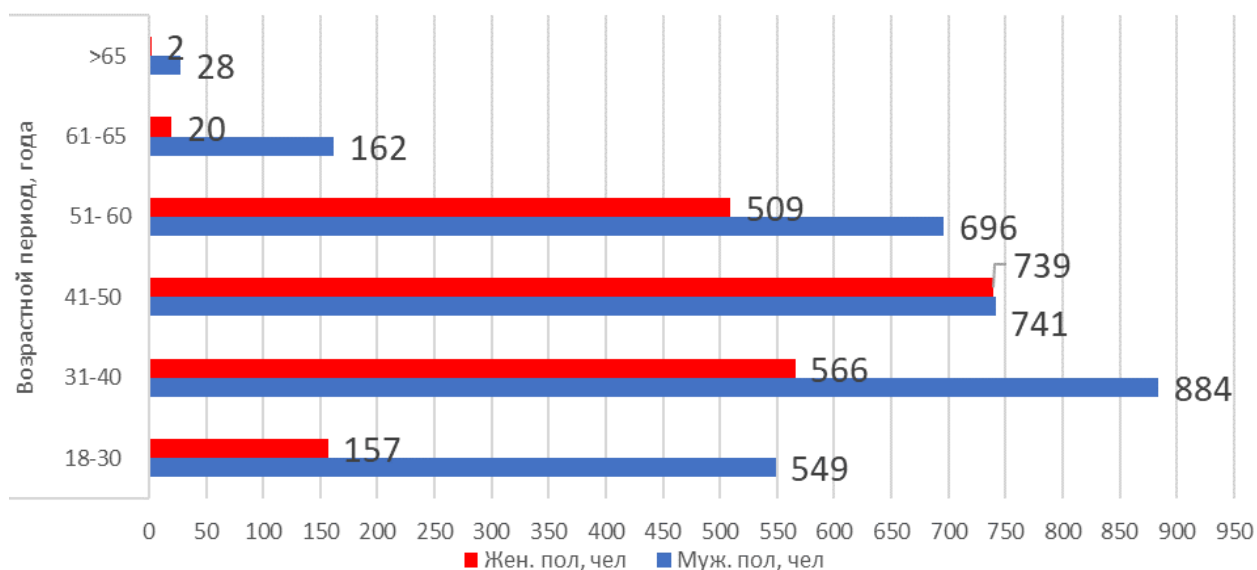


Рисунок 6 – Возрастной состав персонала по полу (мужчины и женщины)

На рисунке 6 видно, что в организации наибольшая часть сотрудников — это мужской пол, максимальная численность которого преобладает в возрасте 31-40 лет и составляет 884 человека, а среди женщин – 556 человек, а наименьшая численность мужчин – 28 человек, и женщин – 2 человека приходится на возраст старше 65 лет. Основой же состав работающих на предприятии – это персонал, в возрасте от 41 г. до 60 лет.

Представим процентное соотношение численности по возрастным категориям и полу в виде диаграмм (рисунок 7).

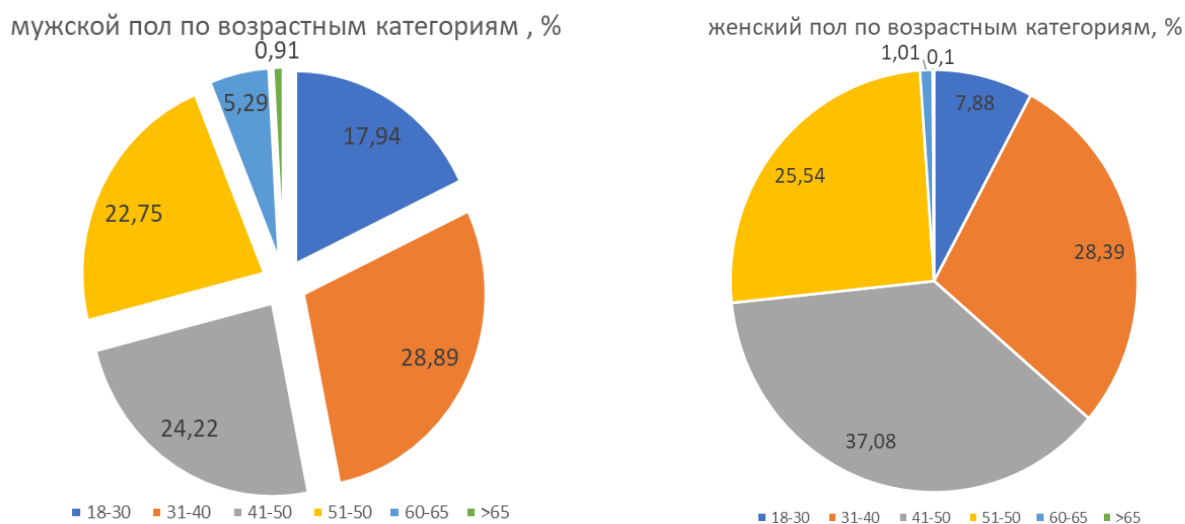


Рисунок 7 – Возрастной состав персонала по полу (мужчины и женщины)

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т. е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

1) руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

2) специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

3) другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное

обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

4) рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т. е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т. п., находящиеся на балансе организации. В промышленности руководители, специалисты, служащие (технические исполнители) и рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры – непромышленный персонал.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 № 37.

Представим анализ численности производственного персонала по категориям персонала в табл. 2 и рисунке 10.

Таблица 2 – Качественный анализ производственного персонала на 01.12.2019 г.

Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие	
Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
190	45	305	575	2578	1360
4,65 %		17,42%		77,93 %	
Итого: 5053 человека					

Анализ категорий производственного персонала на 2019 г. показывает, что основную численность составляют рабочие – 77,93%, на втором месте специалисты и служащие – 17,42%, а на третьем месте – руководители – 4,65%.

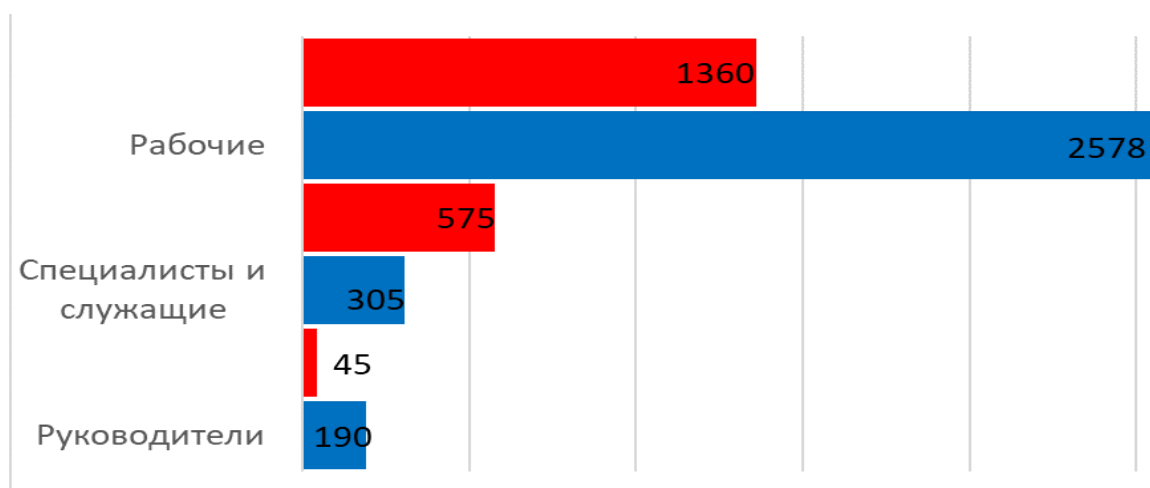


Рисунок 8 – Численность персонала в категории выполняемых функций

На рисунке 8 видно, что среди руководителей и рабочих первое место занимают мужчины – 190 и 2578 человек. Среди женского пола на первом месте специалисты и служащие – 575 человек. На одного руководителя в среднем приходится 4 специалиста и 17 рабочих.

Основное влияние на сотрудников оказывают, как правило, линейные руководители. Именно в их обязанности входит взаимодействие с персоналом, стимулирование и обучение. Задача линейных руководителей – сделать работу подчиненных максимально эффективной. Если руководство понимает и поддерживает данную схему воздействия на персонал, то предприятие будет быстро совершенствоваться. Переходим к рассмотрению качественного анализа персонала предприятия (см. табл. 3). К нему отнесём качественный состав кадров по полу и образованию и анализ запланированного обучения на 2017-2019 гг.

Таблица 3 – Качественный состав кадров по образованию

Наименование показателя	Отчётный период на 2019 г.			
	Человек		%	
	муж	жен	муж	жен
Имеющие среднее образование	931	509	30,43	25,54
Итого	1440		55,97	
Имеющие начальное или среднее профессиональное образование	1496	979	48,88	49,12
Итого	2475		98	
Имеющие высшее профессиональное образование	633	505	20,69	25,34
Итого	1138		46,03	
Всего	3060	1993	100	100
Итого	5053		200	

Качественный состав кадров по образованию показывает, что примерно у половины численности персонала начальное или среднее профессиональное образование, т. е. – это выпускники колледжей технических специальностей, к ним относятся такие специалисты, как технологи, лаборанты, ремонтники, автомобиле-тракторостроители, на второй ступени работники, имеющие среднее образование, к ним относятся рабочие специальности, такие как станочники, курьеры, распределители работ и на третьей ступени работники, имеющие высшее профессиональное образование – то руководители, специалисты и служащие.

Таким образом, мы провели анализ численности по категориям (рабочие, руководители и специалисты), а также рассмотрели данные работников по образованию, полу, возрасту и категории работ.

А теперь проведём анализ внутрифирменного обучения персонала за 2017, 2018, 2019 гг. (см. Приложения 2-4). Общую сводную по обучению за 2017-2019 гг. представим в табл. 4. Наглядное изображение по конкретным годам представим на рисунках 9-11.

Таблица 4 – Анализ обучения за 2017-2019 гг.

Рабочие (чел)			итого	Руководители и специалисты (чел)			итого
обучение				обучение			
Обязат.	Проф.	Корпорат.		Обязат.	Проф.	Корпорат.	
2017 г.							
3874	245	432	4551	384	158	2211	2750
2018 г.							
7858	1113	54	9025	1184	171	293	1648
2019 г.							
9282	641	39	9962	304	502	89	895

Исходя из общего сводного анализа по обучению за 2017-2019 гг., представленного в табл. 4, видим, что количество обучаемого персонала с 2017 г. по 2018 г. резко снизилось. Это связано с переходом предприятия из «Группы ГАЗ» в группу «Грузовые Автомобили» и на предприятии шёл спад производства, что привело к сокращению численности персонала (рисунок 4), в основном пенсионного возраста, отсутствие в необходимости обучения новых рабочих, повышении квалификации имеющего уже

обученного в «Группе ГАЗ» персонала. В 2018 г. на предприятии начался рост объёмов производства, это привело к вынужденному увеличению численности персонала (в основном выпускники колледжей и ВУЗов), и как следствие его профессиональному, внутрифирменному обучению. В 2019 г. основной акцент по был сделан на обучение рабочих специальностей, которые подлежат обязательному обучению, связанному с охраной труда и промышленной безопасностью, и программами Ростехнадзора.

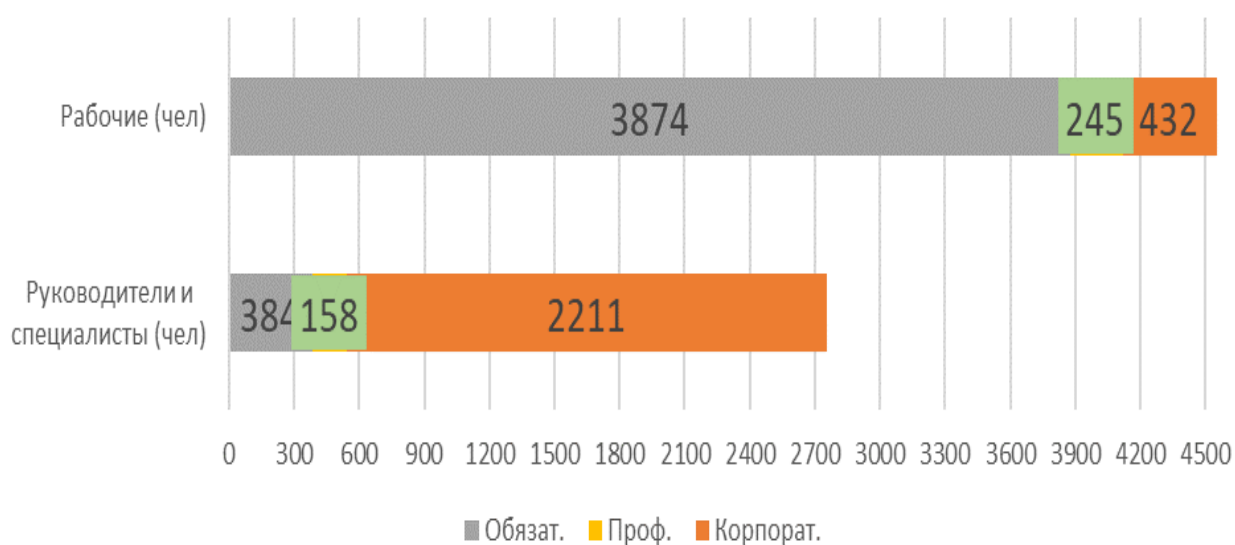


Рисунок 9 – Обучение персонала предприятия в 2017 г.

На рисунке 9 видим, что в 2017 г. больше всего обязательному были обучены рабочие специальности (станочники, наладчики, бригадиры) – 3874 человека, которые обязаны проходить ежегодное обучение, связанное с выполнением безопасных приёмов выполнения труда и производительности. Руководители и специалисты же прошли корпоративное обучение – 2211 человека. В данную категорию входят, менеджеры по продажам, сотрудники юридического отдела, службы персонала, бухгалтерии, которым необходимо обязательное обучение новым способам и хитростям продаж, знакомство с особенностями новых товаров и услуг предприятия. В связи со сменой операционной системы на предприятии и смене устаревшей программы (ВААН-6 на 1С-предприятие), также корпоративное обучение прошли операторы автоматизированных систем и системные администраторы.

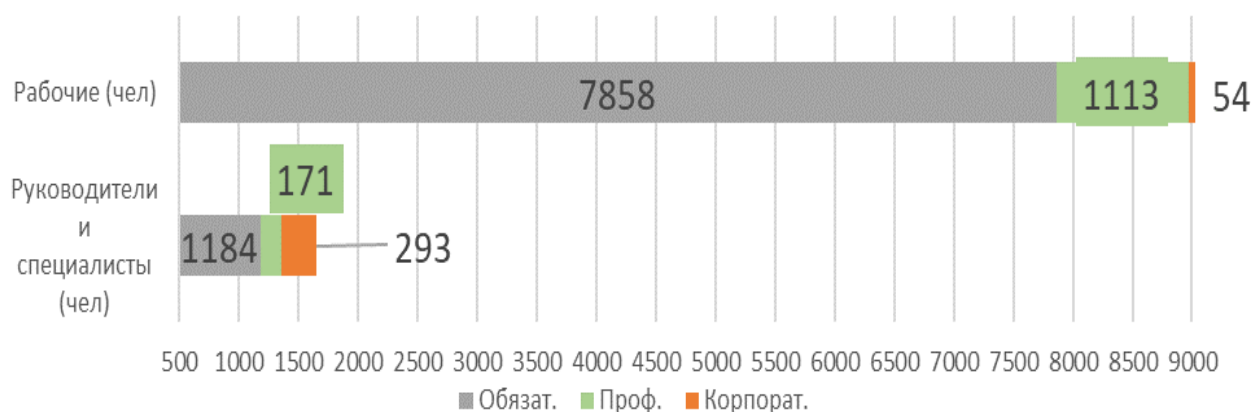


Рисунок 10 – Обучение персонала предприятия в 2018 г.

На рисунке 10 видим, что в 2018 г. больше всего обязательно были обучены рабочие специальности – 7858 человека, а руководители и специалисты – 1184 человека.

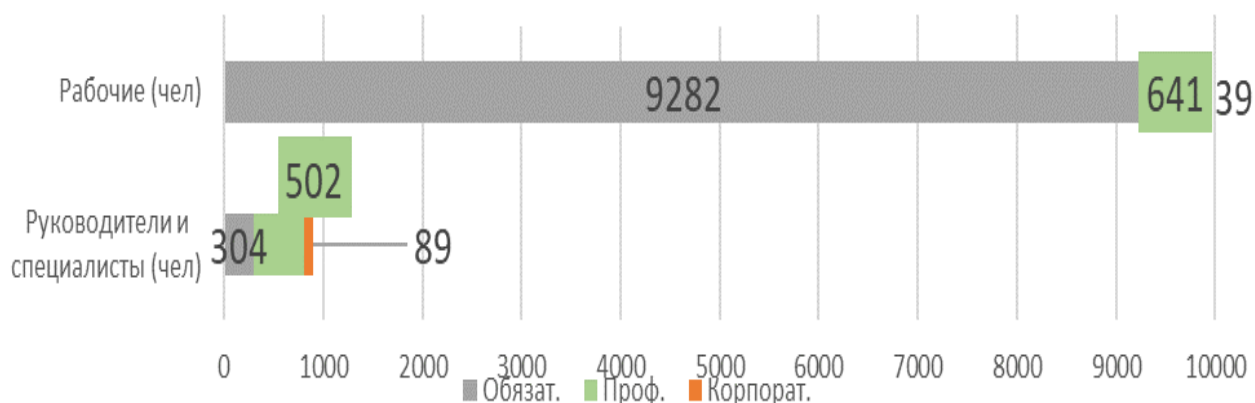


Рисунок 11 – Обучение персонала предприятия в 2019 г.

На рисунке 11 видим, что в 2019 г. увеличился рост обязательного обучения у рабочих специальностей – 9282 человека. Это связано с разработкой новых программ, таких как «Охрана труда» среди рабочих специальностей, курсами целевого назначения, связанными с выполнением работ по специальным процессам, и обязательному обучению их на предприятии.

Анализ персонала предприятия показал, что численность на предприятии составляет более 5000 человек, которые регулярно и периодически проходят обучение и повышения квалификации, что приводит к необходимости изучения методов исследования и оценки обучения.

2.3 Методы исследования и оценка системы внутрифирменного обучения персонала

Современный рынок и разнообразие технологий требуют от работников предприятия высокого уровня квалификации, от которого, в конечном счете, зависят производительность труда и качество продукции. Поэтому профессиональное обучение персонала предприятия является неотъемлемой частью трудового процесса.

В зависимости от основания классификаций, методы исследования в педагогике подразделяют на общенаучные, методы общие для ряда наук, частные методы педагогики; эмпирические и теоретические; констатирующие и преобразующие; качественные и количественные; частные и общие; содержательные и формальные; методы сбора эмпирических данных, проверки и опровержения гипотез и теории; методы описания, объяснения и прогноза; специальные методы, используемые в отдельных педагогических науках; методы обработки результатов исследования [4].

К теоретическим относятся методы анализа и синтеза, абстрагирования и идеализации, моделирования и конкретизации теоретических знаний. Теоретические исследования, определяя и развивая теоретическое содержание науки, представляют перспективы объяснения и предвидения педагогических фактов, ориентируют и направляют эмпирическое исследование [4].

Эмпирические методы исследования обеспечивают непосредственно практическое познание участников педагогического процесса, точную регистрацию педагогических фактов и явлений для последующего теоретического анализа [4].

Эмпирические методы исследования обеспечивают непосредственно практическое познание участников педагогического процесса, точную

регистрацию педагогических фактов и явлений для последующего теоретического анализа [4].

Одними из таких методов исследования являются SWOT-анализ, PEST-анализ, HR-бенчмаркинг. Данные методы исследования можно сравнить с анализом бизнеса предприятия.

PEST-анализ – это простой и удобный метод изучения внешней среды, который может эффективно применяться любой компанией. Pest-анализ включает в себя выявление перечня политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые прямо и косвенно влияют на бизнес. [4].

SWOT-анализ – первичная оценка, которая рассматривает сильные стороны (strengths); слабые стороны (weaknesses); возможности (opportunities); угрозы (Threats). Технология SWOT-анализа, заключается в характеристике: внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) и внешней среды (с выделением возможностей и угроз) предприятия, описание которых выполняется с помощью факторов, не имеющих количественной оценки [4].

Бенчмаркинг (от англ. Benchmarking), сопоставительный анализ на основе эталонных показателей – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования организации с целью улучшения собственной работы [4].

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии, проходя ряд последовательных этапов:

- 1) выбор проблемной сферы в изучаемой организации,
- 2) определение критериев оценки,
- 3) выбор организации для сравнения,
- 4) сбор информации,
- 5) анализ показателей и возможность применения результатов,
- 6) внедрение лучших управленческих решений, стратегий [4].

Воспользуемся современными методами исследования PEST-анализ, SWOT-анализ и проведём анализ на примере внутрифирменного обучения персонала на примере успешно функционирующего автомобильного завода АО «АЗ «УРАЛ» – предприятия по выпуску большегрузных автомобилей и тяжёлой промышленной техники [4]. PEST-анализ представим в табл. 5.

Таблица 5 – PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Правительственная стабильность (+) Градообразующее предприятие (+) Стабильная налоговая политика (-)	Уровень безработицы (-) Инвестиционный климат в отрасли (+). Общая характеристика экономической ситуации (подъём, стабильность спад) (+) Высокая налоговая нагрузка (-) Постоянное увеличение качественная продукция (+)
Социокультурные факторы	Технологические факторы
Репутация компании, имидж используемой технологии (+) Недостаточное образование персонала (-) Нехватка квалифицированных кадров (-) Наличие профильного образования (сотрудничество с ВУЗами) (+) Возрастные критерии персонала (-)	Наличие сложностей с внедрением технологических решений (-) Обновление продукции (+) Развитие и совершенствование конкурентных технологий (-) Появление новых стандартов производства (+)

Проведя PEST-анализ, можно сделать вывод, что из рассмотренных 17-ти факторов внешней среды для данного предприятия, благоприятно влияют десять положительных факторов и отрицательно влияют семь факторов. В данном случае позитивных факторов больше, чем негативных. Другими словами, внешняя макросреда оказывает скорее благоприятное влияние на АО «АЗ «УРАЛ». Однако, такие факторы, как «Недостаточное образование персонала» и «Нехватка квалифицированных кадров», разумеется, требуют безотлагательных мер по их нивелированию. Далее проведём количественный SWOT-анализ, в котором оценим факторы внешней и внутренней среды для расчёта коэффициента устойчивости предприятия в плане совершенствования системы обучения персонала.

Проведём количественный SWOT-анализ (см. табл. 6), в котором выявим мероприятия связанные с совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала.

Таблица 6 – Количественный SWOT-анализ в рамках системы обучения персонала

Внутренняя сторона	Сильные стороны	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
C1	Опыт и квалификация персонала	5	5	25	0,32
C2	Собственный инженерный центр	4	5	20	0,26
C3	Собственный центр по обучению	5	4	20	0,26
C4	Внутрифирменное, корпоративное обучение	3	4	12	0,16
итого				77	1
Внутренняя сторона	Слабые стороны				
CC1	Нехватка высококвалифицированного персонала	4	3	12	0,22
CC2	Процедура привлечения и отбора кадров	5	3	15	0,26
CC3	Низкая квалификация преподавательского состава	5	3	15	0,26
CC4	Отсутствие учебных программ и процесса обучения, связанных с проектной деятельностью	5	3	15	0,26
итого				57	1
Внешняя сторона	Возможности:				
B1	Развитие крупных проектов	5	3	15	0,23
B2	Инновационные технологии	5	3	15	0,23
B3	Обучение персонала без отрыва от производства	4	4	16	0,24
B4	Повышение квалификации	5	4	20	0,3
итого				66	1
Внешняя сторона	Имеющиеся угрозы				
У1	Хантинг сотрудников	5	4	20	0,34
У2	Конкуренция	4	4	16	0,27
У3	Ассесмент-центры	5	3	15	0,25
У4	Отсутствие реализации проектов	4	2	8	0,14
итого				59	1
Далее Коэффициент устойчивости $K_u = +/- = 143/116 = 1,23$, при $K_u > 1$, говорит о том, что машиностроительное градообразующее предприятие считается устойчивым.					

Проведенный анализ внешней и внутренней среды предприятия позволил нам выявить причины слабых сторон и имеющихся угроз предприятия, которые влияют на систему обучения персонала

АО «АЗ «УРАЛ». Коэффициент устойчивости данного предприятия в рамках системы обучения персонала (K_y) практически равен 1, т. е. система обучения персонала предприятия АО «АЗ «УРАЛ» на грани устойчивости. Результаты проведенного количественного SWOT-анализа показали, что на исследуемом предприятии АО «АЗ «УРАЛ» присутствует дефицит высококвалифицированного персонала, низкая квалификация преподавательского состава, отсутствие возможности обучению проектной деятельности, что негативно влияет как на конкурентоспособность, так и на финансовое состояние, а также, на стратегию развития и стоимость бизнеса.

Далее проведем качественный SWOT-анализ (см. табл. 7).

Таблица 7 – Качественный SWOT-анализ АО «АЗ «УРАЛ»

	Сильные стороны (С)	Слабые стороны (СС)
	С1-Опыт и квалификация персонала; С2- Собственный инженерный центр; С3- Собственный центр по обучению; С4- Внутрифирменное, корпоративное обучение.	СС1- Нехватка высококвалифицированного персонала; СС2 - Процедура привлечения и отбора кадров; СС3- Низкая квалификация преподавательского состава; СС4- Необеспеченность оборудованием (ПК)
Возможности, предоставляемые внешней средой (В)		
В1- Развитие и реализация крупных проектов; В2- Инновационные технологии; В3- Обучение персонала без отрыва от производства; В4- Повышение квалификации	1. Развитие крупных проектов и инновационных технологий. 2. Повышение квалификации персонала без отрыва от производства.	Низкая обеспеченность квалифицированным персоналом и не возможная реализация проектов приостановит дальнейшее развитие организации.
Угрозы внешней среды (У):		
У1- Хантинг сотрудников; У2 - Конкуренция; У3- Ассесмент-центры; У4- Отсутствие реализации проектов	1. Избежание конкуренции и переманивания сотрудников.	Возможность возникновения большой конкуренции на рынке труда.

Таким образом, проведя анализ внутренней и внешней среды АО «АЗ «УРАЛ» необходимо в первую очередь решить следующие задачи:

- 1) проработать процедуру привлечения высококвалифицированных специалистов;
- 2) повысить квалификацию преподавательского состава путём обучения и переобучения при помощи сотрудничества с ВУЗами страны и за рубежом;
- 3) обеспечить обучение руководителей и специалистов на других предприятиях, в Ассесмент - центрах страны и за рубежом;
- 4) разработать учебные планы и программы, для обучения по проектной деятельности;
- 5) реализовать обучение по программам, связанным с проектной деятельностью;
- 6) создать выгодные условия для сохранения сотрудников на предприятии.

Решение данных задач позволит повысить квалификацию и сохранить персонал АО «АЗ «УРАЛ» и как следствие, обеспечить эффективность деятельности предприятия.

На основании проведённого количественного и качественного анализа при помощи теоретических и эмпирических методов исследования, таких как SWOT-анализ, который показывает нам сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, и PEST-анализ, который включает в себя выявление перечня политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды и оценки системы внутрифирменного обучения персонала, в целом можно сделать следующие выводы, что внешняя макросреда оказывает скорее благоприятное влияние на АО «АЗ «УРАЛ», а на имеющиеся угрозы характерны хантингом (переманивание) сотрудников; конкуренцией со стороны других предприятий, существующими ассесмент-центрами, отсутствием реализации проектов.

Выводы по 2 Главе

Во второй главе был проведён анализ машиностроительного предприятия АО «АЗ «УРАЛ», которое входит в структуру дивизиона «Грузовые автомобили». Основной вид деятельности АО «АЗ «УРАЛ» – производство полно приводных больше грузовых автомобилей. Организационной структурой управления является линейно-функциональная структура. Она оптимальная для предприятия такого типа. Организацией по подбору, обучению, адаптации и развитие персонала на АО «АЗ «УРАЛ» является Дирекция по персоналу, в состав которой входит Отдел подбора и развития персонала. Анализ предприятия проводился на предмет его характеристики, деятельности, специфики, структуры самой организации, а также структуры подразделения, отвечающего за обучение – Дирекции по персоналу, её особенности, связанные с процессом обучения различных категорий сотрудников.

Анализ кадрового состава показал, что персонал предприятия – это важный ресурс предприятия, т. к от эффективной и плодотворной работы сотрудников напрямую зависят конкурентоспособность и прибыльность организации. Динамика персонала за 2013-2019 гг. показала, что численность персонала предприятия на конец 2019 г. составляет 5053 человека. В структуре персонала АО «АЗ «УРАЛ» по половому признаку преобладает мужской пол – 3060 человек, что примерно, в два раза больше женского пола. По возрастному составу видим, что среди мужского и женского пола большая численность работающих составляет от 31 г. до 50 лет. Анализ категорий производственного персонала показал, что основную численность составляют рабочие – 77,93 %, на втором месте специалисты и служащие – 17,42 %, а на третьем месте – руководители – 4,65 %, которые оказывают непосредственное и основное влияние на сотрудников и именно в их обязанности входит взаимодействие с персоналом, стимулирование и обучение.

Из проведённого анализа внутрифирменного обучения персонала за 2017, 2018, 2019 гг. видно, что количество обучаемого персонала резко снизилось. и на предприятии пошёл спад производства, что привело к сокращению численности персонала. Это связано с выходом предприятия из «Группы ГАЗ» и присоединения к группе «Грузовые Автомобили». Обязательное обучение, в основном, проходили только рабочие специальности (станочники, наладчики, бригадиры).

Из приведённых эмпирических методов исследования, таких как SWOT-анализ и PEST-анализ, видим, что что позитивных факторов, которые оказывают благоприятное влияние на предприятие АО «АЗ «УРАЛ» больше чем негативных, коэффициент устойчивости данного предприятия в рамках системы обучения персонала (Ку) находится на грани устойчивости. Но несмотря на это на предприятии присутствует дефицит высококвалифицированного персонала, низкая квалификация преподавательского состава, отсутствие возможности обучению проектной деятельности, поэтому необходимы разработка, применение и внедрение мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения (которые носят проектный характер), связанных с возникновением экономической ситуации в стране, большой конкуренцией на рынке труда, для сохранения объемов реализации и укрепления собственных позиции в сегменте грузовой техники и такого же успешного развития, как и на растущем рынке.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «АЗ «УРАЛ»)

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы обучения в АО «АЗ «УРАЛ»

Развитие и обучение персонала – это ориентированный, систематический, планомерный, коммуникативный, реализационный процесс изучения, овладения знаниями, умениями, навыками и способами взаимосвязи под наставлением и руководством опытных наставников, тренеров, специалистов, руководителей и преподавателей.

Проанализировав внутрифирменное обучение персонала предприятия АО «АЗ «УРАЛ», можно выделить как достоинства, так и недостатки.

Достоинства внутрифирменного обучения:

1. Обучение персонала проводится с целью подготовки, переподготовки, повышения квалификации как рабочих, так и повышение квалификации и профессиональной компетентности руководителей, и специалистов.
2. Осуществление в кратчайшие сроки формирования и адаптации персонала.
3. Организация и проведения обучения повышает эффективность предприятия.
4. Организация и обучение персонала способствует достижению стратегических целей предприятия.

Недостатки внутрифирменного обучения:

1. Обучение на предприятии, в основном, проводится для рабочих специальностей.
2. В каталоге программ по обучению имеются устаревшие и не переработанные программы.
3. Отсутствие необходимых программ по обучению.

4. Отсутствие новых и современных подходов в обучении.
5. Реализация проектной деятельности осуществляется без подготовки и обучения персонала.
6. Множество не достигнутых мероприятий и проектов по улучшению работы организации.
7. Отсутствие возможности в обучении с привлечением внешних провайдеров и преподавателей.
8. Отсутствие необходимого программного обеспечения.
9. Дефицит коммуникативного обученного преподавательского состава.
10. Проекты плохо продуманы и редко имеют должное управление.

Для решения данных проблем можно предложить следующие мероприятия:

- 1) развитие системы внутрифирменного обучения предприятия через внедрение методов обучения проектной деятельности;
- 2) разработка или приобретение программного обеспечения, направленного на обучение и реализацию проектной деятельности;
- 3) развитие обучения персонала, связанного с внедрением и реализацией проектов.

Обучение и развитие персонала по проектной деятельности в современных организациях играет немаловажную роль в совершенствовании системы обучения. «Проекты» являются общей составляющей частью во всех многочисленных областях применения подхода к управлению.

Проектная деятельность действует в течение всего существования человечества, во всех цивилизациях и культурах. Известным из ранней истории человечества, из примеров проектной деятельности, являются проектирование и строительство ковчега, пирамид и Великой китайской стены. Обращаясь к примерам также, можно назвать проектирование и строительство Санкт-Петербурга (портфель проектов), Суэцкого, Панамского и Беломорско-Балтийского каналов, а также проектирование, и

осуществление современных совместных программ в космосе. Для планирования, авторизации, выполнения этих проектов и управления ими применялись самые разнообразные методы. Но без сомнения можно сказать, что в каждом таком начинании использовалась определенная форма управления проектами, несмотря на то что этот термин стал употребляться только в XX веке. Время "современного управления проектами" началось после Второй мировой войны с пришествием информационных технологий: компьютеров (сначала больших ЭВМ, затем мини – ЭВМ и используемых ныне мощных персональных компьютеров, ноутбуков, портативных компьютеров и т.д.) и совсем недавно появившихся "системного подхода", сети Internet, Всемирной паутины. Сегодня концепции управления проектами проникли практически во все секторы экономики, бизнеса и государственного управления в самых развитых странах мира.

На сегодняшний день в рамках Института управления проектами (Project Management Institute, PMI) существует множество тематических групп (Specific Interest Groups) по: аэрокосмической/оборонной промышленности; автомобильной промышленности; производству; маркетингу и сбыту и т.д. Глобализация производства, информационных технологий, предоставления услуг и других областей человеческой деятельности стала и будет впредь мощным стимулом разработки и применения общих подходов к планированию и выполнению проектов.

Достижения, касающиеся управления проектами, за последнее десятилетие:

- 1) признание того, что в больших организациях проекты должны управляться в рамках портфеля проектов, портфели проектов должны поддерживать стратегии развития и роста организаций;

- 2) развитие функции управления проектами несут руководители высшего звена и создается офис по управлению проектами;

3) продолжающаяся разработка программного обеспечения в целях управления проектами, где используются последние достижения в области информационных технологий.

Для многих предприятий программы и проекты имеют огромную важность. Благодаря им многие компании могут существенно увеличить свою прибыль. Проекты также играют большую роль в процессе создания продукта, его разработки и внедрения на рынок. В ходе реализации проектов создаются новые или усовершенствованные средства производства, новые информационные системы, модельные производственные процессы. Проектная деятельность представляет собой инструмент для создания действующего кадрового резерва, прошедшего «Обучение боем» («Обучение боем» – главный принцип программы, только справляясь со сложными незнакомыми задачами участник может доказать, что способен быть лидером и добиваться результатов), воспитания лидеров с навыками выявления и решения проблем, распространения передового опыта на предприятии Компании, совершенствования развития организации на всех уровнях. Самое главное то, что проектная деятельность играет неоспоримую роль в направлении повышения личностных и коммуникабельных характеристик персонала, таких как:

- возможность заявить о своём потенциале,
- перспектива стать ключевым сотрудником,
- умение управлять командой,
- развитие эффективных коммуникаций, лидерства, мобильности,
- приобретение опыта в принятии решений и построении эффективных проектов,
- формирование теоретических знаний и практических навыков в практическом подходе,
- развития открытых позиций, слабых сторон и будущих потребностей,
- способность к стратегическому мышлению,

- становление лидером изменений.

Не секрет, что создание проекта в организациях требует немалых усилий и вложений, таких как – коммуникации, технические аспекты, сметы, бюджет, человеческие ресурсы и т.д. И не подготовленным и не обученным создателям проектов приходится сталкиваться со всевозможными рисками (стратегическими, операционными, репутационными, финансовыми, рисками соответствия и т.д.) [5].

На предприятии АО «АЗ УРАЛ», для достижения целей бизнеса, уже на протяжении десяти существует и работает такая область деятельности как «Управление проектами», «Программа развития лидеров» (см. Приложение 5). Теоретические знания и практические навыки данных программ формируются в практическом подходе. Все участники программ создают, выполняют и защищают модельные, производственные процессы и проекты, а успешные участники программ, по окончании, проходят стажировки на модельных заводах страны, получают новые назначения, дополнительные задачи и дополнительные функции.

Каждый проект по-своему уникальный и имеет свою категорию сложности. Перечень некоторых ключевых проектов на АО «АЗ УРАЛ» на 2016-2018 гг.:

1. Снижение времени обработки автомобилей по сдаточному переделу ц. Главный конвейер.
2. Повышение эффективности работы участка сборки кабины ц. Главный конвейер.
3. Повышение эффективности использования производственных площадей СКЗЧ за счет сжатия участков.
4. Организация участка комплектации машинокомплектов.
5. Организация окраски основания платформы автомобиля 5323 по основной технологии.
6. Повышение эффективности работы склада ПКИ и ДСЕ ц. Главный конвейер.

7. Увеличение ОЭО пресса К 4548 усилием 6300 тон за счет уменьшения количества простоев.

8. Повышение производительности ЦСО за счет организации участка переборки редуктора моста.

9. Снижение уровня НЗП в ПАК за счет выстраивания тянущей системы поставки деталей на рабочие места.

10. Повышение производительности на потоке "Колодка" ц. Агрегатный.

Перечень ключевых проектов АО «АЗ «УРАЛ» на 2019-2021 гг.:

1. Снижение простоев Главного конвейера за счет повышения эффективности работы отдела по планированию и диспетчированию производства.

2. Организация производства Малых серий на площадях ЦСК и УТ.

3. Снижение простоев Главного конвейера по вине ц. Нормаль.

4. Обеспечение качества форм: Формовочная машина инв. № 12235 в ц. Литейный №4.

5. Обеспечение качества изготовления детали 5557-2303074 Кулак.

6. Передача участка гальваники из ц. Нормаль в ц. Термический №2.

7. Организация производства Малых серий на площадях ЦСКиУТ.

8. Организация участка резки РТИ.

9. Организация участка сварки каркасно-панельной кабины.

10. Развитие Производственной системы в ООО "Линком".

11. Организация окраски платформы 5323 в основном потоке (ЛОП).

12. Организация логистики СОП.

13. Организация потока по формированию машинных комплектов.

14. Повышение производительности на участке подготовки оборудования, за счет оптимизации численности.

15. Реструктуризация экспериментального участка ТВЧ для проведения термообработки оригинальных ДСЕ автомобилей.

Результаты достижения целей от внедрения проектов:

- снижение простоев подразделений предприятия,
- повышение производительности оборудования,
- повышение качества изготовления детали,
- сокращение времени на переналадку,
- высвобождение площадей,
- повышение производительности участка,
- снижение трудоемкости,
- снижение себестоимости,
- улучшение организации производства на площадях,
- снижение потерь.

С 2006 по 2012 гг. на предприятии АО «АЗ «УРАЛ» прошли обучение по программам «Управление проектами» и «Управление проектами. Базовый курс» 86 человек. Это, в основном, руководители высшего звена: директор, генеральный директор, заместитель директора, финансовый директор, исполнительный директор, директор по производству, технический директор, директор по управлению качеством, директор по РПС, директор по персоналу, директор по защите ресурсов, директор центра учета и отчетности, главный механик, главный технолог, главный бухгалтер, главный конструктор, главный конструктор по проектированию дорожных автомобилей, главный специалист, заместитель главного технолога по действующему производству, начальник отдела, заместитель начальника отдела, начальник лаборатории, ведущий специалист, начальник управления, специалист по внедрению ПС. Обучение проводилось в НОУ «Корпоративный университет «Группа ГАЗ» г. Н. Новгород и в ООО «МИГ Инвест» г. Челябинск. Длительность обучения в г. Н. Новгород составляет 40 часов, а в г. Челябинск – 8 часов. Стоимость обучения составило 250 руб. 1 ак. час. С 2012 г. и по 2019 г. обучение по программам «Управление проектами» и «Управление проектами. Базовый курс» на предприятии АО «АЗ «УРАЛ» не проводилось.

Исходя из проведённого нами анализа из программы «База данных по обучению за 2000-2019 гг. на предприятии АО «АЗ «УРАЛ» можно сделать вывод, что проектная деятельность на предприятии осуществляется, а обучение и переобучение по данной тематике не проводится.

Поэтому, не все проекты были внедрены, отдельные проекты потеряли актуальность или находятся в стадии «заморозки», перенесены на следующий год, прекращены до того, как дошли до стадии завершения.

В целевую аудиторию для внедрения и реализации проектов должны быть включены грамотно подготовленные и обученные руководители высшего и среднего звена проектных групп; линейные руководители, ориентированные на применение в своей практике современных высокоэффективных технологий, менеджмента мирового уровня; специалисты, стремящиеся к повышению своего профессионального уровня, карьерному росту и участники проектов.

Для внедрения, работы и достижения целей проектов, исходя из проведённого анализа, нами был выявлен ряд недостатков в системе внутрифирменного обучения персонала по проектной деятельности:

- 1) устаревшая программа по обучению проектной деятельностью (2010 г.);
- 2) отсутствие внутренних преподавателей по обучению проектной деятельностью;
- 3) обучение проектной деятельностью проходит самостоятельно из источников интранет (корпоративный внутренний портал) и интернет;
- 4) отсутствие возможности в обучении внешними преподавателями;
- 5) обучение и управление проектной деятельностью только среди руководителей высшего звена (директора, заместители, руководители центров, управляющие производством, главные инженера, начальники отделов, главные и ведущие специалисты по направлениям);
- 6) недостаточный уровень навыков управления проектами у специалистов;

7) отсутствие культуры работы команды проекта, особенно когда члены команды представляют различные подразделения, что часто выражается в приоритете текущих задач над проектными целями;

8) отсутствие ряда компетенций;

9) отсутствие проектной деятельности среди служащих и специалистов, а также рабочего персонала (технологи, конструктора, начальники цехов, участков, мастера, бригадиры);

10) отсутствие разработанных ИТ – технологий и компьютерных программ по введению жизненного цикла проекта.

Выбор программного обеспечения, безусловно, является важным аспектом. В современном мире информационных технологий существует множество программ с программным обеспечением, которые будут способствовать:

1) обеспечению руководителей объективной информацией о состоянии исполнения проектов на всех этапах их жизненного цикла для принятия оперативных управленческих решений в режиме текущего времени, контроль исполнения решений;

2) обеспечению прозрачности системы управления проектами, повышение исполнительской дисциплины, минимизации времени со стороны руководителей проектов на подготовку отчетной документации по исполнению проектов;

3) прогнозированию объема потенциальных убытков в случае допущенных отклонений от базового плана проекта;

4) объективному и оперативному информированию менеджмента о планируемых и фактических затратах на Инвестиционную деятельность.

А также обеспечивать выполнение следующих задач:

- поддержка регламентированного процесса управления проектами,

- унификация и регламентация процессов планирования и исполнения проектов на основе единой обязательной системы координации и

контроля исполнения проектов по методике освоенного объема (шаблоны проектов),

- оптимальное, точное и быстрое планирование и утверждение ресурсной системы проекта (люди, оборудование, материалы, бюджет),
- оперативный мониторинг исполнения проекта, его бюджета и планирования будущих затрат,
- высокую эффективности взаимодействия и координации действий участников проекта,
- унификацию информационных потоков и предоставление системы документационного обеспечения управления проектами,
- ведение архива и базы знаний в области проектного управления,
- конфиденциальность и информационную безопасность материалов проектов.

Примерами таких программ могут быть:

1. Microsoft EPM – Microsoft Enterprise Project Management, корпоративное решение, предназначенное для автоматизации проектного управления на предприятиях.
2. MS Project Professional – Microsoft Project Professional, клиентское приложение Microsoft EPM, используемое для планирования и отслеживания проектов.
3. TeamLab – позволяет вести проекты, составлять задания.
4. Мегаплан – помогает контролировать исполнение задач и поручений и управлять проектами при отсутствии затрат на внедрение и содержание.
5. Correg — это инструмент управления проектами, который помогает управлять проектами, задачами, клиентами, контактами и документами онлайн.
6. Простой бизнес – управление организацией. Управление проектами. Документооборот. Управление персоналом. Управление клиентами.

7. Адванта – онлайн система управления проектами, ориентированная на повышение эффективности всей организации. По функционалу управления проектами она является аналогом таких продуктов как MS Project, Primavera, Мегатлан, но при этом обладает рядом неоспоримых преимуществ, и изначально разработана для российских компаний.

8. Ti-Systems – оффлайн система. Единое пространство для управления проектами. Рабочая область проекта и инструменты для руководителей. Карточки проектов. Этапы. Задачи. Участники. Обсуждения. Материалы. Календарь.

9. Spider Project – помогают принимать обоснованные и проверенные решения, исполнять проекты быстрее, качественнее и с меньшими затратами, а также всегда иметь самую полную и разнообразную информацию о реализуемых проектах.

С помощью данных программ составляющие проекта и результаты анализа можно рассматривать при помощи графиков и гистограмм, сетевых, организационных и поточных диаграмм, а также всевозможных таблиц, что позволит не только анализировать проект с разных сторон, но и качественно представлять любую информацию о проекте.

Планирование и управление проектом является достаточно сложной задачей, и многие руководители задаются вопросом – что необходимо делать для того, чтобы проект стал преуспевающим. Проект считается успешно завершённым, если он завершён в указанные сроки, с требуемым качеством и в рамках выделенных на бюджет финансов. В современных условиях в России кроме обычных трудностей по управлению проектами, на выполнение работ по проекту оказывает влияние множество случайных факторов. Поэтому без использования специальных программ, программных средств, вмешательства специалистов очень трудно, а может быть и практически невозможно, успешно управлять проектом.

3.2 Рекомендации по внедрению методов совершенствования системы внутрифирменного обучения на предприятии

Существует множество подходов и решений, связанных с обучением проектной деятельностью и управлением проектами в организации. Это обучение с привлечением внутренних или внешних преподавателей, дистанционное обучение, онлайн-курсы, курсы бизнес-школ, тренинговые обучения, всевозможные вебинары, обучение на вечерних модулях и «тренингах выходного дня», стажировки на модельных предприятиях.

Исходя из сложившейся ситуации на предприятии нами были разработаны знаковая модель процесса обучения по проектной деятельности на предприятии (рисунок 12), а также рекомендации к методическим материалам для проектирования и разработки программы (см. Приложение 7).

Первый этап знаковой модели процесса организации обучения как фактор повышения эффективности образовательной и профессиональной деятельности организации – аналитический. На данном этапе, который является предварительным, необходимо провести аналитику потребности в обучении, который покажет разницу между существующей и желаемой квалификацией работников, назначит цели обучения, предполагаемые средства и результаты, потенциальных участников.

Второй этап знаковой модели процесса организации обучения – содержательный. Цель содержательного этапа заключён в организационном процессе (утверждение, рассылка, обучение), который является основным этапом внедрения факторов, отвечающих за эффективность образовательной и профессиональной деятельности организации.

Третий этап модели процесса организации обучения – контрольно-оценочный. Цель контрольно-оценочного блока – выявление итогового, заключительного уровня эффективности образовательной и профессиональной деятельности организации и заключается в организации

контроля за учебным процессом (учёте и регистрации обучения персонала), а также соотнесении полученных результатов с результатами, полученными на первом этапе (аналитическом), что позволит оценить эффективность проделанной работы на предыдущем этапе.

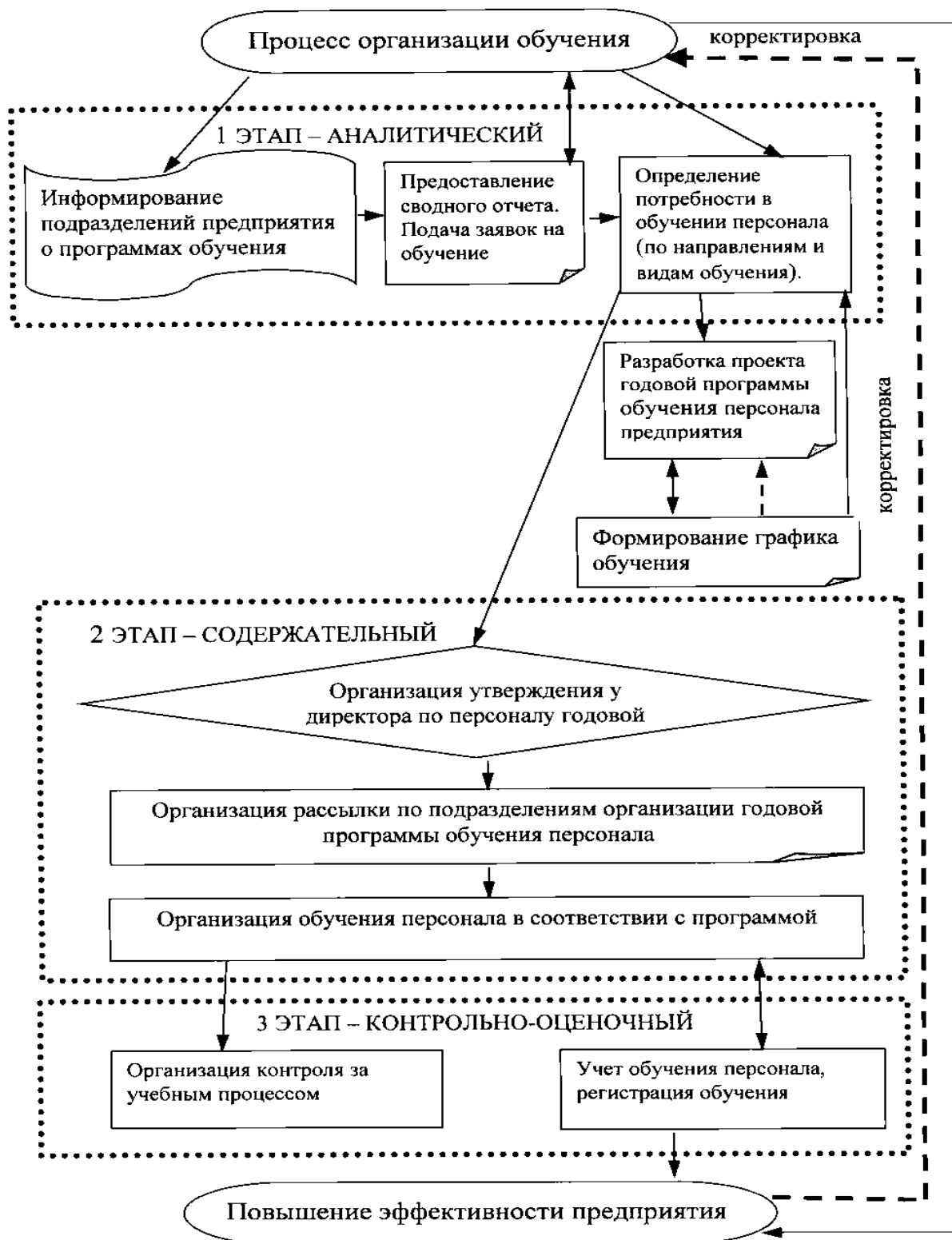


Рисунок 12 – Знаковая модель процесса обучения на предприятии

Итак, результат реализации блока – более высокий уровень эффективности образовательной и профессиональной деятельности организации, и он будет достигнут, если, при вышеописанном результате знаковой модели в процессе организации, разработки, проведения, контроля и управления по реализации обучения персонала, будет реализовано грамотное использование программно-методического, информационного, технологического, кадрового обеспечения, направленных на раскрытие и грамотного применение потенциала образовательной и профессиональной деятельности организации.

Рекомендации и предложения к методическим материалам для проектирования и разработки программы в процессе организации обучения персонала– содержательного этапа.

В управлении проектом принципиальную роль играют четыре фактора – время, ресурсы, деньги и качество. При создании проекта необходимо определиться с его классификацией.

Классификация по отношению к инвестиционной деятельности:

1. Инвестиционные проекты.
2. Прочие проекты (прочие проекты, по которым прямой экономический эффект по объективным причинам не может быть рассчитан, а также инвестиционные проекты с отрицательными показателями эффективности).

Классификация по времени реализации проекта:

- 1) краткосрочные (до 3-х лет),
- 2) среднесрочные (от 3-х до 5-ти лет),
- 3) долгосрочные (свыше 5-ти лет).

Классификация по составу и структуре проекта:

- 1) монопроекты,
- 2) мультипроекты,
- 3) мегапроекты.

Классификация по целям проекта:

1. Проекты, направленные на разработку и организацию производства выпуска новых продуктов, на модернизацию выпускаемых продуктов и вывод их на рынок (основной целевой экономический эффект проекта - прибыль) - «продуктовые проекты». Продукт – производимое изделие, способность предоставить услуги.

2. Проекты, направленные на расширение, модернизацию и реконструкцию существующих производственных мощностей (основной целевой экономический эффект – экономия/увеличение прибыли по сравнению с существующими производственными процессами) – «технологические проекты».

3. Проекты, направленные на поддержание и техническое перевооружение (замена) существующих производственных мощностей (основной целевой экономический эффект – избежание получения убытков в результате остановки/нарушения существующих производственных процессов).

4. Проекты в области информационных технологий: внедрение информационных систем автоматизации производственной и административно-хозяйственной деятельности (корпоративная информационная система, создание систем АСУТП и КИПиА, а также организационные проекты, создание систем управления ИТ проектами, аудит ИТ процессов, создание систем бюджетного, проектного управления ИТ и т.д.) – «ИТ-проекты».

5. Проекты, направленные на защиту ресурсов Компании, на охрану труда, повышение экологической, промышленной и пожарной безопасности, в т. ч. иницилируемые и реализуемые для выполнения предписаний соответствующих государственных надзорных органов – проекты по обеспечению выполнения законодательных требований.

6. Проекты административного характера, связанные со строительством, реконструкцией зданий и сооружений, необходимых

для обеспечения деятельности управленческого и инженерно-технического персонала; покупкой основных средств административного назначения (система вентиляции, кондиционирования, автотранспорт для административного персонала, офисная мебель, сейфы, оргтехника для организации рабочих мест, иные объекты основных средств административного назначения, прямо не участвующие в производственном процессе и не оказывающие влияния на объемы выпуска продукции).

7. Проекты социального характера, связанные с поддержанием и развитием социальной сферы деятельности предприятия, включая строительство зданий и сооружений социальной сферы.

При обучении создания проекта нужно чётко осознавать приоритеты данного проекта и вовремя принимать решения. Любой проект должен иметь основные принципы, жизненный цикл, реальную и конечную цель, объём работ по проекту, реалистичные глобальные задачи, время выполнения проекта, его бюджет, требования к качеству и приоритеты данного проекта.

При обучении необходимо ознакомить и изучить такие основополагающие моменты, как:

1. Основные принципы создания проекта.

- проекты – комплексные действия, имеющие начало и конец; каждый проект уникален;
- прозрачность процесса;
- понимание основных стадий;
- цельный поток работ от старта до завершения проекта;
- синхронизация отдельных потоков работ;
- максимально возможная неизменность состава команды проекта;
- чёткое распределение ответственности между участниками проекта;
- оценка зрелости проекта на каждой контрольной точке и выработка корректирующих действий;

- управление и контроль бюджета;
- управление целями;
- управление рисками.

2. Жизненный цикл проекта.

Для оценки степени выполнения работ по проекту используются этапы. Этапами являются значительные события, свидетельствующие о завершении выполнения ряда задач и возможности перехода к следующему этапу выполнения проекта.

Концепция жизненного цикла проекта позволяет рассматривать его развитие во времени и включает 4 этапа (рисунок 13):



Рисунок 13 – Жизненный цикл проекта

1 этап – концептуализация (предварительная оценка целей и путей реализации, поиск способов и методов решения);

- 1) Определение содержания проекта.

Описание содержания какого-либо проекта должно включать:

- а) результаты проекта: что именно будет создаваться;
 - б) используемый подход: технология (новая или существующая);
 - в) содержание и объем работ.
- 2) Определение целей: чего мы пытаемся достичь?

Формулировка цели проекта является наиболее важным разделом. От формулировки цели зависят все разделы эффективности проекта.

Цель, и постановка цели проекта:

- а) цели помогают: сосредоточить свои усилия, внести ясность в мысли, определить приоритеты, увеличить мотивацию, вдохновить себя на успех;
- б) требования к постановке цели: конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность во времени.

По окончании формулировки цели разрабатывается бизнес-план (примерный бизнес – план проекта см. Приложение 6), который включает в себя:

- а) резюме (вводную часть),
 - б) обзор предприятия,
 - с) описание продукта или услуги,
 - д) маркетинговый план,
 - е) производственный план.
- 3) Определение стратегии управления проектом.

Для управления проектов необходимо сотрудничество (совместный труд или работа сообща), которое необходимо для успешного выполнения таких проектов, а также привлечения несколько менеджеров (команду, проектную группу), каждый из которых будет нести ответственность за отдельные задачи проекта. Сотрудничество может быть достигнуто, только если все стороны понимают, что и как делают другие – притом все планы и расписания по конкретному проекту интегрированы, а также используются методы и терминология управления, понятные всем.

Команда проекта формируется исходя из единого набора ролей, которые несут ответственность за достижение целей проекта. При этом, все функции и задачи, необходимые для реализации продуктового проекта, распределяются между ролями, а роли содержат все необходимые навыки, опыт и полномочия для выполнения задач. Каждая роль может быть представлена группой специалистов с обязательным назначением лидера –

ответственного за роль. Пример проектной группы приведен ниже, на рисунке 14. «Взаимодействие и подчиненность проектных ролей». Состав проектной группы может быть уточнен в соответствии со спецификой проекта.

В любой организации, выполняющей реализацию проектов, должны быть назначены лица, которые будут нести ответственность за ход работы над ним. Наиболее важными являются следующие:

- на уровне высшего исполнительного руководства компании - генеральный директор, спонсор проекта;
- на уровне проекта - менеджер проекта;
- на уровне участника проекта – функциональные лидеры проекта.

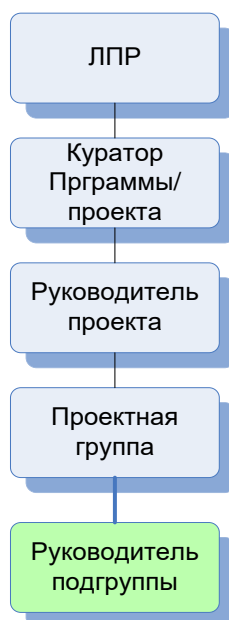


Рисунок 14 – Модель взаимодействия и подчиненность проектных ролей

Определив цели проекта и стратегию управления, необходимо приступить к созданию расписания проекта. Расписание является наиболее важной частью управления проектом. В расписании указываются все задачи проекта, их взаимосвязь и сроки их выполнения. Под задачей в системах управления проектами понимаются все действия и события, необходимые для выполнения проекта.

- 4) Определение задач и установление их очередности.

Задача – краткосрочное действие (рассчитанное на период от нескольких недель до нескольких месяцев), выполняемое одной организацией; в комбинации с другими задачами может складываться в проект.

В функцию определения задач входит:

- простота формулировок,
- связь с функциональными обязанностями работника,
- ограничение круга задач, ранжирование по приоритетам,
- контроль правильности понимания задачи,
- определение ресурсов для выполнения задачи,
- мотивация к выполнению задач,
- итоговый контроль выполнения задачи,
- предоставление обратной связи по результатам выполнения.

После определения списка задач необходимо указать продолжительность их выполнения, а также последовательность выполнения задач.

2 этап – планирование, прогнозирование (детальное планирование работ, ресурсов, результатов и последствий).

После создания расписания, определения последовательности работ, назначения ресурсов (под ресурсами понимаются люди и оборудование, необходимые для выполнения работ по проекту) и определения этапов должен получиться план проекта. План должен быть полным, но не детализированным; точным, но без мелочного педантизма; продуманным, но не ограничен строгими рамками.

Предварительный план проекта:

- а) содержание проекта;
- б) определение сроков начала и завершения проекта;
- в) цели (технические цели, размер прибыли и т. д.);
- г) подход (управление, технические аспекты, изготовление или покупка);

- д) контрактные требования (результаты, поставляемые по контракту);
- е) технические характеристики конечного продукта;
- ж) календарные планы;
- з) требуемые ресурсы (финансовые, людские, технические);
- и) основные участники (ключевые члены команды);
- к) финансовые ограничения и возможные проблемы;
- л) области рисков.

Теперь необходимо его проанализировать по стоимости, загрузки ресурсов в целях обнаружения слабых мест и выявления скрытых возможностей уменьшения затрат, рисков и ускорения выполнения проекта.

Окончательный план проекта необходимо согласовать и утвердить у руководства.

3 этап – выполнение, (реализация работ, направленных на достижение целей проекта):

- 1) управление ходом работы. Оценка деятельности подчиненного.
- 2) оценка рисков (вероятность наступления нежелательного события и всех его возможных последствий; неспособность контролировать, воздействовать на нежелательное событие в процессе реализации плана).

Примеры типов рисков: риск, связанный с неполнотой или неточностью данных, с колебаниями рыночной структуры, цен и т.п.; риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране; производственно-технологический риск (включая риски, связанные с управлением организацией объектом финансирования и с управлением самого проекта); риск, связанный с неопределенностью целей, интересов или поведением участников; риск, связанный с неточностью информации о финансовом положении организацией участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Следующая ступень – это контроль за ходом выполнения проекта: отслеживание его выполнение, строгий контроль за выполнением задач, прохождением этапов и осуществленными затратами. Для оценки

выполнения проекта необходимо регулярно сопоставлять фактические данные с исходным планом, стараясь выявить все отклонения от графика и локализовать узкие места. Если часть работ выполняется ранее намеченного срока или, наоборот, выполнение проекта начинает отставать от графика, необходимо вовремя понять причины этих изменений и вовремя предупредить остальных участников проекта, чтобы они привели свое расписание в соответствие с изменившимися условиями.

4 этап – завершение (оценка, передача результатов проекта заказчику и освобождение задействованных ресурсов).

По завершению проекта необходимо предоставить отчет о проделанной работе и завершении проекта. Целью отчета о завершении проекта является обобщение достигнутых в ходе реализации проекта результатов. Он содержит экспертную оценку качества проекта, решение о признании проекта завершенным и оценку результата проекта.

Оценка по завершении проекта необходима для:

- выявления ошибок,
- определения их влияния на проект,
- нахождения способов их предотвращения в будущих проектах,
- инициации соответствующих изменений и улучшений в управлении проектами, функциональной политике и практике.

Отчет о завершении проекта формируется руководителем проекта после достижения целей проекта либо принятия решения о прекращении проекта. Сформированный отчет передается в проектный офис для подготовки документа о закрытии проекта.

Существует большое разнообразие курсов, таких как:

1. «Введение в управление проектами» – семинарские занятия, для дальнейшего обучения в области проектного обучения, для тех, кто интересуется проектным управлением;

2. «Управление проектами для высшего руководства» – семинар, предназначенный для руководителей высшего звена с внедрением корпоративной системы управления проектами.

3. «Управление ИТ-проектами: процессы, инструменты и методы» – ознакомление и изучение классических и гибких подходов управления ИТ-проектов, правильного выбора и адаптации жизненных циклов проектов.

4. «Управление портфелями и программами проектов для высшего руководства» – рассмотрение и ознакомление с такими понятиями, как «портфель», «программа», «проект», «мероприятие», «стратегия».

5. «Внедрение проектного управления» – организация внедрения проектного управления в условиях с различным уровнем готовности к изменениям.

6. «Формирование и управление стратегией развития организации» – построение по созданию систем управления реализацией стратегии на основе проектного подхода.

В разработку программ по обучению «Управление проектами» необходимо включать следующие моменты:

- 1) организационный подход к управлению проектами;
- 2) планирование и анализ жизненного цикла проекта;
- 3) управление рисками и изменениями в проекте;
- 4) формирование проектной команды;
- 5) управление качеством и умение оценивать эффективность;
- 6) разработка финансовых планов проекта;
- 7) управление стоимостью проекта;
- 8) определение временными рамками проекта и эффективное распределение ресурсов;
- 9) использование программных средств управления проектами

Организацию обучения необходимо проводить в виде семинаров, тренингов и вебинаров, целями которых будут являться:

- 1) формирование ясного и целостного представления о современных технологиях управления;
- 2) помощь обучающимся в определении основных направлений системы управления проектами своего предприятия;
- 3) способствование чёткого понимания направлений развития своих управленческих компетенций.

По окончании обучения участники проектов научатся:

- формировать успешные команды,
- разрабатывать концепции проекта, планы, сроки управления проектом,
- предупреждать всевозможные риски,
- распределять ресурсы по работам проекта,
- освоят навыки и приобретут умения успешного руководства создания команды,
- приобретут навыки лидерского потенциала.

Для более эффективного результата проведения обучения «Управление проектами» и закрепления материала, также необходимо разработать программы для личностно-развивающихся качеств – «Командообразование», «Определение личностно-деловых качеств», «Личная эффективность», «Лидерство», «Управление стрессом», «Управление временем», «Ведение переговоров», «Управление бизнес-процессами» с применением, в обучении, психодиагностических методик, предназначенных для диагностики личности. В программу психодиагностических методик должны входить личностные, компьютерные, предметные, ситуационные тесты, тесты интеллекта, возможностей, достижений, способностей, объективного контроля успешности и др., которые будут направлены на диагностирующие природные особенности человека, связанные с темпом, работоспособностью, и др.

3.3 Анализ эффективности результатов совершенствования системы внутрифирменного обучения на основе корпоративного учебного центра в организации АО «АЗ «УРАЛ»

Проведём анализ эффективности результатов обучения с привлечением внешних и внутренних преподавателей по обучению проектной деятельностью.

Примеры стоимости и обучения по программам внешних провайдеров:

1. Moscow Business School (Москва, Ленинский проспект, 38А, кампус MBS). Время проведения семинаров – ежедневно с 10:00 до 17:30. Продолжительность 16 ак. часов. Стоимость – 14900 руб.

Программа «Проектный менеджмент». Модули: «История проектного менеджмента для понимания особенностей организации проектных работ и проектного офиса»; «Управление проектами в современной организации. Отличие проекта от бизнес-процесса. Почему управление проектами актуально и позволяет компании повысить конкурентоспособность?»; «Жизненный цикл проекта (для жестких/традиционных методологий)»; «Жизненный цикл проекта/работы команды (для Agile/SCRUM)»; «Инструменты для ведения и управления проектами (регламенты, критерии оценки эффективности)».

2. MS Project. Управление проектами в MS Project. Бизнес-школа ИТС Group (АйТиСи Групп) – Бизнес-школа двух столиц: Москва – Санкт-Петербург. Средняя продолжительность образовательных мероприятий – 2-3 дня (10.00-18.00). Продолжительность 16 ак. часов. Стоимость – 22900 руб.

Курс предназначен для руководителей проектов, руководителей команд, администраторов проектов, а также других лиц, ответственных за управление проектами. Цель семинара: дать необходимые знания основ управления проектами с использованием Microsoft Office Project, которые позволят: создавать проекты; управлять проектами и ресурсами с помощью Microsoft Office Project в режиме автономного использования.

3. Образовательный курс Skillbox. Управление проектами. Онлайн-обучение. Длительность – 80 ак. часов. Стоимость обучения – 30000 руб. Работать над учебными проектами из 6 разных бизнес-направлений

Приведём калькуляцию (см. Приложение 8, табл. 10) стоимости обучения по программам внутренних преподавателей на АО «АЗ «УРАЛ».

Таблица 10 – Калькуляция стоимости услуг по теоретическому обучению (перечень специальностей определён лицензией по обучению АО «АЗ «УРАЛ»)

Наименование статей затрат	Обучение в рабочие дни
Группа (чел)	10
Кол-во часов (час)	1
З/плата преподавателей (руб)	150,00
Отчисления на соц. страхования 31% (руб)	46,50
З/плата всего с отчислениями (руб)	196,50
ОПР 85% (руб)	123,00
Производственная себестоимость на группу в час (руб)	319,50
ОХР 3,6% (руб)	11,50
Коммерческие расходы 3% (руб)	9,59
Полная себестоимость (руб)	340,59
Прибыль 25% (руб)	85,15
Стоимость обучения группы (без НДС) (руб)	425,73
Стоимость обучения 1-го человека в течение 1 часа (норма-час) (без НДС) (руб)	42,57

Приведём сравнительную характеристику в табл. 11 стоимости услуг разных организаций:

Таблица 11 – Сравнительная характеристика стоимости услуг

	Moscow Business School	MS Project	Skillbox	АО «АЗ «УРАЛ»
Кол-во часов обучения (час)	16	16	80	30
Стоимость обучения 1-го человека (час)	931,25	1431,25	375	42,57
Стоимость всего курса (руб)	14900	22900	30000	1277,1

Таким образом, исходя из сравнительной характеристики, стоимость организации обучения персонала при помощи внутренних преподавателей, в «Учебном центре обучения» на собственных обучаемых площадках АО «АЗ «УРАЛ», гораздо дешевле, выгоднее, без отрыва от производства и, следовательно менее трудо-затратно, чем проводить обучение с выездом, либо на АО «АЗ «УРАЛ», при помощи внешних преподавателей.

Выводы по 3 Главе

Проекты представляют собой инструмент развития и совершенствования государственных организаций на всех уровнях: города, района, страны. При помощи программ и проектов образовательные, здравоохранительные и другие учреждения вводят новые и совершенствуют уже предоставляемые ими услуги.

Разработка, внедрение и управление проектами – это сложный и многофункциональный труд, в котором задействованы заказчики, разработчики и участники самих проектов. От того как будет разработан сам проект, зависит его проработка, внедрение и реализация.

Основной задачей преподавателей по обучению проектной деятельностью является грамотная, квалифицированная разработка программ и обучение.

В связи с развитием внедрения на предприятиях проектной деятельности существует большое разнообразие обучающих центров по обучению данного вида деятельности. В связи с этим, у организаций появилась возможность в выборе обучаемого центра, преподавателей и программ по обучению.

На наш взгляд, разработка программ и обучение по проектной деятельности внутри самого предприятия – это самый оптимальный, эффективный и результативный подход в решении данной проблемы, т.к. только собственный производственный персонал может знать, внутреннюю политику предприятия, его проблемы, слабые и сильные стороны.

Учебным центрам по обучению предприятий необходимо тщательно прорабатывать вопросы, касаемые обучения персонала, связанные с разработкой и внедрению проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наш быстроменяющийся век профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами. Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Необходимо уделять особое внимание профессиональному обучению работников в условиях предприятия, без отрыва от производства. В силу того, что взрослые имеют большой предшествующий опыт, его не стоит игнорировать, а, напротив, необходимо использовать в учебном процессе. Именно с обращения к конкретному опыту обучающихся чаще всего целесообразно начинать обучение. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Производственный персонал – это самый ценный актив и человеческий ресурс предприятия, благодаря которому постоянно решаются задачи в рамках долгосрочной стратегии развития – увеличение экспорта и непрерывное повышение качества продукции. Для постоянной потребности предприятий в повышении производительности труда необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывное обучение и переподготовка персонала. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Существует множество видов, при помощи

которых происходит процесс обучения персонала. Инструмент, при помощи которого происходит обучение персонала на предприятиях – производственная педагогика. Производственная педагогика – это и наука, и искусство преподавания теории и практики, которое оттачивается не только в ходе обучения, но и непосредственно применяется на практике. Основными принципами построения системы обучения производственного персонала являются принципы организации обучения взрослых – взрослые самостоятельные и избирательные учащиеся. Взрослый обучается исключительно тогда, когда обучение связано с его персональными потребностями. Обучение взрослого намного успешнее, если он вовлечен в решение реальных проблем.

В рамках проведённой нами работы был проведён анализ хозяйственной деятельности, кадрового состава и анализ системы внутрифирменного обучения персонала предприятия АО «АЗ «УРАЛ».

Предприятие АО «АЗ «УРАЛ» крупнейший производитель полноприводных большегрузных автомобилей на российском рынке по продаже и обслуживанию грузовых автомобилей УРАЛ. Персонал предприятия — это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Сотрудники – главная ценность автозавода «Урал». Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ.

В результате проведённого анализа кадрового состава предприятия нами была рассмотрена численность персонала, которая на 01.12.2019 г. составляет 5083 человека, из них большую численность составляет мужской пол. Основную категорию работающего персонала составляют работники низшего звена, имеющие среднее профессиональное образование.

Автомобильный завод «Урал» ведёт постоянную работу по обучению и развитию персонала на основании лицензии на право образовательной деятельности. Профессиональное обучение персонала ведётся по 67 профессиям в соответствии со специальными учебными программами.

В результате проведённого нами анализа, по изучению системы обучения персонала на автозаводе АО «АЗ «УРАЛ», можно сделать следующие выводы:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации, повышения ценности человеческих ресурсов организации, раскрытие потенциала работников.

2. Обучением персонала на предприятии занимается внутренний отдел организации – Отдел подбора и развития персонала.

3. На предприятии существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников - от рядового персонала до высшего руководства.

4. Корпоративные обучающие программы, разработанные экспертами, позволяют развивать профессиональные компетенции сотрудников компании.

5. Все многообразие используемых методов обучения можно разбить на две большие группы: обучение на рабочем месте и вне рабочего места.

6. Персонал обучают как теоретическому, так и практическому обучению.

Следует также отметить и негативные моменты в системе обучения персонала на предприятии:

1. Недостаточность финансовых ресурсов. Администрации необходимо пересмотреть вопрос о мотивации обучающихся на предприятии, а также создать климат, благоприятствующий обучению. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

2. Отсутствие необходимых программ, связанных с внедрением инноваций на предприятии.

3. Низкая обучаемость среднего звена.

4. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Для эффективности системы внутрифирменного обучения необходимо соблюдение и выполнение определённых характеристик:

- 1) гибкость системы – учёт интересов как работодателей, так и работников;
- 2) приспособляемость к изменениям требований качеству рабочей силы;
- 3) постоянные улучшения и непрерывность в проведении обучаемых мероприятий;
- 4) увеличение обучения работников предприятия среднего звена;
- 5) постоянное взаимодействие педагогов, руководителей и рабочий персонал;
- 6) привлечение к обучению внешних преподавателей и сторонних организаций, для изучения опыта в преподавании;
- 7) разработка программ, связанных с проектной деятельностью;
- 8) внедрение обучения по программе проектной деятельности;
- 9) обучение групп сотрудников в процессе онлайн-встреч с экспертами через Интернет;
- 10) проведение различных вебинаров, которые обеспечили бы полное взаимодействие между аудиторией и ведущими, позволили одновременно вести обучающий процесс на площадках компании, расположенных в разных регионах.

Должны также учитываться принципы обучения взрослых людей, к которым можно отнести:

- 1) приближенность к рабочей обстановке, реалистичность проблем, связь изучаемого материала с практикой и имеющимися знаниями;
- 2) создание комфортной обстановки, неформальная атмосфера занятий, максимальная эмоциональная вовлеченность в учебный процесс;

- 3) осмысленность, критическое отношение к изучаемому материалу, мнениям других и к своей позиции;
- 4) практическое закрепление знаний в процессе обучения;
- 5) определение нормы, соперничество, разнообразие применяемых методов обучения;
- 6) учет индивидуальных способностей и интересов обучаемых;
- 7) возможность модульного (по частям) обучения;
- 8) для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы;
- 9) сохранение средней заработной платы по основному месту работы за время обучения.

При разработке мероприятий, по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, нами были разработаны и предложены предметная модель форм обучения, знаковая модель процесса обучения на предприятии АО «АЗ «УРАЛ» и методические рекомендации по разработке программ по управлению проектной деятельностью. Также (см. Приложение 7) был приведён примерный план учебной программы, который позволит обучать разработчиков проектов внутри самого предприятия без привлечения внешних преподавателей.

Для многих коммерческих и государственных организаций программы и проекты имеют огромную важность. Благодаря им многие компании могут существенно увеличить свою прибыль, особенно при поставках заказчиком сложной высокотехнологичной продукции или систем. Проекты также играют большую роль в процессе создания концепции продукта, его разработки и внедрения на рынок. В ходе реализации проектов создаются новые или усовершенствованные средства производства, новые информационные системы. Широкомасштабные проекты управления, такие как реструктуризация или реорганизация, общее снижение затрат и себестоимости, перемещение завода или офиса и т. п., жизненно необходимы для продолжения успешной деятельности и развития предприятий.

Список использованных источников

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 239 с.
2. Беспалова Е. С., Иванова О. Э. Оценка профессионального обучения в условиях промышленного предприятия // Научная дискуссия современной молодёжи: педагогика и психология: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». 2016. – С. 75-76. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26837997>
3. Беспалова Е. С., Мануйлова О. В. Безопасность корпоративной информационной системы на базе учебного центра организации // Экономика и финансы в технологическом развитии России: / под ред. И. А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГГПУ, 2019. – 558 с. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39285310>
4. Беспалова Е. С., Федосеев А. В. Современные подходы исследования внешней и внутренней среды организации в рамках повышения квалификации персонала АО «АЗ «УРАЛ» // Экономика и современные менеджмент: теория, методология, практика. 2019. С. 35-39. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37046280>
5. Беспалова Е. С., Федосеев А. В. Применение современных подходов в процессе обучения управлению проектами как фактор достижения целей организации. // Экономика и финансы в технологическом развитии России. Высшая школа экономики и управления. 2019. С. 40-45. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39237418>
6. Бэкон, Ф. «Новый органон», ч. I, афоризм LXI. Источник: Режим доступа: <http://gertsen.litinfo.ru/gertsen/public/pisma-ob-izuchenii-prirody/pismo-sedmoe-bekon-i-ego-shkola-v-anglii.htm>

7. Валиуллина, В.Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 393-395.
8. Гаррас Ж.Е., Ефремов О. Ю. Развитие теории и практики применения эмпирических методов педагогических исследований // Журнал «Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России» №2. 2012. Издательство: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации (Санкт-Петербург) ISSN: 2017. – С. 195-201.
9. Герасимов, М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 319-323. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/109/26486/> (дата обращения: 04.11.2018).
10. Гнатышина, Е.А. Подготовка магистранта к защите выпускной квалификационной работы: содержание и оформление рукописи и автореферат магистерской диссертации [Текст]: учебно-методич. пособие / Е.А. Гнатышина, В. А. Белевитин. – Челябинск: Изд.-во «Библиотека А. Миллера». – 2018. – 123 с.
11. Григорян Г. Л. К вопросу о возможности применения PEST-анализ в стратегическом менеджменте журнал: Современные тенденции развития науки и технологии. – Белгород. – 2015. – С.74-76.
12. Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений [Текст]: / А.Ю. Коджаспиров. - М.: издательский центр Academia, 2012. – 95 с.
13. Дедул В.А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. 2016. – № 2. – С. 75-76.
14. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // Молодой ученый. – 2017. – №5. – С. 154-159. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/139/38818/> (дата обращения: 23.12.2019).

15. Дырин, С.П. Состояние подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на современных предприятиях / С.П. Дырин // Интеграция образования. – 2014. – №3. – С. 61-65.
16. Евдокимова, А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А. В. Евдокимова // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 535-536.
17. Ефимова, Т. А. Проектная деятельность как интерактивный метод обучения // Молодой ученый. – 2018. – №46. – С. 285-288. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/232/53868/> [дата обращения: 23.12.2019].
18. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 180 с.
19. Завьялова Е., Кучеров Д., Цыбова В. Управление персоналом в Российские компании - лидеры мировой экономики. Форсайт и Управление ИППП, 2017. – вып. 11. – № 4 – С. 52-61.
20. Заренков В.А. Управление проектами. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2014.
21. Ильницкий, С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. – 2018. – №3. – С. 418-423.
22. Информационный справочник обучения и развития руководителей, специалистов и рабочих. Дирекция по персоналу отдел обучения и развития персонала [Текст]: - Миасс: АО «АЗ «УРАЛ», 2016.
23. Карпухин, М. Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М. Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. – 2017. - № 1 (155). - С. 17.
24. Киселева, И. А. Оценка рисков в бизнесе: предпринимательские риски / Симонович Н. Е. // Финансовая аналитика проблемы и решения, 2017. – т.10, вып. 3. – С. 244-257.
25. Кобыш, А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением / А.Н. Кобыш // Проблемы научной мысли. – 2017. – Т.1. – № 4. – С. 11-13.

26. Коробкин, С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности / С.В. Коробкин // Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. – С. 74-77.
27. Куатпекова, А.К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 389-392.
28. Кукина, С. Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях / С.Д. Кукина // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 5 (145). – С. 181-183.
29. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие / под ред. Н. И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2016. – с. 221.
30. Козырева А. В., Моспанова Е.В. Внутрифирменное обучение персонала организации как технология развития кадрового потенциала организации // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 21(41) / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://sibac.info/journal/student/41/120682> (дата обращения: 13.12.2019).
31. Кожевина О.В., Передних Л.В. Внутрифирменное обучение как инструмент повышения эффективности системы в корпорациях отраслей промышленности // Фундаментальные исследования. 2016. №9-2. С. 353-357.
32. Кох, М.Н. Основы педагогики и андрагогики [Текст]: учеб. пособие / М. Н. Кох, Т. Н. Пешкова – Краснодар: КубГАУ, 2015. – С.90
33. Крикунов, С. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://www.megapoliss.ru>. – [Дата обращения 20.02.2017].
34. Кузнецов, В. В. Корпоративное образование: содержание и сущность // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. – Т.1. – №1(35). – С. 51-60.
35. Лейбович, А. Н. Система подготовки кадров: точки роста. Сборник методических и информационных материалов. Выпуск 1 / под общ. редакцией А. Н. Лейбовича. - М.: АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2017. – 232 с.

36. Лихачев, Б. Т. Педагогика: курс лекций / Б. Т. Лихачев; под ред. В.А. Сластенина. - М.: ВЛАДОС, 2010. – 647 с.
37. Лукашенко, А.Ю. Человеческие ресурсы как главная составляющая стратегических ресурсов предприятия В сборнике: Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики Материалы VIII Международной научно-практической конференции. 2019. – С. 307-310.
38. Магура М.И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании [Текст]: Изд-во Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2013. – 296 с.
39. Мазовко, А.М. Непрерывное профессиональное обучение рабочих (служащих) в республике Беларусь: состояние, перспективы развития / А.М. Мазовко // Профессиональное образование. – 2017. – № 3 (29). – С. 22-28.
40. Мамедова, Д. Н. Актуальность переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров / Д. Н. Мамедова // Образование и воспитание. – 2016. – №3. – С. 43-45.
41. Мануйлова О.В., Беспалова Е.С. Влияние количества стрессовых ситуаций на эффективность работы организации В сборнике: Актуальные проблемы образования: позиция молодых. Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2019. С. 78-82. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40816126>.
42. МИК 7.2-01. Методологическая инструкция по качеству. Порядок обучения потребности в обучении персонала. Организация обучения персонала на предприятии [Текст]: – Миасс, АО АЗ УРАЛ: 2014. – С.36
43. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т. А. Мордасова; под ред. О.К. Миневой. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 160 с.
44. Могильный, Н.К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами / Н.К. Могильный // Молодой ученый. – 2015. – №1. – С. 253-254.

45. Монгуш Д.О., Панасенко Г. В. Проблемы подготовки и переподготовки персонала / Д.О. Монгуш, Г. В. Панасенко // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 10. – С. 317-322.
46. Нормазинин, С.В. Краткий сборник лучших практик подготовки кадров стран БРИКС / С.В. Нормазинин // Автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» [Электронный ресурс] / http://asi.ru/upload/0b6/BRICS_ru_int.pdf (дата обращения 12.03.2018).
47. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://info-personal.ru/obuchenye-rabotnikov/povyshenie-kvalifikatsii-rabotnikov/> – [Дата обращения 28.03.2019].
48. Пахунов, А.В. Возможности повышения качества подготовки специалистов промышленных предприятий / А.В. Пахунов // Инициативы XXI века. – 2017. – № 1–2. – С. 31-33.
49. Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 565-567.
50. Педагогический минимум для преподавателей теоретического обучения. (Методические рекомендации преподавателю теоретического обучения) [Текст]: Миасс: АО «АЗ «УРАЛ», 2018.
51. Педагогический минимум для инструкторов производственного обучения. (Методические рекомендации инструктору производственного обучения). [Текст]: Миасс: АО «АЗ «УРАЛ», 2017.
52. Профессиональный Стандарт. Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования. [Текст]: Миасс: АО «АЗ «УРАЛ», 2015.
53. Пьянков, С. А. «Уральская трехтонка»: из истории производства и модернизации грузового автомобиля ЗИС-5 (1944-1957 г.г.) // История науки и техники. – 2019. – № 10. – С. 3-13

54. Рекомендации к разработке учебных планов и программ для краткосрочной подготовки граждан по рабочим профессиям. (Основные требования) № 186/17, 2015.
55. Российский педагогический энциклопедический словарь. Гл. ред. Б.М. Бим-Бад; Редкол.: М. М. Безруких, В.А. Болотов, Л. С. Глебова и др. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/pedagogics/Praktika-Pedagogicheskaja-1350> – [Дата обращения 10.03.2019].
56. Сагиндыкова А.С., Тугамбекова, М.А. Актуальность дистанционного образования // Молодой ученый. – 2015. – №20. – С. 495-498.
57. Семочкина, Н. А. Проблемы и перспективы экономического развития и подготовки кадров для высокотехнологичных отраслей промышленности / Н. А. Семочкина // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2017. – № 7 (202). – С. 39-43.
58. Серкина, Н.А. Совершенствование управления развитием персонала / Н.А. Серина // Молодой ученый. – 2015. – №18. – С. 286-289.
59. Сухов, М. А. Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях / М. А. Сухов, О. А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4.2.
60. Сирина, Е.В. Сущность и содержание внутрифирменного обучения Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. – №1.
61. Сирина, Е.В. Классические модели оценки эффективности в современном корпоративном обучении персонала // Социально-педагогическая деятельность в социуме: теория, практика, перспективы материалы VI Международных социально-педагогических чтений им. Б. И. Лившица. – 2014. – С. 70-75.
62. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.

63. СТО № 19 - ПО4 Порядок организации и проведения ежегодной оценки рабочих Группы ГАЗ [Текст]: Версия 1.0 ОАО «ГАЗ». - Нижний Новгород, 2016.
64. СТП 37.165.191-2016. Стандарт организации. Учебные программы. Требования к разработке, переработке и оформлению. [Текст]: – Миасс: АО «АЗ «УРАЛ», 2016.
65. Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года (одобрено Коллегией Минобрнауки России, протокол от 18.06.2013 N ПК-5вн) / [Электронный ресурс] Режим доступа: http://asi.ru/upload/0b6/BRICS_ru_int.pdf
66. Татулов, Б.Э. Анализ сущности и содержание внутрифирменного обучения/Б.Э.Татулов// ТРАНСПОРТНОЕ ДЕЛО РОССИИ. – 2008. – №4. – С.18-22.
67. Тишина, С. В. Переподготовка кадров и повышение квалификации / С. В. Тишина // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 9. – С. 124-126.
68. Требования к работе организаторов технического обучения в подразделениях завода. Система менеджмента качества Рабочая инструкция по качеству (РИ 6.2-05-01). [Текст]: – Миасс: АО «АЗ «УРАЛ», 2016.
69. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
70. Управление проектами: учеб. пособие / В.И. Денисенко [и др.]; под ред. д-ра техн. наук, проф. В. И. Денисенко, д-ра экон. наук, проф. Н. М. Филимоновой; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с.
71. Управление проектами: фундаментальный курс / Под ред. В.М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013.
72. Управление проектами: учеб. пособие / В. И. Денисенко [и др.]; под ред. д-ра техн. наук, проф. В. И. Денисенко, д-ра экон. наук, проф. Н. М.

Филимоновой; Владим. гос. ун-т им. А.Г. И Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с.

73. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 19.12.2016) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).

74. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ / [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841

75. Цогоев, М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами» // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2016. – №4. – С. 94-98. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya-upravlenie-proektami>.

76. Шаталова, Н. И. Управление персоналом учеб. пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.

77. Шевцова М. В. SWOT – анализ как инструмент исследования // Сборник научных трудов 4-ой Международной научно-практической конференции: в 3-х томах. Горохов А. А. (отв. редактор). 2014 Изд: Закрытое акционерное общество «Университетская книга» Курск, 2014. – С. 269-273.

78. Щербаков Н. А., Калошина Т. Ю. HR-бенчмаркинг: актуальность применения в организации. // Современный взгляд на будущее управленческой науки: сб. трудов II научно- практической конференции студентов и магистрантов факультета государственного и муниципального управления (2 декабря 2016 г.). Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск, 2017. – С.139.

79. Hinrichs J. Personnel training / Chapter 19 of M.D.Dunnette (ed.) // Handbook of organizational and industrial psychology, Rand McNally. Chicago, 1976.

80. John C. Maxwell Наставничество 101 / Попурри, 2009. – 160 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.labirint.ru/books/188066/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Лицензия





Министерство образования и науки Челябинской области

ЛИЦЕНЗИЯ

№ 12301 от 29 февраля 2016 г.

на осуществление образовательной деятельности

Настоящая лицензия предоставлена Акционерному обществу
«Автомобильный завод «УРАЛ» (АО «АЗ «УРАЛ», АО
«Автомобильный завод «УРАЛ»)
(указывается полное и (в случае если имеется) сокращенное наименование (в том числе фирменное наименование), организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае если имеется) отчество индивидуального предпринимателя, наименование и реквизиты документа, удостоверяющего личность)

на право оказывать образовательные услуги по реализации образовательных программ по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования, указанным в приложении к настоящей лицензии

Основной государственный регистрационный номер юридического лица
(индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 1027400870826

Идентификационный номер налогоплательщика 7415029289

Серия 74102 № 0001461

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Приложение № 1.1
к лицензии на осуществление
образовательной деятельности
от « 29 » февраля 2016 г.
№ 12301

Министерство образования и науки Челябинской области
наименование лицензирующего органа

Акционерное общество «Автомобильный завод «УРАЛ»
(АО «АЗ «УРАЛ», АО «Автомобильный завод «УРАЛ»)
(указывается полное и (в случае если имеется) сокращенное наименование (в том числе фирменное наименование)
юридического лица или его филиала, организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае
если имеется) отчество индивидуального предпринимателя)

Челябинская область, город Миасс
место нахождения юридического лица или его филиала, место жительства - для индивидуального предпринимателя

адреса мест осуществления образовательной деятельности юридического лица или его филиала, индивидуального
предпринимателя, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным
профессиональным программам, основным программам профессионального обучения

Профессиональное обучение

Распорядительный документ лицензирующего органа о предоставлении лицензии на осуществление образовательной деятельности:	Распорядительный документ лицензирующего органа о переоформлении лицензии на осуществление образовательной деятельности:
Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 28.11.2013г. № 03-1046	Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 29.02.2016г. № 03-Л-292

Министр
(должность уполномоченного лица)



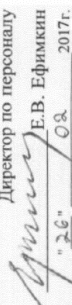
А.И. Кузнецов
(фамилия, имя, отчество
(при наличии)
уполномоченного лица)

Серия 74П01 № 0004999

Исполнено по заказу Министерства образования и науки Челябинской области

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Годовой план обучения на 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ
 Директор по персоналу

 Е.В. Ефимкин
 "26" 08 2017г.

Годовой план обучения на 2017 Год

Подразделение завода	Обязательное обучение по ОТ/ПБ						Руководители и специалисты, включая бригадиров (сезонные)						Итого, руководители и специалисты, включая бригадиров	ВСЕГО (чел/курс)											
	Линго, обязательное			Профессиональное обучение			Линго, профессиональное обучение			Корпоративное обучение					Итого, корпоративное обучение										
	Первичное обучение	Очертное обучение	Внешний провайдер	2-ая профессия	Новый рабочий	Переподготовка	Повышение разряда	ПТЭМ	Внешний провайдер	Линго, обязательное	ПТЭМ	Внешний провайдер				Линго, профессиональное обучение	Дистанционное обучение	Противостанционная система	Развивающие (тренинги)	Обучение СМК					
Генеральная дирекция																				0	4	4			
Дирекция по закупкам																									
Дирекция по защите ресурсов																									
Дирекция по корпоративным и правовым вопросам																									
Дирекция по логистике	5	211																							
Дирекция по персоналу																									
Дирекция по продажам	3	18																							
Дирекция по производственной логистике	1	52																							
Дирекция по работе с структурами																									
Дирекция по развитию ПС	1	8																							
Дирекция по финансам и экономике																									
Инженерно-конструкторский центр																									
Инженерно-технический центр																									
Инструментальное производство	12	245																							
Литейное производство	16	579																							
Мет. дологическая служба																									
Механосборочный цех																									
ОАКП																									
Окрасочный цех	1	39																							
Отдел менеджмента качества																									
Прессовый цех	2	231																							

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Подразделения завода	Рабочие (вз/курс)										Руководители и специалисты, включая бригадиров (вз/курс)										Итого, Рук.бригады и специалисты, включая бригадиров	ВСЕГО (вз/курс)
	Обязательное обучение по ОТ/ПБ					Профессиональное обучение					Итого, профессиональное обучение					Корпоративное обучение						
	Итого, обязательное обучение			Итого, профессиональное обучение		Итого, корпоративное обучение		Итого, обязательное обучение по ОТ/ПБ		Итого, профессиональное обучение		Итого, корпоративное обучение		Итого, профессиональное обучение		Корпоративное обучение						
	Первичное обучение	Очередное обучение	Внешний провайдер	Дистанционное обучение	Прочие обучение	2-ая профессия	Новый рабочий	Переподготовка	Повышение разряда	ПТБМ	Внешний провайдер	Итого, профессиональное обучение	Дистанционное обучение	Прочие обучение	Противоэлектронная система	Развивающие (тренинг)	Обучение СМК	Дистанционное обучение	Прочие обучение	Итого, корпоративное обучение		
Производство компонентов	4	420		424	2	2			2	65	491	5	10	4	19	0	31			31	50	541
ИСА	5	8		13	6	6				0	19	3	1	5	0	4	4			4	17	36
ИСКА	16	2		18	2	2				26	46			0	0					0	0	46
Сварочный цех	2	102		104	10	10				0	114	14	1	15	1	9				9	25	139
СОТ/ИПБ				0	0	0				0	0			0	0	10				6	16	16
Управление проектами и инвестициями				0	0	0				0	0			1	1					0	1	1
Управление технического контроля				0	0	0			2	24	26			1	1					4	50	77
цех Гидравлика		60		60	0	0			2	11	71	1	3	4	4					4	4	79
Цех Главный конвейер		49		49	0	0				21	70		7	7	7					0	7	77
Цех Нормаль	4	331		335	3	3				0	338	2	8	12	12					14	14	364
Цех универсальных технологий	5	181		186	6	6				103	295	4	9	15	15					26	30	340
ОГЭ				0	0	0				0	0			0	0	1	3	4		0	4	4
Служба экологической безопасности	4	16		20	6	6				12	38	1	1	2	2					8	13	61
Управление главного механика	11	128		140	1	3				0	143	2	5	9	9					0	11	154
Участок смазочных работ				0	0	0				0	0		2	2	2					0	2	2
ЦРМО	15	123		140	0	0				0	140		2	4	4					7	23	167
ЦРО ГК	4	159		163	0	0				0	163	3	30	4	37					15	43	243
ЦРОЛЦ №3,4		257		259	6	6				0	265	2	3	8	8					0	8	273
ЦРТМПО		127		129	0	0				6	135		24	9	33					10	28	196
ЦРУИПО		192		200	8	8				10	218	3	13	20	36					3	47	304
ИТОГО	111	3743	20	3874	15	147	13	65	4	432	4551	44	186	151	381	29	158	1152	202	536	2750	7301

Начальник ООиРП

И.К. Гарипова

26.02.2017

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Листовка старт «Программы развития лидеров»

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ

ВОЗМОЖНОСТИ ВАШЕГО РАЗВИТИЯ!

СТАРТУЕТ ТРЕТИЙ НАБОР
В БИЗНЕСЕ
«ГРУЗОВЫЕ АВТОМОБИЛИ»

Для Вас это:

- возможность заявить о своем потенциале
- перспектива стать ключевым сотрудником
- опыт построения эффективных процессов
- шанс стать лидером изменений

Присоединяйтесь к программе,
если Вы:

- имеете высшее образование или его получаете
- работаете в Бизнесе «Грузовые автомобили» более 1 года
- мотивированы на профессиональное развитие
- нацелены на высокий результат и готовы учиться

ЭТАПЫ III НАБОРА ПРОГРАММЫ

- 1 ноябрь-декабрь 2019
сбор анкет, отборочные интервью
- 2 январь - май 2020
обучение и решение проектных задач
- 3 июнь 2020-июль 2021
стажировки на модельных заводах
- 4 сентябрь 2021
подведение итогов, кадровые решения

ЗАЯВИТЬ О СВОЕМ ЖЕЛАНИИ УЧАСТВОВАТЬ В ПРОГРАММЕ:

1. заполнить анкету участника, анкета размещена на портале portal.uralaz.ru, а также запросить анкету для заполнения в Дирекции по персоналу
2. направить на адрес GaripovalK@gaz.ru до 30.11.2019

☎ 72-81, 67-59

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Утверждаю

«___» _____ 20 г.

Бизнес-план проекта

Улучшение экологии производства за счет достижения ПДК вредных веществ в сточных водах после станции нейтрализации

Руководитель проекта

Оглавление

1	Цель проекта.....
2	Задачи проекта.....
3	Потребители – заказчики результатов проекта и критерии (качества) их удовлетворённости.....
4	Результаты – показатели реализации проекта.....
5	Анализ внешней и внутренней среды проекта.....
6	Организационная структура реализации проекта.....
7	Планы–графики реализации проекта
8	Параметрический анализ устойчивости.....
9	Закладываемые в расчёты значения.....
10	Схемы – варианты финансирования проекта и налогообложения.....
11	Риски и неопределённости проекта.....
12	Резюме проекта.....

1. Цель проекта

Борьба с риском экономических потерь, возникающих от риска штрафных санкций в отношении предприятия по причине несоответствия сточных вод после станции нейтрализации нормативам приёма сточных вод на очистные сооружения.

2. Задачи проекта

2.1 Приобретение и внедрение в производство проходного установки для наружной очистки труб и штангового металла от окалины дробью.

2.2 Обучение сотрудников использованию нового оборудования.

2.3 Сокращение в 3 раза объёмов травления металлопродукции.

3. Потребители – заказчики результатов проекта и критерии (качества) их удовлетворённости

3.1 Потребители – заказчики результатов проекта внутри Компании – директор по производству.

3.2 Критерии удовлетворённости потребителей:

– перевод номенклатуры металлопродукции с участка травления на новый проходной дробемёт;

– сокращение в 3 раза количества химически загрязнённых сточных вод с участка травления, что способствует достижению ПДК вредных веществ в сточных водах после станции нейтрализации.

4. Результаты – показатели реализации проекта

Выбор перечня показателей, по которым должен оцениваться, произведён в соответствии с методическими указаниями 14–МУ01.

Показатели, применяемые для оценки проекта

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	Значение
Длительность инвестиционной фазы проекта	0,67 года
Срок окупаемости	0,85 года
Объём инвестиций	4200 тыс. руб.
Стоимостная оценка потерь от наступления рисков	4962,1 тыс. руб.
Перечень снимаемых рисков	Штрафные санкции за сверхнормативный сброс сточных вод

5. Анализ внешней и внутренней среды проекта

5.1 Анализ внешней среды

Поставщики установки для наружной очистки металлопроката

Контрагент на установку наружной очистки металлопроката	Техническая характеристика				Цена с НДС тыс. руб.
	Габариты установки мм	Полная мощность кВт	Диаметр обрабатываемого металлопроката мм	Скорость очистки м/мин.	
г. Челябинск «Дистек-Урал» Установка для наружной очистки металлопроката производства	2400х 15000х350 (ш х дл. х в)	35	10 – 150	1 – 5	3845,0

5.2 Анализ внутренней среды

а. Текущее состояние

В настоящее время вся металлопродукция, заготовки подвергается очистке от окалины и ржавчины методом травления в растворе серной кислоты. Сточные воды с ряда травления сбрасываются на станцию нейтрализации, где подвергаются очистке реагентным методом. Существующее оборудование станции нейтрализации и применяемая технология не позволяют очищать сточные воды, содержащие тяжёлые

металлы, до необходимых нормативов, установленных для приёма на очистные сооружения.

b. Целевое состояние

Новое оборудование (проходной дробемёт), за счёт перевода штангового металла и труб на очистку дробью, позволит сократить объёмы травления металлопродукции на выпуск 16 тыс. автомобилей в год с 14569,1 тн до 4428,4 тн, т. е. в 3 раза; вывести из производства 2 ванны травления, что соответственно снизит объёмы сточных вод, поступающих на станцию нейтрализации, а установка на ваннах травления патронных фильтров и фильтровальных установок на промывных ваннах гарантированно позволит выполнить нормативы и исключить штрафные санкции за повышение ПДК вредных веществ в сточных водах.

c. Противоречие между целевым состоянием и текущим состоянием

Целевое состояние является передовой технологией, удовлетворяющей экологические требования сегодняшнего дня, а текущее состояние является устаревшей технологией, оказывающей экологическое воздействие на окружающую среду.

Сравнительный анализ затрат

Составляющие	Действующий вариант тыс. руб.	Проектный вариант тыс. руб.
Затраты на очистку годовой программы металлопродукции и заготовок	4065,95	1872,75

Сравнительный анализ затрат показывает, что при внедрении данного проекта снижается себестоимость очистки годовой программы.

6. Организационная структура реализации проекта

Роль	Полномочия
Лидер проекта	Общее руководство проектом
Куратор проекта	Мониторинг проекта, решение спорных вопросов
Руководитель проекта	Оперативное руководство проектом, контроль
Проектная группа	Выполнение мероприятий

1) планы–графики реализации проекта.

а) Календарный план-график реализации проекта

№ п/п	Наименование этапа	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август
1	Проведение тендера и заключение договора								
2	Разработка проектно-сметной документации								
3	Изготовление и поставка проходного дробемёта								

4	Проведение строительно- монтажных работ по монтажу дробемёта									
5	Проведение пуско- наладочных работ									

Бюджет проекта $\approx 4200,0$ тыс. руб.

Вышеуказанный объём инвестиций необходим для закупки, доставки до завода, выполнения СМР, проведения пуско-наладочных работ и обучения.

Объём инвестиций, необходимый для закупки оборудования установлен на основании технико-коммерческих предложений.

б) Инвестиционный план–график

Этапы	Длитель- ность, дней	Начало число/месяц	Окончание	Стоимость, тыс. руб.
Проведение тендера и заключение договора	60	01.01.	28.02.	0
Разработка проектно-сметной документации	60	01.04.	30.05.	0
Изготовление и поставка проходного дробемёта	120	01.03.	30.06.	3845,0
<i>Проведение строительно-монтажных работ по монтажу дробемёта</i>	45	01.07.	15.08.	355,0
<i>Проведение пуско-наладочных работ</i>	15	15.08.	31.08.	0
Итого				4200,0

в) Финансовый план–график

Наименование этапа									Всего по году
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	
Проведение тендера и заключение договора									0
Разработка проектно-сметной документации									0
Изготовление и поставка проходного дробемёта			1500,0			1300,0	1045,0		3845,0
Проведение строительно-монтажных работ по монтажу дробемёта								355,0	355,0
Проведение пуско-наладочных работ								0	0
Итого	0	0	1500,0	0	0	1300,0	1045,0	355,0	4200,0

4) Параметрический анализ устойчивости

Для данного проекта параметрический анализ устойчивости не проводится.

5) Схемы – варианты финансирования проекта и налогообложения

Необходимый объём финансирования по проекту 4200,0 тыс. руб. с НДС. Финансирование планируется осуществить за счёт собственных средств предприятия.

6) Риски и неопределённости проекта

Идентификация рисков

– Изменение законодательства (смена коэффициентов для расчёта экологических платежей).

– Изменение поставщиками цен на поставляемое оборудование, комплектующие и материалы.

Оценка потерь от наступления рисковогó события

– В случае изменения цен поставщиками возможно незначительное увеличение суммы инвестиционных затрат, необходимых для решения задач проекта.

– Изменение законодательства повлечёт за собой увеличение экологических платежей.

План нейтрализации рисков

– Заключение договоров на приобретаемое оборудование с фиксированными ценами.

– По риску изменения законодательства нейтрализация невозможна.

7) Резюме проекта

Наименование проекта: «Улучшение экологии производства за счёт достижения ПДК вредных веществ в сточных водах после станции нейтрализации».

Цель проекта

Борьба с риском экономических потерь, возникающих от риска штрафных санкций в отношении предприятия по причине несоответствия сточных вод после станции нейтрализации термического цеха нормативам приёма сточных вод на очистные сооружения.

Задачи проекта

– Приобретение и внедрение в производство установки для наружной очистки труб и штангового металла от окалины дробью.

– Сокращение в 3 раза объёмов травления металлопродукции.

Длительность инвестиционной фазы: 0,67 года.

Срок окупаемости: 0,85 года.

Потребители проекта: Производства

Критерии удовлетворённости:

– Перераспределение номенклатуры металлопродукции с участка травления на новый проходной дробемёт.

– Отсутствие штрафных санкций за превышение норм по сбросу сточных вод после станции нейтрализации с превышением ПДК вредных веществ.

– Сокращение в 3 раза количества химически загрязнённых сточных вод с участка травления.

Общая стоимость реализации проекта – 4200 тыс. руб. (с НДС).

Результаты реализации проекта:

Стоимостная оценка потерь от наступления рисков – 4962,1 тыс. руб. (минимальная оценка риска).

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Рекомендованная разработанная учебная программа «Управление проектами»

Учебная программа

Настоящая учебная программа предназначена для подготовки и обучения руководителей среднего и высшего звена. Программа определяет объем и содержание учебного материала.

Объем учебных программ: 30 академических часов.

Форма проведения обучения: групповая или индивидуальная, с частичным отрывом от производства

Цели программы: Систематизация и приобретение знаний и навыков применения методологии планирования и разработки продукта

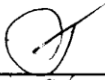
Содержание программы:

№	Содержание	Кол-во часов
1.	Введение.	2
1.1.	Ознакомление с учебной программой, необходимость в её изучении, режимом обучения.	1
1.2.	Ознакомление с понятиями «Проект, «Управление проектами».	1
2.	Основные принципы создания проекта.	4
2.1.	Организационная структура проекта.	1
2.2.	Жизненный цикл проекта.	1
2.3.	Среда коллективной работы команды проекта.	1
2.4.	Создание основных этапов жизненного цикла проекта.	1
3.	Примеры и особенности реализации отдельных этапов проекта .	6
3.1.	Старт проекта. Особенности этапа разработки и подготовки.	1
3.2.	Формирования команды проекта, организация совместной работы.	1
3.3.	Изучение цели и задач проекта.	2
3.4.	Изучение планирования проекта.	2
4.	Разработка проекта при помощи ИТ – технологий.	4
4.1.	Ознакомление с программой.	2
4.2.	Составление базы данных.	2
5	Оформление документации.	2
5.1	Составление, согласование и ведение документации по проекту.	2
6	Выполнение проекта.	4
6.1.	Управление ходом работы.	2
6.2.	Оценка рисков.	2
7	Завершение проекта	4
7.1.	Оценка проекта.	2
7.2.	Оформление отчётности, презентации по проекту.	2
8.	Подведение итогов	2
8.1.	Получение обратной связи. Ответы на вопросы.	1
8.2.	Анкетирование участников.	1
	Итого:	30

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Прейскурант цен на услуги по обучению на АО «АЗ УРАЛ»

УТВЕРЖДАЮ:
И.О.Директора по финансам и экономике
АО "АЗ "Урал"


И.П.Мальчикова
"01" _____ 2016г.

Прейскурант № 1 от 01.6.2016г.

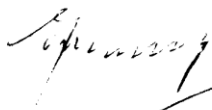
на услуги, оказываемые Дирекцией по персоналу сторонним организациям

вводится с 01.06.2016г.

в руб. без НДС

№ п/п	Наименование услуги	ед.измерения	стоимость
1	Практическое обучение (группа 1 чел.)	чел/час	17,25
2	Практическое обучение (группа 2 чел.)	чел/час	13,11
3	Практическое обучение (группа 3 чел.)	чел/час	11,61
4	Теоретическое обучение в рабочие дни	чел/час	42,57
5	Теоретическое обучение в выходные или рабочие дни с 17 до 20	чел/час	49,67

Директор по персоналу



Е.В.Ефимкин

Начальник ОЦ



В.А.Романов

Начальник ПЭО



С.Г.Брюгеман