



## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты обучения и повышения квалификации персонала организации .....</b>	<b>9</b>
1.1. Сущность понятия обучения и повышения квалификации персонала.....	9
1.2. Виды, формы и методы повышения квалификации .....	15
1.3. Повышение квалификации как фактор эффективности деятельности организации .....	29
<b>Выводы по первой главе.....</b>	<b>39</b>
<b>Глава 2. Практическая работа по реализации системы повышения квалификации персонала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия в ООО «Энергометсервис» .....</b>	<b>41</b>
2.1. Анализ результативности существующей системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» .....	41
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» .....	60
2.3. Социально-экономическая эффективность разработанных рекомендаций по повышению квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» .....	73
<b>Выводы по второй главе .....</b>	<b>77</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>79</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>83</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>85</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>89</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Совершенствование и развитие материально-вещественных факторов производства и, прежде всего разработка, внедрение и освоение новых технологий требует систематического повышения как общего культурно-технического и профессионального уровня работников, так и повышения квалификации в пределах конкретных трудовых функций. В таком повышении заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требования к качеству рабочей силы постоянно повышается.

Вопросы подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров в условиях рыночной отношений приобретают особую значимость и актуальность.

Сегодня производство предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе подготовки, переподготовки и повышение квалификации в условиях рыночных отношений. В ходе научно-технического прогресса одни профессии исчезают, другие появляются. Уплотняется трудовой ритм, меняются методики, технологии и технические средства. Все это порождает необходимость в новых формах подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров.

Приоритетность вопросов обучения и развития кадров обусловлена процессами перехода к концептуальному бизнес-образованию, то есть необходимостью переподготовки и подготовки работников в соответствии с их специализацией максимально конкретной направленностью. В условиях быстро изменяющегося развивающегося рынка необходимость в повышении профессиональных навыков, а также профессиональное развитие становится важным условием успешной работы любой организации. Недостаток у работника тех или иных навыков, знаний приводит к неэффективной работе и выполнению поставленных задач.

На фоне экономического кризиса на первое место выходит качество персонала организации, работники с высокой квалификацией и креативным мышлением могут находить нестандартные решения проблемных ситуаций, возникающих в связи с рецессией мировой экономики. Необходимость

постоянных смен принципов управления и организационных изменениях в условиях постоянно растущей конкуренции предполагает постоянный профессиональный рост персонала, улучшение качества обслуживания клиентов, новаторское, творческое отношение к труду [5с.20].

Целью развития персонала является обеспечение эффективного функционирования организации, повышение производительности труда на основе формирования у работников умения работать в команде, современного экономического мышления, поддержание и формирование кадрового потенциала, повышения профессионального мастерства работников. Из выше сказанного можно выделить несколько основных причин того, почему развитие и повышение квалификации персонала в настоящее время приобрело особенно большое значение:

1. Век информации — быстрые технологические изменения.
2. Изменения требований к рабочей силе.
3. Недостаток навыков, особенно в высокотехнологичных и наукоемких областях.
4. Постоянные организационные изменения.

Для повышения ответственности и заинтересованности персонала в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Повышение квалификации должно быть тесно связано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих. Для принятия управленческих, решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации [8с.76].

Здесь и вытекает следующая проблема, что не все организации будь они коммерческие или не коммерческие, не заинтересованы, а порой и не хотят мотивировать и стимулировать свой кадровый потенциал на приобретение новых

знаний и компетенций, что обуславливается профессиональным обучением, повышением квалификации, где требования к данному фактору существуют в жизни организации или даже является обязательными. Более ярко это выражено в частных структурах бизнеса, но и встречается в государственных учреждениях. Руководство таких организаций (фирм) видит силу человеческого ресурса лишь в «тяжёлые» этапы своего существования (кризисные моменты), а в периоды стабильности или процветания организации не акцентируют своё финансовое воздействие на правильно мотивированную потребность в повышении профессионализма своих сотрудников.

У работников данных учреждений могут возникать внутренние противоречия: неуверенность в себе, в качестве и нужности своей работы, не желание совершенствовать профессиональные знания, так как не заинтересованы и не видят в этом смысла, а порой вообще испытывают страх, дискомфорт и всячески пытаются избежать этого. Всё это обусловлено тем, что системный подход к повышению квалификации направлен на достижения потребностей лишь самой организации, а не на интересы её сотрудников. Люди сталкиваются только с отрицательной стороной данного процесса. В основном это вложение личных финансовых средств, так как не все организации стремятся полностью возместить затраты на переподготовку своих подчиненных, может быть не уверенность в реализации приобретенных знаний и не правильное их вознаграждение, отсутствие карьерного роста, нужной материально-технической базы [1с.58].

Ещё одной из ошибок руководства организации, например, при её профилировании, смене технологии производства, или направленности деятельности является несовершенная система профориентации, которая в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Выходом из сложившихся противоречий в данной проблеме будет являться комплексный, систематизированный подход, в котором цель организации как

повышение квалификации своего персонала полностью совпадет с их интересами и нужным образом произведет мотивацию. Не менее важное значение имеет оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, ответственности, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей совершенствования системы повышения квалификации персонала с целью повышения производительности труда.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы: «Повышение уровня квалификации персонала как фактор повышения производительности труда».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию и реализации системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» с целью повышения производительности труда.

Объект исследования: квалификационный уровень персонала и система повышения квалификации в ООО «Энергометсервис».

Предмет исследования: эффективность системы повышения квалификации в ООО «Энергометсервис».

Задачи исследования:

1. изучить теоретические аспекты обучения и повышения квалификации кадров;
2. определить виды и формы повышения квалификации;
3. рассмотреть повышение квалификации как один из факторов эффективности менеджмента организации;
4. разработать практические рекомендации, направленные на эффективность существующей системы повышения квалификации и профессиональной компетенции персонала в ООО «Энергометсервис»;

5. определить социально-экономическую эффективность разработанных рекомендаций и разработать мероприятия по их внедрению.

Теоретико-методическая база:

информационную базу написания работы составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные официальных органов статистики, труды отечественных и зарубежных исследователей. Проблема организации и управления подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров рассмотрена как в работах российских исследователей, так и в работах иностранных авторов. Среди российских Кротова Н. В., Клеппер Е. В., Базаров Т.Ю., А.Я. Кибанов, Армсронг М, Бишоп С., Тэйлор Д., Бланд Д. и др. Так же при написании данной работы нами были использованы не только учебники, но и журналы, занимающиеся исследованиями современной российской экономики и управления. Большое количество информации подготовки кадров можно найти в сети internet.

Методы исследования:

1. Теоретические:

- изучение научно-учебной и методической литературы по проблеме исследования;
- обобщение и систематизация изученной информации;
- изучение нормативно-правовых документов; (документации о прохождении квалификации и обучения сотрудников организации)
- анализ и синтез, сравнение и классификация всех данных.

2. Эмпирические:

- наблюдение, беседа, опрос;
- анкетирование и тестирование персонала на выявление индивидуального видения о работе действующей системы повышения квалификации;
- SWOT-анализ;
- обработка статистических данных.

Практическое значение исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию эффективности системы повышения квалификации и дальнейшее внедрении полученных данных исследования.

Структура исследования состоит из введения, двух глав: теоретической в которой раскрываются понятие повышения квалификации, её виды и формы, обосновывается фактор эффективности организации путём повышения квалификации и обучения персонала; и практической, где даётся характеристика эффективности системы повышения квалификации в ООО «Энергометсервис», разработка рекомендаций по совершенствованию эффективности системы повышения квалификации педагогического персонала, итоги практической работы; общих выводов, заключения, списка литературы, приложения.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Энергометсервис».

Адрес: Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск, Гагарина, 56

ООО Энергометсервис работает на рынке услуг, выполняя работы, связанные с электроснабжением промышленных и бытовых объектов с 2000 г.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссария, библиографического списка и приложения.



# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Сущность понятия обучения и повышения квалификации персонала**

Обучение, развитие, повышение квалификации персонала является одним из важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Для того чтобы это понять сначала мы рассмотрим такие понятия как обучение и квалификация.

Согласно толковому словарю Ожегова С.И., понятие обучение – это усваивание каких-нибудь знаний, навыков; процесс приобретения опыта; получения специальности и образования. Квалификация в его же трактовании – это степень годности к какому-нибудь виду труда, уровень подготовленности, а также профессия, специальность [25с.272,437].

Если рассмотреть понятие квалификация с точки зрения лингвистики, так как это слово пришло к нам из иностранных языков квалификацией – от латинского *quails* какой, какого качества, будет называться степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда. Вследствие чего квалифицированным называют – имеющего опыт; труд для выполнения которого требуется специальная подготовка [24с.228].

Из сказанного вытекает, что такие понятия как обучение и квалификация тесно связаны между собой, квалификация - специальная подготовка, опыт невозможна без обучения как процесса получения этого опыта и обогащения себя знаниями и навыками.

В нашем же случае мы рассматриваем обучение и квалификацию кадров в организации, а не в изначальном их понимании, где персонал уже предварительно прошедший процесс обучения имеет какую-либо квалификацию, т.е. обладает знаниями, умениями и опытом.

Отсюда мы должны ввести такие понятия как обучение (т.е. развитие) и повышение квалификации персонала. Рассмотрим точки зрения различных авторов.

Например под обучением персонала доктор экономических наук, профессор Веснин Владимир Рафаилович вводит такое понятие как - подготовку персонала, направленную на повышение эффективности работы организации. Что позволяет: повысить эффективность и качество работы, сократить потребность в контроле, быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей), сократить текучесть и затраты, вызванные ею. А *повышение квалификации* рассматривает как профессиональное развитие, что означает подготовку сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека [12с.160,163].

В учебном пособии профессора, доктора экономических наук, заслуженного деятеля науки РФ Кибанова Ардальона Яковлевича эти понятия имеют немного другую трактовку. Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Повышение квалификации кадров – это обучение кадров с целью усовершенствования знаний умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии, повышением в должности, или изменившимися требованиями к содержанию и результатом труда [27с.425].

В науке менеджмента обучение персонала может носить характер *общего развития*, что сводится к мероприятиям по формированию у людей широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации. А повышение квалификации, как профессиональное

развитие(обучение) суть которого подготовка сотрудников для реализации новых производственных функций и задач организации [11с.420].

Теперь, когда мы рассмотрели понятийный аппарат данного явления, можно перейти собственно к его сути. Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства, обогащения опыта по имеющейся у работника специальностям или профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности [34с.119]. Таким образом, повышение квалификации - это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям [11с.420].

Если обратиться к мировой практике, то под профессиональным обучением и повышением квалификации понимается любая деятельность, сознательно проводимая для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Более конкретно, это процесс непосредственной передачи или повышения новых профессиональных навыков и (или) знаний сотрудниками организации [53с.59]. Где конечные результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

- роста прибыли;
- роста объемов продаж;

- роста производительности труда работников;
- увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;
- снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Отсюда потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности (для фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта) [33с.120].

В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе [42].

Из всего упомянутого выше можно определить целый ряд толкований о процессе профессионального развития трудового коллектива: продвижение кадров их переподготовка и обучение, повышения квалификации, кадровый резерв ит.д. Все это непосредственно связано с их обучением, повышением квалификации т.е. профессиональной подготовкой.

Цели переподготовки в процессе обучения это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение «борьбы», требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки (Рис. 1.1.) [22с.148].



Рисунок 1.1 - Цели повышения квалификации кадров

В процессе переподготовки при формулировании целей необходимо использовать следующие мотивы. Планирование и постановка целей должна рассматриваться как стратегически целостная система повышения квалификации кадров, тенденции их развития:

Следовательно, целями повышения квалификации работниками выступает:

- обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач;
- увеличение их инновационного потенциала;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий;
- получение более высокого разряда или адаптации к новой технике;

- изучение новых форм организации и стимулирования труда, командной работы;
- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- привитие навыков принятия решений;
- побуждение учиться дальше [42].

При достижении поставленных целей перед профессиональным обучением призвано решить следующие задачи:

- определение тех навыков и знаний, которым должны быть обучены работники;
- определение тех кадров вклад средств, в которых принесёт пользу для организации;
- учет и эффективное использование средств выделяемых для развития персонала;
- соответствие мероприятий по обучению целям предприятия и извлечения из них максимальной пользы;
- заинтересованность и мотивация самого персонала в развитии и обучении [44с.71].

Часто для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации. Подготовкой новых рабочих, является первоначальное профессиональное обучение лиц ранее не имеющих рабочих специальностей [52с.102].

Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей

потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения. Подготовка квалификационных рабочих проходит непосредственно на производстве и в профессиональных учебных заведениях [28с.434].

Преимущества повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе [48с.122].

Повышение квалификации является объектом внутриорганизационного системного планирования, в рамках которого:

- определяется долгосрочная (до 5 лет) потребность в нем и разрабатываются необходимые планы и программы, исходя из направлений деятельности фирмы и личных потребностей людей;
- осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных мероприятий [20с.184].

## **1.2 Виды, формы и методы повышения квалификации**

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности [47].

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять предусмотренные федеральными законами гарантии, заключать ученический договор [57].

Работодатель имеет право заключать ученический договор на профессиональное обучение с человеком, ищущим работу и с работником своей организации - на переобучение без отрыва от работы. Договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными нормами гражданского права. Ученический договор с работником является дополнительным к действующему трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и нормами трудового права [55].

Организация ученичества может осуществляться на предприятии в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения и в иных формах. В Российской Федерации начальная подготовка молодых рабочих осуществляется в системе профессионально-технического образования и включает две основные формы обучения:

- в государственных учебных заведениях начального и среднего профессионального образования;
- непосредственно на предприятиях и в организациях с различными формами собственности [57].

Требования к системе подготовки.

Действующая система подготовки должна быть:

- мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу;
- соответствовать развитию рыночной экономики, новой технике, технологии и организации производства [ 23с.106].

Обучающая деятельность организации представлена достаточно разнообразными ее видами (рис.1.2)





Рисунок 1.2 - Классификация обучающей функции предприятия

Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутрифирменное обучение). Во внефирменное обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само, обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства [22с.153].

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется, прежде всего, в организации повышения их

квалификации. При этом, как уже говорилось ранее, в практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: внутрипроизводственная и непроизводственная [57].

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др. (таблица 1.1) Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях [23с.108].

Обучение на рабочем месте характерно, прежде всего, для рабочих и простых должностей служащих.

Таблица 1.1 Основные методы подготовки рабочих на производстве.

Методы подготовки на рабочем месте	Характерные особенности
Направляемое приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте; основу этого планирования составляет план профессиональной подготовки, в котором изложены цели подготовки.
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения)

	специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях [42].

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения - это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ЭВМ, обмен опытом и др. (таблица 1.2) [42].

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Таблица 1.2 - Методы обучения, используемые вне рабочего места

Методы подготовки, используемые вне рабочего места	Характерные особенности
Чтение лекций	Пассивный метод обучения. Проблемы: усталость слушателей, отсутствие обратной связи
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения с привлечением теоретических знаний
Конференции и семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает поведение в различных ситуациях (конференция по решению проблем)
Ролевое обучение	Обучение манере вести себя в конфликтных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны представлять определенные точки зрения
Рабочая группа («кружок качества»)	Молодые специалисты занимаются принятием реальных решений по проблемам управления организации. Разработанные в рабочих группах предложения решений передаются в управление (правление) организации. Правление рассматривает предложение, принимает по этому предложению решение и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложения

Обучение вне рабочего места имеет следующие преимущества:

- занятия проводятся опытными экспертами;
- используются современное оборудование и информация;
- работники получают заряд свежих идей и информации [42].

Однако этот тип обучения имеет ограничения:

- курсы обычно дороги, особенно когда добавляете стоимость расходов на проезд, суммы, выплачиваемые за обед, стоимость потерянной продукции;

–чаще изучается теория, нежели практика, и ее может быть сложно, применить в обычной работе;

–имеющиеся курсы могут не соответствовать вашим требованиям;

–ваш бизнес или деятельность может пострадать, если ключевые работники будут отсутствовать на работе [31с.82-86].

Развитие информационных технологий частично решили эти проблемы. В последние годы в России широкое распространение получает так называемое дистанционное обучение. Дистанционное обучение руководителей и специалистов реализуется для удовлетворения образовательных потребностей параллельно с основной деятельностью путем активного использования современных информационных технологий. Оно осуществляется с помощью комплекта дистанционного обучения ("кейса") и заключается в самостоятельном теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией [44с.58].

Самостоятельное обучение(самоподготовка) является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни преподаватель, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокассет, информационных технологий, учебников, задачников, обучающих программ. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер [23с.111].

Обучающийся может определять методы и темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, то есть контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, так как обучающийся предоставлен самому себе [20с.189].

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который называют образовательным планом. В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента цели развития, которые подразделяются по:

- *рабочим местам*, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
- *профессиям*, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;
- *областям*, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности, меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны *предприятия*, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание дистанционного курса лекции [46с.277].

Различают следующие типы планов развития стандартный, индивидуальный и планирование освоения специальности [44].

Стандартный план развития. Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами. Стандартные планы развития могут быть; иерархическими, при которых развитие сотрудников направлено на определенные уровни, например, начальник цеха, производственный мастер, соотносящимися с конкретными задачами, которые направлены на конкретные функции. Возможно, соединение признаков

иерархического плана и плана, соотносящегося с конкретными задачами, например в плане развития руководителей [35].

Индивидуальный план развития. Стандартные планы развития целесообразно применять лишь там, где:

- одинаковы исходные условия;
- существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать, индивидуальный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника [9].

Планирование освоения специальности. Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если идет речь о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником. Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, которые подлежат выполнению, знакомство с предприятием, выполнение предложенных задач, освоение специальности на незнакомом рабочем месте, изучение незнакомых методов и технологий; знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками [44].

В план освоения специальности могут быть включены:

- представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе.
- проведение бесед с теми должностными лицами, чья компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника.
- участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабочего места [32].

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом [42].

Подготовка, переподготовка персонала и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы [21].

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке персонала, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т. п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты [30с.44].

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников [19с.307].

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации



работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами [18с.230].

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки персонала и повышения его квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении персонала по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством [53].

В зависимости от целей и задач обучения (по целевому назначению) существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и видов обучения. Наиболее распространенными являются:

- Профессиональная подготовка кадров заключается в приобретении знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определённых производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучающимися является в основном молодежь [27,с.427].

- Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных

условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований. Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7—14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком [16с.141].

- Ежегодное обучение для руководителей и специалистов проводится для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1-3 дня [44с.64].

- Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью [40, с.112]. Оно включает следующие виды обучения" краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями; тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим

проблемам предприятия [44]. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются такие вопросы, как развитие международного рынка выпускаемой продукции, экология, экономическая безопасность, фирменное пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии; длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности [51]. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам [39].

- Стажировка - форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности [43]. Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах [37].

- Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Данный вид обучения направлен на руководящий состав персонала [27с.427].

- Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения

нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение. Порядок и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования. Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования [11]. Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования, а также специально созданных образовательных центрах занимающихся переподготовкой и повышением квалификацией в той или иной отрасли [16с.205].

Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца. Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца - удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72—100 часов, свидетельство о повышении квалификации для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов; диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов [14].

Из выше изложенного мы можем выделить основные группы обучающихся по целевому назначению и сформулировать основные задачи их обучения(таблица 1.3) [27].

Таблица 1.3 - Задачи обучения для отдельных целевых групп [2].

Целевая группа	Главные задачи обучения
Учащаяся молодёжь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)
Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности.
Руководители с опытом работы	Отработка поведений на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведения переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности ит.д.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что обучение персонала представляет собой сложный механизм, включающий в себя разнообразные формы, виды и методы представленный в виде целой системы, как система повышения квалификации.

### **1.3 Повышение квалификации как фактор эффективности деятельности организации**

Особенности деятельности компании в новых политических, экономических и социальных условиях, а также стоящие перед ней цели выдвигают принципиально новые требования к работникам — руководителям, специалистам, рабочим, к организации и содержанию их подготовки и переподготовки. Кадровый потенциал организации — важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможности реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, повышения качества продукции и роста производительности труда. Поэтому обучение, повышение квалификации руководителей и специалистов, обучение и переподготовка по смежным и вторым профессиям специалистов и рабочих, формирование предпринимательского корпуса организации с учетом новых экономических

условий и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного как на внутреннем, так и на внешнем рынке персонала компании выдвигают перед кадровой службой

компании новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров [44].

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т. п. Возможность развития должна предоставляться всем, ибо в результате не только совершенствуется сам человек, но и повышается конкурентоспособность организации, где он трудится, то есть её эффективность. Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачей освоения дополнительных видов деятельности [12с.174]. В качестве примера системного подхода к организации обучения можно привести опыт крупных компаний (рис 1.3) [44].

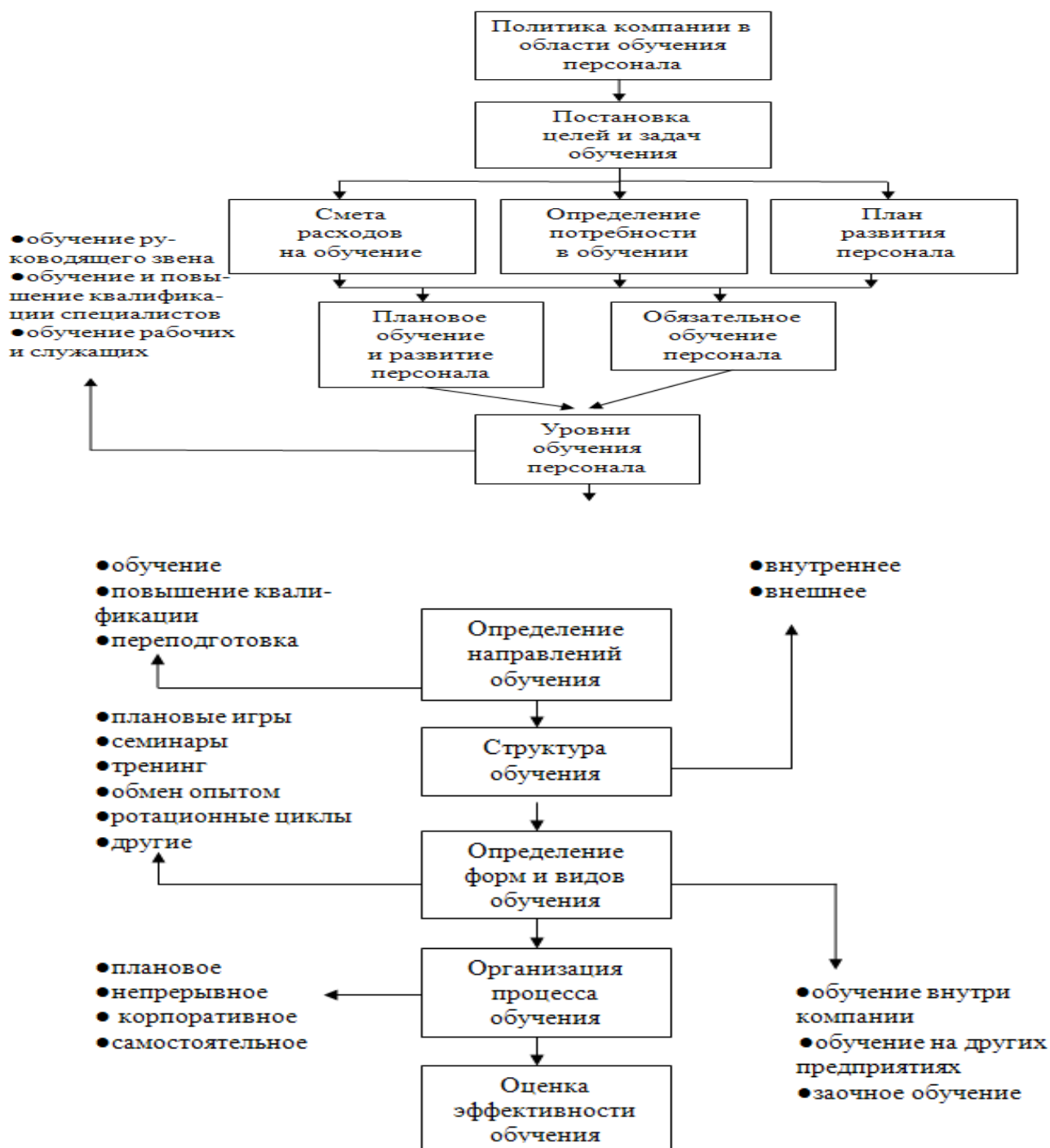


Рисунок 1.3 - Организация обучения персонала в крупной корпорации

Наибольшие споры среди теоретиков и особенно среди практиков вызывает вопрос эффективности (экономической и социальной) обучения. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано, прежде всего, с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена в данный момент с методологическими трудностями и до их преодоления может быть только

приблизительной. Эти трудности связаны как с переходным состоянием российской экономики, так и с не разработанностью методических вопросов оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности [29].

Обучение работников - многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий. Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят текущие и будущие результаты деятельности предприятия; текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятия; уровень риска в деятельности предприятий и организаций отрасли от некомпетентных действий персонала [15].

Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам. Возможные цели расчетов экономической эффективности процесса обучения:

- определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство;
- принятие решений по развитию форм и методов обучения;
- сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения;
- сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства [44].

В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты,



связанные с деятельностью объекта (за тот же период). Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражение доли рассматриваемого мероприятия в общих затратах. В этом случае показателем экономической эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат. Экономическая эффективность обучения и тренинга определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, снижения уровня риска его функционирования [44].

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение. К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:

- увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации) персонала, прошедшего обучение;
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений [13];
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков более грамотного управления техническими системами;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий» («эффект домино»);
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;

- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций [10].

Система показателей, количественно выражающих влияние изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения, прошедших обучение работников на деятельность системы в целом, состоит из нескольких групп показателей, отражающих следующее:

- повышение скорости работы (включая сокращение длительности анализа и оценки ситуации, функциональных реакций, оценки последствий предпринимаемых действий);
- улучшение ее качества;
- увеличение числа вариантов действий или решений;
- улучшение координации действий работников, занятых взаимосвязанными операциями. Часть показателей этих групп характеризует влияние обучения на результат (доход) системы обучения, часть — на затраты, связанные с поддержанием ее функционирования [44].

Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Увеличение скорости работы определяют:

- фондовооруженность персонала по оборудованию ("оборудованность, или техновооруженность, персонала");
- годовая производительность единицы обслуживаемого оборудования, выраженная в стоимости продукции и услуг за год;
- прирост (в %) производительности оборудования, связанный с увеличением скорости реакции оператора, средние затраты, связанные с компенсацией ущерба из-за поломки или выхода из строя оборудования ввиду недостаточной скорости

реакции оператора (на один случай поломки), сокращение (в %) числа случаев выхода из строя оборудования ввиду недостаточной скорости реакции оператора, связанное с его обучением [26].

Улучшение качества работы может быть оценено:

- в снижением (в %) числа ошибочных действий одного работника в течение года, связанным с результатами обучения;
- затратами на ликвидацию последствий одного ошибочного действия работника (например, оператора и т.д.) [6].

Увеличение числа вариантов действий оценивается:

- изменением (в %) числа вариантов действий одного работника, связанным с обучением;
- средним (по множеству различных вариантов) вкладом реализации каждого варианта в результате (доход) системы обучения [44].

Общий эффект от данной группы факторов проявляется в виде прироста результата деятельности системы (дохода). Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников. Поиск так называемых "нестандартных" решений приносит не только выгоды, но и потери от несогласованности участников общей работы. Поэтому в самом учебном плане следует предусмотреть обучение взаимному согласованию действий и тренинг [3].

Целесообразность дополнительного обучения (повышения квалификации) персонала, обеспечивающего предотвращение возникновения «цепочек нежелательного развития событий», определяет:

- возможный уровень снижения вероятности возникновения «цепочек нежелательного развития событий», связанный с удержанием оператором параметров процесса вне зоны риска [4];
- объем средств, резервируемых для ликвидации последствий «цепочек нежелательного развития событий» (как первичный ориентир для оценки уровня снижения затрат и повышения эффективности);

- реально достижимый предел снижения (в %) объема средств, резервируемых для ликвидации последствий «цепочек нежелательного развития события», обусловленный снижением вероятности их наступления [44].

После изучения теоретических аспектов эффективности обучения и повышения квалификации рассмотрим их теперь с практической стороны.

Совместное российско-американское предприятие, занимающееся производством и монтажом инженерного оборудования в России, получило в качестве взноса американского партнера заводское оборудование на сумму 3 млн. долларов, в том числе два станка с числовым программным управлением. Когда станки прибыли на завод, оказалось, что никто из сотрудников совместного предприятия не может на них работать. Руководство было вынуждено пригласить специалистов из-за рубежа для обучения своих рабочих, что задержало начало использования установленных станков на два месяца и привело к финансовым потерям в сто тысяч долларов [53с.107].

Представленная ситуация показывает, как несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший вуз в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии - институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников начала XX века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться каждое десятилетие [17].

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной

платы) статьей расходов многих компаний. Такие организации, как Ай-би-эм, «Моторола», «Дженерал Моторс», американские вооруженные силы ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты [7].

Среди множества постоянно действующих корпоративных программ повышения квалификации университет компании «Сименс» выделяется своей... прибыльностью. В отличие от большинства корпоративных центров обучения, являющихся центром издержек, университет «Сименса» приносит своей компании дополнительную прибыль — более 11 миллионов долларов за первые 10 месяцев 1999 года [53].

Немецкий многонациональный концерн «Сименс», созданный в 70-е годы XIX века и выпускающий сегодня мобильные телефоны и коммутаторы, полупроводники, бытовую технику, буровые установки и другую продукцию на сумму 65 миллиардов долларов в год, видит в обучении и повышении квалификации своих сотрудников (400000 сотрудников из 190 стран мира) важнейшее средство повышения эффективности их труда, в следствии чего своего менеджмента и деятельности всей компании. В основу работы университета положен метод практических ситуаций. Студенты (в основном руководители среднего звена и технические специалисты) объединяются в небольшие группы (пять-шесть человек), каждая из которых получает для разработки реальную проблему из одного из подразделений компании. В течение года студенты встречаются на пяти сессиях продолжительностью в одну неделю каждая, в ходе которых они работают над решением проблемы и изучают практические основы бизнес-дисциплин, преподаваемых как профессорами бизнес-школ, так и менеджерами «Сименса». В промежутках между сессиями студенты продолжают выполнять свои профессиональные обязанности и общаются с помощью электронной почты. Кульминацией программы является презентация проекта менеджерам, в чьей компетенции находится изучавшаяся студентами проблема. Не имея организационной власти, финансовых или иных ресурсов, они стремятся

добиться принятия выработанного решения за счет творческого подхода, профессионального подхода, навыков презентации, приобретенных в университете [53].

Помимо профессионального развития, университет играет роль глобального коммуникационного форума, объединяющего сотрудников из разных стран и подразделений компании, получающих уникальную возможность не только познакомиться друг с другом и совместно работать над реальным проектом, но и установить рабочие контакты, которые могут быть исключительно полезны в будущем [41].

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как «Дженерал Моторс», составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. После посещения 40-часовой программы развития навыков ведения переговоров и месячной стажировки в английском отделении своей компании, коммерческие агенты московского филиала многонациональной компании повысили объем реализации с 2 млн. долларов в месяц до 2,7 млн. [7].

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении [45].

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне её. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [54]. Профессиональное обучение также

способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной организации высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат [35с.121].

Основываясь на приведённых примерах, их теоретической обусловленности можно сделать вывод, что обучение и повышение квалификации является одним из важных факторов эффективности деятельности организации и её управления.

### **Выводы по первой главе**

Рассматривая суть проблемы нашего исследования в существующей теории и практики менеджмента, мы определили, что обучение и повышение квалификации персонала является сложным процессом, вытекающим в целостную плановую систему, где под обучением персонала понимается - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей; а повышение квалификации — это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям.

Подход к обучению персонала должен быть системным, обучающая функция организации подразделяется на виды (внутрифирменное и внефирменное обучение, самообразование); формы (с отрывом от производства, без отрыва от

производства); целевые направленности (подготовка новых рабочих, повышение квалификации, переподготовка и другие). Большое значение имеет выбор места обучения (на рабочем месте, вне рабочего места), что определяет стратегию подхода и методы обучения. Современная практика обладает богатой методикой направленной на достижение целей обучения, и делится в зависимости от её вида на: методы подготовки персонала в организации (производственный инструктаж, ротацию, ассистентничество, работа в проектных группах); методы подготовки персонала вне организации (лекция, программированные курсы, конференции, семинары и т.д.)

Рассмотрев с теоретической и практической стороны, как выстроен системный подход обучения и повышения квалификации персонала в крупных компаниях, мы определили факторы, влияющие на эффективность всей организации в целом:

- повышение скорости работы;
- улучшение качества;
- увеличение числа вариантов действий или решений;
- улучшение координации действий, и т.д. Процентный рост приведённых факторов указывает на эффективность системы обучения, а значит и на менеджмент организации занимающейся повышением квалификации своих сотрудников.

Все эти показатели главным образом определяют экономическую эффективность организации. Что обусловлено на примере крупных мировых компаниях, таких как, «Дженерал Моторс», «Моторола», «Сименс».



## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ООО «ЭНЕРГОМЕТСЕРВИС»**

### **2.1 Анализ результативности существующей системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис»**

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Энергометсервис».

ООО «Энергометсервис» работает на рынке услуг по выполнению работ связанных с электроснабжением промышленных и бытовых объектов с 2000 г.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Энергометсервис» образовано в результате приведения в соответствие с частью первой Гражданского кодекса Российской Федерации, введенной в действие 01.01.1995 года и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», Учредительных документов (Устава), зарегистрированного 20.04.2000 года Администрацией Орджоникидзевского района города Магнитогорска Челябинской области. Свидетельство о государственной регистрации предприятия № 1247 серия ПА от 20.04.05. года, Постановление № 90-15 от 20.04.05 года, ИНН 7446007341.

ООО «Энергометсервис» имеет лицензии на монтаж, капремонт, эксплуатацию и пусконаладочные работы сетей электроснабжения, зданий и сооружений, подстанций и электрооборудования.

ООО «Энергометсервис» выполняет работы как из материалов и оборудования Заказчика, так и из своих материалов и оборудования.

Миссия общества сформулирована как предоставление качественных комплексных услуг по ремонту, монтажу и техническому обслуживанию электро- и энергооборудования.

Предприятие самостоятельно планирует направления своей деятельности. Реализация продукции, выполнение работ и оказание услуг осуществляется по

ценам и тарифам, установленным на предприятии.

Сочетание опыта, накопленного в течение работы и потенциала предприятия, уделяющего большое внимание инновациям в области своей деятельности, позволило ООО «Энергометсервис» завоевать доверие своих партнеров и клиентов и занять лидирующее положение в г. Магнитогорске в области монтажа и ремонта электро- и энергооборудования.

ООО «Энергометсервис» в своем составе имеет ряд подразделений, взаимосвязь которых представлена на рис. 1.

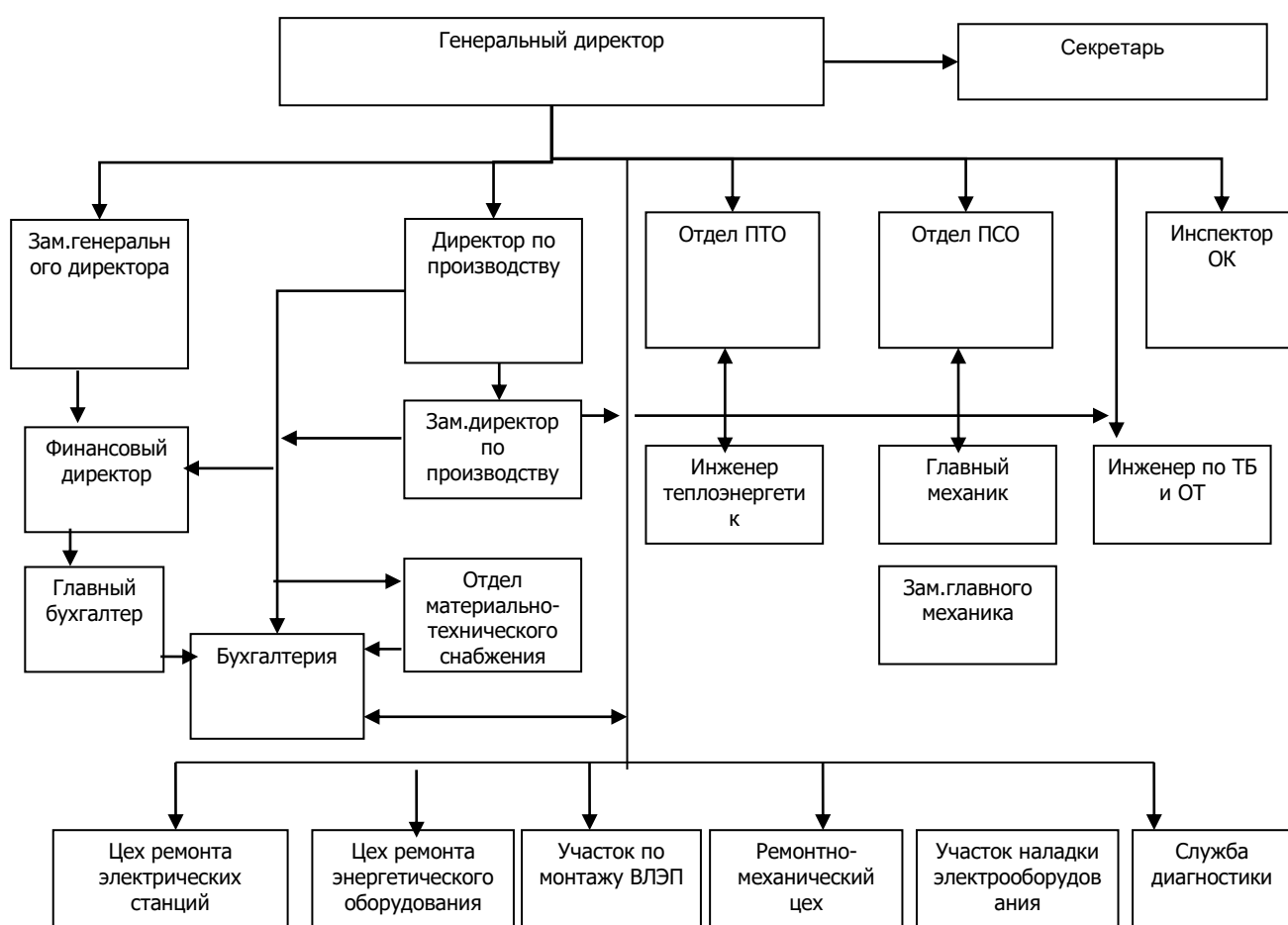


Рисунок 2.1 - Структура ООО «Энергометсервис»

Генеральный директор ООО «Энергометсервис» обеспечивает функционирование предприятия ресурсами (человеческими, материально-техническими, финансовыми, информационными и др.), необходимыми для достижения целей, поддержания в рабочем состоянии производственной сферы и постоянного улучшения и повышения ее результативности.

Структура ООО «Энергометсервис» предусматривает в настоящее время наличие вспомогательных цехов и обслуживающих служб. 1) Производственный, включающий в себя цеха основного и вспомогательного производства, технические службы. Мастера участков руководят производством работ по техническому обслуживанию и ремонту, обеспечивают выполнение плановых заданий в установленные сроки, повышение производительности труда ремонтных рабочих, снижение стоимости ремонта при высоком качестве ремонтных работ, соблюдение правильного соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

Исходя из линейной структуры управления в ООО «Энергометсервис», на предприятии принята агрегатно-участковая система организации ремонта и технического обслуживания.

Обеспеченность ООО «Энергометсервис» трудовыми ресурсами представлена в табл. 2.1

Таблица 2.1 - Обеспеченность ООО «Энергометсервис» трудовыми ресурсами за 2017-2019 г.

Наименование показателя	2017		2018		2019		Процент обеспеченности, %		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2017	2018	2019
Среднесписочная численность	476	473	493	494	480	492	99,3	99,7	102,5
В том числе рабочие	415	413	440	434	421	432	99,5	101,3	102,6
Из них: основные рабочие	366	375	373	388	398	386	102,3 5	96,22	96,92
вспомогательные рабочие	38	38	45	46	47	46	100	97,67	97,78
инженерно-технические работники и служащие	63	60	60	53	67	60	95,65	90,38	90

Анализ данных таблицы 2 позволяет сделать вывод, что в 2017 г. предприятие не было обеспечено трудовыми ресурсами в соответствии с планом на 0,7%.

При этом, по категориям руководители, специалисты и служащие в ООО

«Энергометсервис» было обеспечено на 100%. В 2018 г. обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами превысила плановую, а по категории руководителей не обеспеченность составила 10%. Это обусловлено тем, что на предприятии отсутствует эффективная система работы с кадровым резервом, в связи с чем и возникает проблема необеспеченности ООО «Энергометсервис» основными и вспомогательными рабочими, а также инженерно-техническими работниками и служащими.

В 2019 г. ООО «Энергометсервис» обеспечено трудовыми ресурсами на 102,5%, т.е. факт превышает план и это необходимо учесть при разработке мероприятий, так как держать излишние трудовые ресурсы не рентабельно.

Далее необходимо проанализировать качественный состав персонал по уровню квалификации (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Состав рабочих ООО «Энергометсервис» по уровню квалификации

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Численность рабочих на конец года, чел.		
		2017	2018	2019
2 разряд	2,1	24	45	24
3 разряд	2,4	150	109	118
4 разряд	2,7	119	138	140
5-6 разряд	3,0	96	115	100
без разряда	-	25	27	49
Итого		413	434	432
Средний тарифный разряд рабочих		2,84	2,96	4,75
Средний тарифный коэффициент		2,34	2,86	2,95

Анализ данных таблицы 3 позволяет сделать вывод, что доля рабочих 2 разряда в 2018 г. увеличилась до 10,4%, а в 2019 г. снизилась до 5,6%. Также отмечается снижение рабочих с 3 разрядом. Так в 2017 г. их доля составляла 36,2%, а в 2018 г. снизилась до 27,4%. Это обусловлено тем, что некоторые рабочие прошли переподготовку и курсы повышения квалификации и увеличили свой разряд. Поэтому доля рабочих 4 разряда увеличилась с 28,7% в 2017 г. до 32,5% в 2019 г., что является положительным моментом в деятельности

организации. Доля рабочих 5-6 разряда практически не изменялась. Таким образом, квалификационный уровень рабочих ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг. повысился, но все же находится на среднем уровне.

Динамика и структура качественного состава персонала ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг. представлена в табл. 2.3

Таблица 2.3 - Качественный состав персонала ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Группы работников						
По возрасту, лет до 20	1	1	1	0,21	0,20	0,20
от 20 до 30	102	115	123	21,56	23,28	25,00
от 30 до 40	143	143	139	30,23	28,95	28,25
от 40 до 50	122	133	153	25,79	26,92	31,10
от 50 до 60	87	87	65	18,39	17,61	13,21
Старше 60	19	16	12	4,02	3,24	2,44
итого	473	494	492	100	100	100
По трудовому стажу, лет:	0	0	0	0	0	0
до 5	67	73	101	14,16	14,78	20,53
от 5 до 10	108	104	96	22,83	21,05	19,51
от 10 до 15	127	134	141	26,85	27,13	28,66
От 15 до 20	144	148	126	30,44	29,96	25,61
свыше 20 лет	28	34	29	5,92	6,88	5,89

Анализ данных таблицы 4 позволяет сделать вывод, что за анализируемый период в ООО «Энергометсервис» происходят качественные изменения в возрастной структуре персонала. Показатель среднего возраста работника указывает, что идет процесс омоложения персонала. В целом структура персонала стабильна и её доли имеют правильные пропорции соответствующие производственным задачам. Это положительная тенденция, так как заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на психосоциологический климат в коллективе предприятия и создать серьезные проблемы.

За анализируемый период снизилась доля работников в возрасте старше 60

лет, а также удельный вес группы от 51 до 60 лет. Это положительные изменения, так как снижение доли немолодых людей в составе персонала повышают восприимчивость к инновациям и в долгосрочном периоде ведет к сокращению объема работ (услуг).

Далее рассмотрим структуру персонала по рабочему стажу.

Структурные изменения среди групп работников по стажу, имеют негативный характер, так за анализируемый период удельный вес работников работающих менее пяти лет увеличился с 14,16% в 2014 г. до 20,53% в 2016 г. Это указывает на то, что при приеме на работу руководство ООО «Энергометсервис» ориентируется преимущественно на новых работников, поэтому может столкнуться с текучестью кадров. Вновь нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа (считается, что «старики» сохраняют «память» предприятия).

Перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Тогда как преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров. С учетом этого проведем анализ системы повышения квалификации кадров на предприятии.

Целью повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» является обеспечение высококвалифицированным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи организации.

Начнем анализ с рассмотрения и оценки динамики среднесписочной численности в ООО «Энергометсервис» по образованию, которая представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Численность ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг. по образованию

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Удельный вес, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
По образованию:	0	0	0	0	0	0
незаконченное среднее	18	18	36	3,81	3,64	7,32
среднее, среднее профессиональное	231	347	350	48,84	70,24	71,14
высшее профессиональное	271	130	106	57,29	26,32	21,54
Итого	473	494	492	100	100	100

Представленные данные позволяют отметить, незначительный удельный вес персонала с высшим образованием. Их совместный вес составил 21,5%. Так же можно выделить отрицательную тенденцию — это тенденция к снижению доли персонала с высшим образованием. Тогда как доля персонала со средним образованием увеличилась, это отрицательно сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

На дальнейшем этапе проведем анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в ООО «Энергометсервис».

В ООО «Энергометсервис» работа по повышению квалификации персонала разделена на несколько направлений:

1. Профессиональное обучение вновь принятых рабочих и обучение вторым профессиям.
2. Переподготовка при вводе новых правил, технологий, оборудования, изменений в законодательной базе.
3. Повышение квалификации групп.

Потребность в переподготовке и повышении квалификации кадров определяется руководством ООО «Энергометсервис». Совместно с работником и заведующими отделениями определяется вид, форма и срок обучения. В системе обучения в ООО «Энергометсервис» предусматриваются следующие основные формы дополнительного образования работников (таблица 2.5):

Таблица 2.5 - Формы дополнительного образования в системе обучения ООО «Энергометсервис»

Формы образования	Часы	Характеристика	Периодичность обучения
1. Краткосрочное	от 72 до 100 учебных часов	повышение квалификации в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования с выдачей удостоверения о краткосрочном повышении квалификации.	по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет.
2. Среднесрочное	от 100 до 500 учебных часов	повышение квалификации в образовательных учреждениях, имеющих соответствующую лицензию, с выдачей свидетельства о повышении квалификации	по мере необходимости
3. Долгосрочное	более 500 учебных часов	с присвоением новой квалификации и выдачей диплома о профессиональной переподготовке.	по мере необходимости
4. Систематическое самообразование	-	использованием консультаций и рекомендаций образовательных учреждений дополнительного проф. образования	Постоянно
5. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации	-	всевозможные семинары проводятся с частичным отрывом или без отрыва от работы	1 раз в год
6. Обучение и аттестация руководящих работников, ответственных за безопасное производство работ	36	осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации, другими нормативными актами и подтверждаются выдачей удостоверений установленного образца	1 раз в год

Динамика персонала, прошедшего подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по формам образования в ООО «Энергометсервис» представлена в таблице 2.6.



Таблица 2.6 - Динамика персонала, прошедшего подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по формам образования в ООО «Энергометсервис»

Формы образования	Численность персонала			Изменения, %	
	2017	2017	2019	2018/2017	2019/2018
Краткосрочное обучение	45	63	91	140,00	144,44
Среднесрочное	49	44	62	89,80	140,91
Долгосрочное	13	17	22	130,77	129,41
Всего работников, повысивших квалификацию	107	124	175	115,89	141,13

Профессиональное обучение персонала имеет непрерывный характер и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности работника в целях последовательного расширения и углубления знаний, повышения профессионального мастерства в соответствии с потребностями ООО «Энергометсервис».

Данные по подготовке и повышению квалификации приведены в таблице 2.6 и рис. 2.

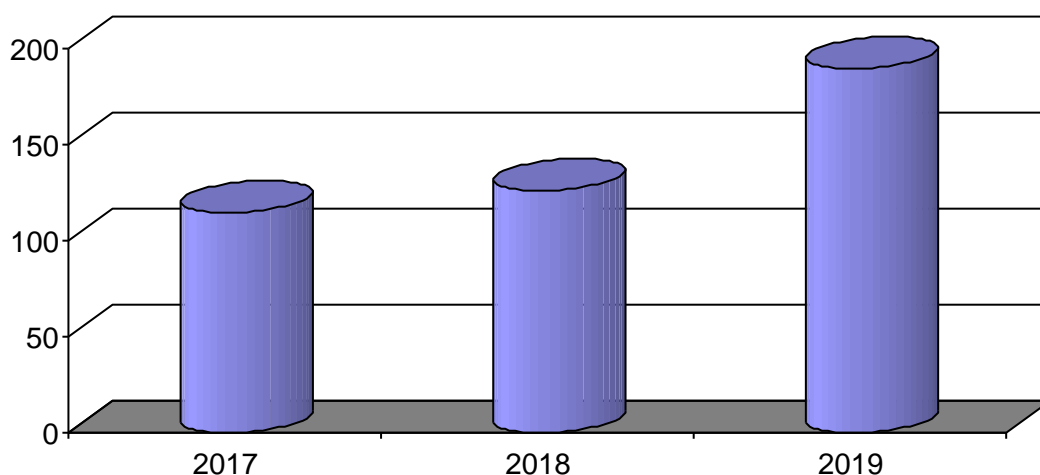


Рисунок 2.2 - Количество работников, повысивших квалификацию

В 2017 году количество человек, повысивших свою квалификацию за счет средств ООО «Энергометсервис» увеличилось на 11 чел. или на 9,6%, в 2018 году увеличилось на 50,8% и составило 64 чел. Увеличение затрат на обучение с

каждым годом благоприятно сказывается на коэффициенте повышения квалификации (табл. 2.7).

Таблица 2.7 - Затраты и коэффициент постоянства персонала и повышения квалификации в ООО «Энергометсервис»

Показатели	2017	2017	2019	2018/2017	2019/2018
Затраты на подготовку, переподготовку и повышения квалификации кадров, руб.	458200	674400	1127150	147,18	167,13
Коэффициент постоянства кадров и повышения квалификации	12,27%	12,68%	18,65%	103,34	147,08

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что в ООО «Энергометсервис» увеличиваются затраты на подготовку, переподготовку и повышения квалификации кадров: в 2018 г. – на 47,18%, а в 2019 г. – на 67,13%.

В 2017-2019 г. рост удельного веса более квалифицированных работников положительно характеризует работу предприятия, так как более высокий уровень квалификации является залогом более производительного и эффективного труда (Рис. 2.3).

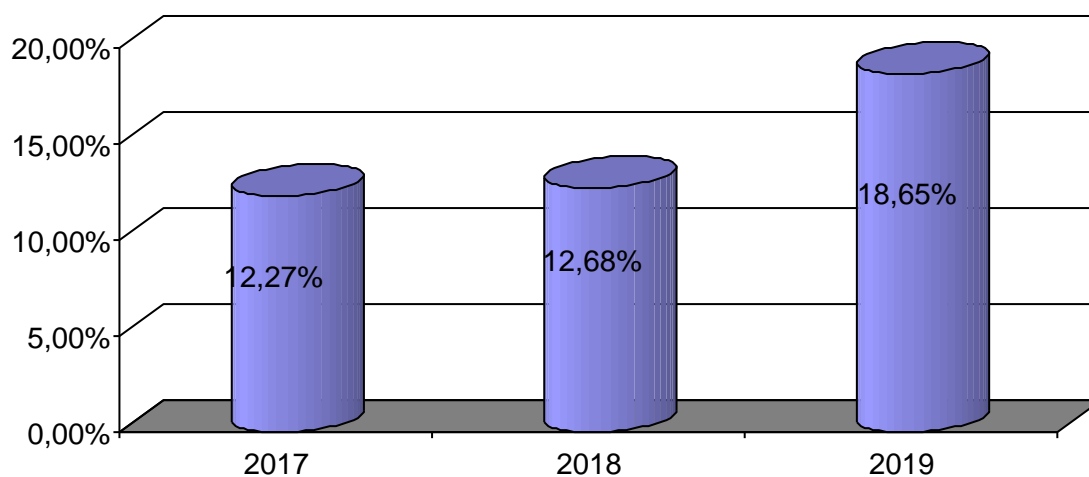


Рисунок 2.3 - Динамика коэффициентов постоянства кадров и повышения квалификации

Анализ показал, что увеличение расходов на повышение квалификации работающих сопровождается стабильностью текучести кадров (ростом коэффициента постоянства), что свидетельствует об эффективности и целесообразности вложения средств в образование.

Планомерная и систематическая работа по выполнению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Управленческий персонал систематически проходит курсы в г. Челябинске. Директор ООО «Энергометсервис» работает в этой должности 6 лет (общий стаж работы 26 лет). За это время он систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах районного уровня, дискуссиях, деловых переговорах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия периодически повышают свои знания, умения и навыки.

При приеме на работу, для каждой профессии в ООО «Энергометсервис» определена длительность подготовки. Такие массовые профессии как операторы, водители имеют период подготовки от 2 недель до 2-3 месяцев. Менеджеры имеют период подготовки 6-8 месяцев с последующим присвоением разряда квалификационной комиссией под председательством главного инженера.

В процессе производства возникает дефицит некоторых профессий. С этой целью в ООО «Энергометсервис» организовывается курсовое обучение с последующим присвоением работнику второй профессии.

Приобретение нового технологического оборудования требует качественной подготовки кадров на более высоком профессиональном уровне.

ООО «Энергометсервис» имеет деловые связи с несколькими профтехучилищами, лицеями в г. Магнитогорске и за его пределами. Так, в ООО «Энергометсервис» работает 4 человека, прошедшие обучение в г. Москва по профессии 2 человека - энергетик, 2 человека – инженер по ремонту.

Прохождение практики учащимися профтехучилищ г. Магнитогорска в цехах ООО «Энергометсервис» дает возможность администрации выявить наиболее способных студентов, что имеет немаловажное значение при планировании в подготовке кадров.

Современный уровень техники требует подготовки специалистов высшей квалификации в специализированных учреждениях. В основном, это финансовые проблемы: зачастую ООО «Энергометсервис» не может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько

от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

Связь с высшими учебными заведениями позволяет на первом этапе подготовки руководящих кадров значительно сократить период становления специалиста на предприятии.

По плану, в течение 5 лет:

- получит высшее техническое образование автомеханик с присвоением квалификации инженер;
- пройдут практику в ООО «Энергометсервис» учащиеся индустриального колледжа по специальности оператор;
- поступят в МГТУ 2 человека.

Начиная с 2006 г. предприятие развивает такую форму подготовки кадров как принятие будущего специалиста на преддипломную практику с последующим принятием на работу. Так в 2021 году закончат преддипломную практику и пройдут испытательный срок 3 специалиста.

Перечень работников, которые должны проходить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и итоговую аттестацию, определяют руководители ООО «Энергометсервис».

Потребность в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров определяется руководством ООО «Энергометсервис» ежегодно на основе анализа и прогнозирования численности руководителей и специалистов, подлежащих обучению по должностным категориям, направлениям, видам, формам и срокам обучения.

Рассматривая проблему повышения квалификации руководителей, в первую очередь необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили образование (обычно, техническое или экономическое) и которые имеют большой опыт работы, в том числе в руководящей должности. Это, как правило, уже сложившиеся личности с определенным кругом профессиональных знаний, умений и навыков.

Финансовые трудности не позволяют ООО «Энергометсервис» принимать

на работу новых работников и увеличивать штат. Поэтому дирекция предприятия старается создать условия, благоприятные для обучения всех работников, повышения их карьерного и профессионального роста, так как от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы ООО «Энергометсервис».

В ООО «Энергометсервис» повышение разрядов в первую очередь проводится рабочим, у которых более высокий уровень теоретических знаний и профессиональный опыт, которые освоили вторые и смежные профессии, применяют рациональную организацию труда на своем рабочем месте, прошли обучение на производственно-экономических курсах, имеют установленное для данной профессии и разряда общее образование или учатся в техникуме, институте; хорошо знающие технологический процесс выполняемой работы, правила технической эксплуатации оборудования, нормы расхода энергии.

Основанием для присвоения, повышения и подтверждения разряда является:

1. Обучение рабочих на производственно-экономических курсах в течении 4-х лет; успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов;

2. Аттестация рабочего, работающего по более низкому разряду, чем указано в свидетельстве по этой профессии, успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов;

Об очередном прохождении профессионального обучения по всем видам и формам обучения делается запись в свидетельстве по основной профессии и личной карточке в базе данных «Кадры».

Для изучения особенностей работы в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации должностных лиц в ООО «Энергометсервис» был проведен опрос. Он проводился среди руководителей разного уровня, а также среди старших мастеров. В общей сложности было опрошено 25 человек. Текст опроса представлен в Приложении 1.

Вопросы, которые включены в опрос, можно разделить на две группы: вопросы, непосредственно связанные с планированием и развитием карьеры должностных лиц, и вопросы, в формулировку которых заложены предполагаемые причины нежелания (или невозможности) планировать сотрудниками организации свою карьеру. Рассмотрим сначала вопросы первой группы. На вопрос: "Всегда ли Вам известно о появлении всех вакансий на предприятии и требованиях, предъявляемых к кандидату?" только 18 % ответили "да", 82 % - "нет".

На вопрос: "Планируете ли Вы свою карьеру вместе с руководителем отделом кадров?" только 34 % ответили "да", 66 % - "нет". И, наконец, на вопрос: "Знаете ли Вы о плане повышения квалификации для Вашей должности?" 58 % ответили "да", 40- ответили "нет" и 2 – «затрудняюсь ответить» (рис. 2.4).

Таблица 2.8 - Оценка мнений сотрудников по вопросу обучения и его эффективности

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Как Вы оценивают пользу от обучения и повышения квалификации	5	5	5	4	5	5	5	5	4
Не была ли учебная нагрузка чрезмерной?	4	4	4	4	3	3	4	4	3
Понравилась ли программа обучения или повышения квалификации?	5	4	4	4	5	3	4	5	4
Как они оценивают работу преподавателей?	4	4	4	5	5	4	5	5	4
Считаете ли Вы, что программа повысила Ваш квалификационный уровень?	5	4	5	5	4	4	5	5	4
Собираетесь ли Вы в дальнейшем повышать квалификацию?	5	5	5	4	4	3	5	5	3
Средний бал	4,83	4,33	4,5	4,33	4,33	4	4,67	4,83	3,67

Можно констатировать, что вопросами повышения квалификации и переподготовки в организации занимаются и работники заинтересованы в повышении своей квалификации, потому что это влияет на и заработную плату.

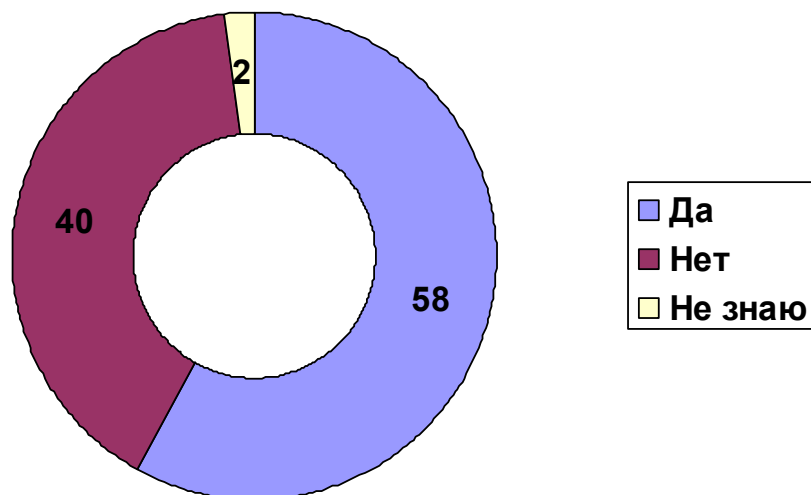


Рисунок 2.4 - Диаграмма осведомленность должностных лиц о необходимости повышения квалификации

На вопрос: "Хотели бы Вы перейти на другую должность с возможностью переподготовки?" 66,7 % респондентов ответили "нет", 3,9 % намерены уйти в благоприятное время, а 29,4 % - хотят, но не знают куда (рис. 2.5).

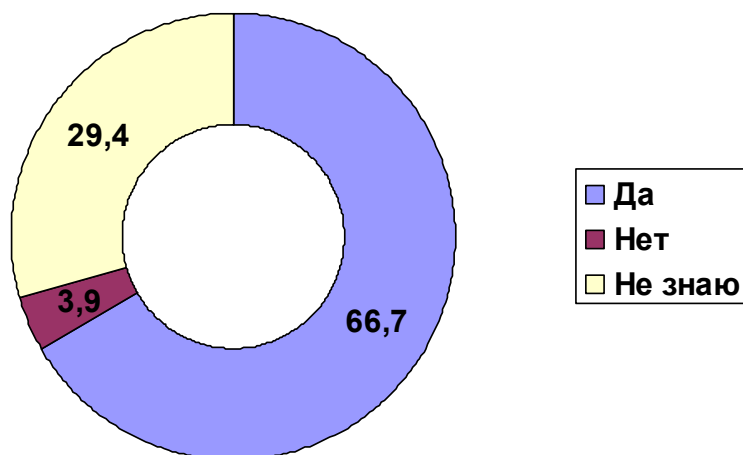


Рисунок 2.5 - Диаграмма желания пройти переподготовку для занятия другой должности

На вопрос: "Как Вы оцениваете масштаб выполняемой Вами работы?" получены следующие ответы:

- "она очень важна" - 25,2 %,

- "она необходима" - 52,4 %,
- "трудно сказать" - 30,6 %.

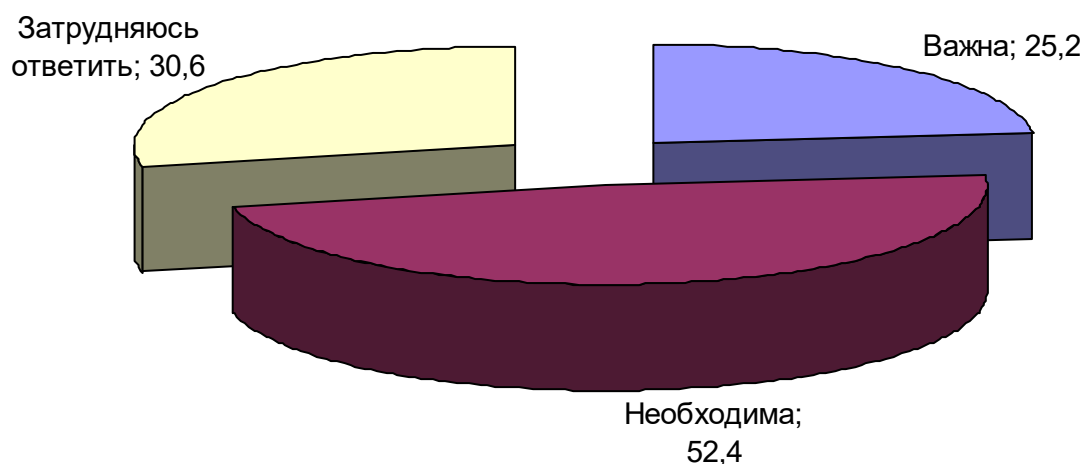
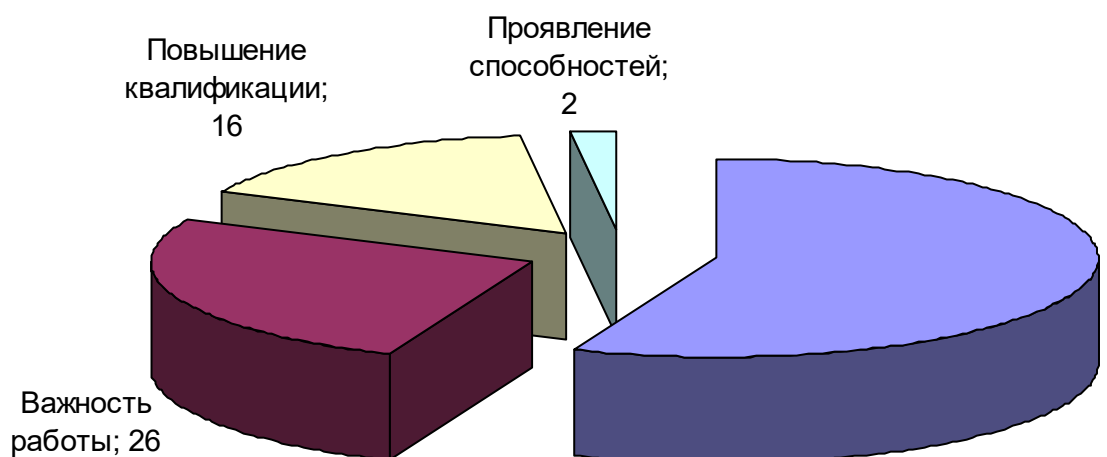


Рисунок 2.6 - Диаграмма значимости выполняемой работы коллективом ООО «Энергометсервис»

На вопрос: "Нравится ли Вам работа?" 60,7 % опрошенных, ответили "да", а 19,8 %- ответили "нет", остальные - затруднились с ответом. Половина опрошенных ответили, что им работа нравится, что свидетельствует о правильном выборе характера работы и неэффективной организацией труда на рабочем месте. На вопрос "Есть ли у Вас все необходимое для качественного выполнения работы?" 40,2 % опрошенных ответили - "нет", а 59,8% ответили, что есть.

На вопрос: "Что стимулирует Вашу работу?" ответы получили следующие приоритеты: первый приоритет - "материальные стимулы" - 56 %; второй приоритет - "важность выполняемой работы" - 26 %; далее - "возможность повысить свою квалификацию" - 2 %, "возможность проявлять свои способности" - 16 % (Рис. 7).





**Рисунок 7. Диаграмма роли повышения квалификации в стимулировании работников**

А на вопрос: "Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?", 39 % опрошенных ответили "в молодых специалистах заинтересованы, их постоянно обучают", а 61 % - "нет интереса". Следовательно, главная проблема заключается в повышении вовлеченности работников в процесс обучения, повышения квалификации.

На вопрос: «Ожидаете ли Вы возможность пройти курс дополнительного профессионального обучения в ближайшем будущем?» 33% ответили «нет» и 67% респондентов ответили «да». Однако в дополнительно проведенном интервьюировании было выяснено, что в связи с ожиданием длительного финансового кризиса, работники сомневаются, что предприятие изыщет деньги на повышение квалификации работников. Причем данная точка зрения преобладает не только среди рабочих предприятия, но и среди руководящего состава организации.

Итак, по результатам теста можно сделать вывод, что в организации имеются условия, чтобы работники начали планировать повышать свое профессиональное мастерство и квалификацию.

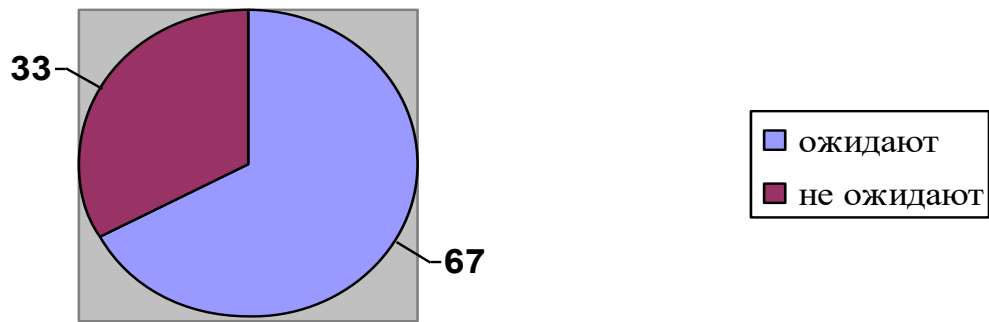


Рисунок 2.8 - Диаграмма ожиданий работников возможности пройти дополнительное обучение

На следующем этапе исследования выявим проблемы системы повышения квалификации кадров на предприятии (рис. 2.9).

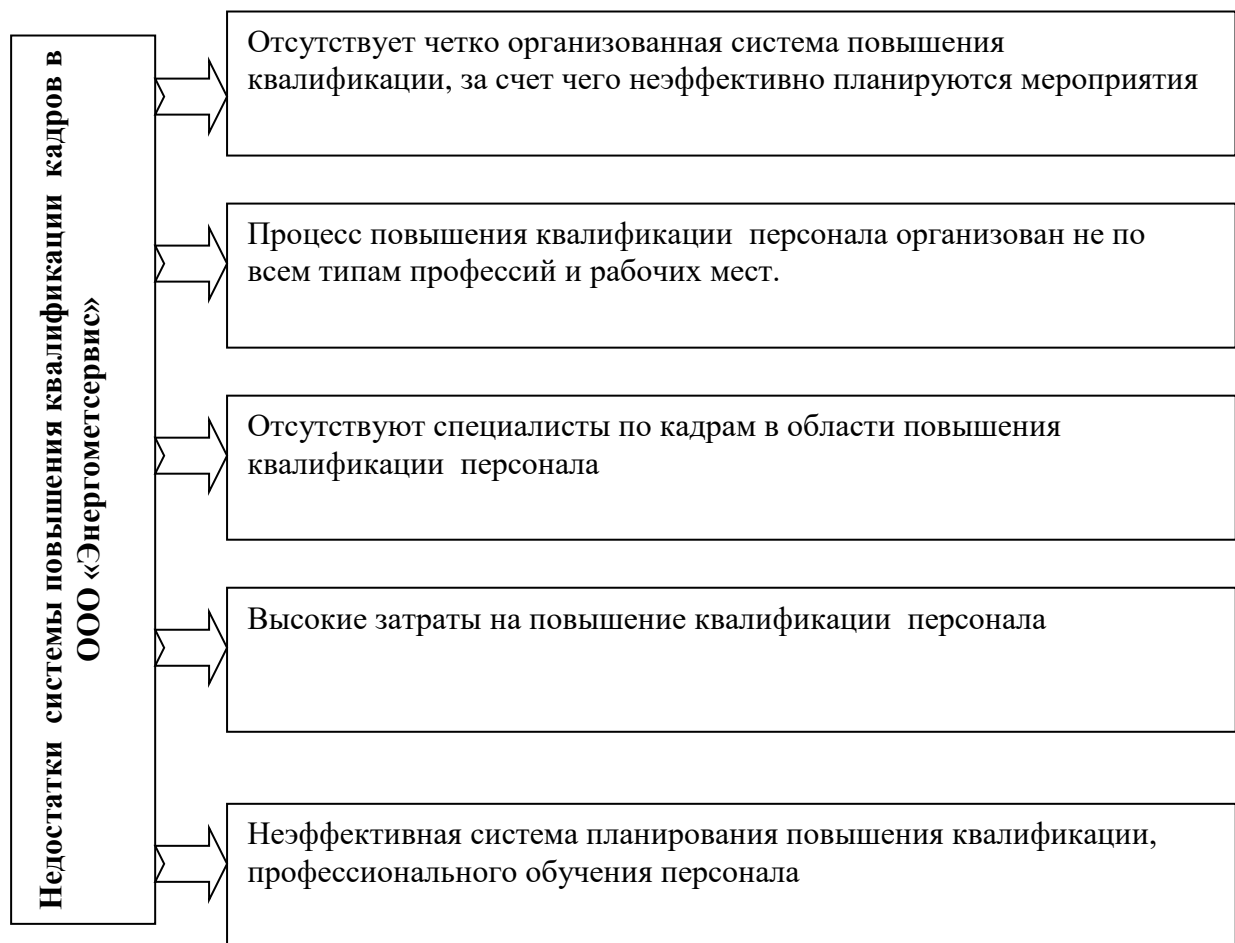


Рисунок 2.9 - Недостатки в системе повышения квалификации кадров в ООО «Энергометсервис»

1. В организации не проводится тестирование особенностей и требований к различным категориям персонала. В ООО «Энергометсервис» не выработана специальная система выяснения уровня подготовленности сотрудников, и зачастую случается, что у работника есть диплом о полученном образовании, а при проверке он не выдерживает соответствующих профессиональных требований.

2. Процесс повышения квалификации персонала организован не по всем типам рабочих мест. Результат оценки развития квалификационных требований к работникам ООО «Энергометсервис» наталкивает на вывод: при высоком уровне практической подготовки все больше инженерных профессий по работе с энергооборудованием требует усиления фундаментальности общепрофессиональной теоретической подготовки. Многие профессии уже сейчас для получения высокого тарифного разряда требуют высшего образования. Поэтому целесообразно уже при получении более низкого разряда предусматривать получение высшего образования с тем, чтобы обеспечить теоретический фундамент для получения более высокого разряда по мере приобретения квалифицированным рабочим трудового опыта в ООО «Энергометсервис».

3. В ООО «Энергометсервис» не используются современные средства повышения квалификации персонала, а именно не проводятся видео-семинары;

4. Не используются унифицированные психофизиологические средства для систем профессионального обучения, а также отсутствует нормативно-методологическая база и программно-аппаратная база для проведения аттестации персонала.

В ООО «Энергометсервис» не во всех случаях организовывается обучение и аттестация специалистов по нормам, правилам и другим руководящим материалам, утвержденным Ростехнадзором России, ГосПожНадзором и другими надзорными органами.

Обучение и аттестация специалистов (в том числе и экспертов) должны

осуществляться через специализированные организации: НО "Ассоциация Энергоэксперт" г. Челябинск, ЦПК "Персонал" г.Магнитогорск, Институт "Магнитогорская высшая школа бизнеса", ООО МНТЦ "Диагностика" и др.

5. Неэффективное планирование повышение квалификации персонала в ООО «Энергометсервис». Планирование повышения квалификации персонала не позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Повышение квалификации специалистов рабочих профессий не проводится по ежегодному плану после утверждения плана по эффективности производства на основе механизации, автоматизации и компьютеризации производственных процессов.

Такое планирование не создает условия для мобильности, мотивации и саморегулирования работника. Оно затормаживает процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Таким образом, в ООО «Энергометсервис» система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров работает недостаточно эффективно, имеются определенные проблемы, однако существует реальная возможность повысить эффективность кадровой службы в данной сфере. В связи с этим, возникает необходимость разработки проекта по совершенствованию системы повышения квалификации и переподготовки отдельных сотрудников предприятия.

## **2.2 Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис»**

В процессе исследования системы повышения квалификации кадров, в ООО «Энергометсервис», были выявлены проблемы и недостатки:

- отсутствие специалистов по кадрам в области подготовки персонала (отдела подготовки персонала);

- отсутствует четко организованная система повышения квалификации за счет чего неэффективно планируется обучение персонала по повышению квалификации;

- квалификационный уровень отражает некоторые негативные снижения за анализируемый период, как квалификационного, так и образовательного уровня работников, так как процесс обучения персонала организован не по всем типам рабочих мест;

- высокие затраты на повышение квалификации персонала.

Исходя из выявленных проблем системы повышения квалификации кадров ООО «Энергометсервис» были предложены пути их решения:

Для проведения мониторинга особенностей и требований к различным категориям персонала необходимо разрабатывать профессиограммы конкретных профессий и специальностей.

В наше время, все существующие профессиограммы специалистов делят на две группы: Всесторонние и специализированные. В первую группу профессиограмм входят многоориентированные методы: тест ММРІ 2, 16-ФЛО Р.Кеттела, Калифорнийская методика СРІ и FPI, так как они дают возможность тестировать за раз целую группу психологических особенностей, в то время как это не предоставляют, к примеру, адаптированные варианты психогаммы. К узко-специализированным профессиограммам прибегают при решении конкретных проблем и с целью определения конкретных составных частей личности.

Разрабатываемая с целью повышения эффективности профессиональной подготовки и переподготовки кадров, так называемая формирующая, профессиограмма направлена, прежде всего, на определение тех профессионально важных качеств, которые поддаются значительному развитию, а также на детальную аналитическую проработку технических и технологических сторон деятельности.

В процессе мониторинга руководителям структурных подразделений ООО «Энергометсервис» необходимо проводить опрос, в результате которого

определяется уровень знаний, образование, материальное положение, количество нарушений, уровень пропусков, наличие у сотрудников навыков, позволяющих им замещать других коллег, не являются ли данные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью.

В связи с оснащением ООО «Энергометсервис» новым оборудованием по эксплуатации и пусконаладочные работы сетей электроснабжения для эффективного выполнения своих рабочих функций сотрудники должны пройти переподготовку по программе «Совершенствование работы энергетического предприятия».

Для ООО «Энергометсервис» можно предложить организовывать для рабочих и менеджеров обучение в виде краткосрочных семинаров. На таких мероприятиях участники вырабатывают какие-то определенные навыки, на семинарах фрагментарно преподносятся знания, которых не хватало изначально или они потребовались вдруг, в связи с какими-либо изменениями в функциях работника. Высшее руководство принимает участие в отраслевых конференциях.

При организации обучения большого количества сотрудников на регулярной основе (например, повышение квалификации нескольких групп сотрудников основных профессий), можно заключить договор с соответствующим учебным заведением или преподавателем, имеющим право на проведение определенных обучающих мероприятий [43, С.17].

В таких случаях занятия проводятся на территории ООО «Энергометсервис» в специально оборудованном учебном классе. По заявке, отправленной в учебное заведение (Челябинский дорожно-транспортный институт, находящийся по адресу: 457040, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Кирова, 159) организуются выездные циклы и краткосрочные семинары.

Для работы в качестве преподавателей-совместителей привлекаются преподаватели Челябинского дорожно-транспортного института, имеющие стаж работы по специальности и значительный опыт педагогической деятельности. Одной из причин широкого привлечения таких специалистов к преподавательской деятельности является и то, что у них имеются более широкие возможности для организации учебного процесса.

Неэффективное планирование обучения персонала в ООО «Энергометсервис» по повышению квалификации.

Руководство организации должно планировать потребность в повышении квалификации персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры. То есть данный вид планирования является составной частью общего планирования трудовых ресурсов. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники, анализировать планы технического развития организации и обновления оборудования, диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников. Для мотивирования сотрудников к тому, чтобы они непрерывно получали образование, руководство организации должно не только предоставлять им дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В ООО «Энергометсервис» необходимо обеспечить повышение квалификации специалистов в области автоматизированной системы управления энергетического предприятия (ПК «АСУЭП»), а также специалистов в отделе логистики.

Повышение квалификации работников может проводиться в рамках тематического усовершенствования по специальностям «Системы поддержки операторов и повышение эксплуатационной безопасности энергосистем».

Недостаточное использование форм и тематик обучения.

Одной из современных форм обучения, является дистанционное обучение персонала. В этом случае не требуется ради нескольких часов занятий отправлять сотрудников в командировки, оплачивать проживание в гостинице и т.п. Дистанционное обучение удобно и при этом экономично, это возможность повысить квалификацию персонала при минимальных затратах со стороны предприятия.

На сегодняшний момент такое дистанционное обучение является одним из самых удобных способов. Предприятие тоже получает реальную выгоду, быстро и

без лишних затрат повышая профессиональный уровень персонала [44, с. 2].

Электронное обучение построено главным образом на взаимодействии обучающегося с обучающей программой, установленной у него на компьютере или размещенной в компьютерной сети. Совершенно очевидно, что электронное обучение является самостоятельным термином, поскольку, в отличие от дистанционного обучения, не предполагает регулярного общения обучающегося с преподавателем.

Предлагается использовать видео-семинары

Для экономии средств и получения необходимого эффекта предлагается на сайте <http://www.fassen.net/video/vBBwc0bfrFU/> приобрести видео-семинары для рабочих по энергетическим установкам.

Видео-семинар — это удобная форма обучения. ООО «Энергометсервис» покупает DVD-диск в постоянное пользование, обучает своих нынешних рабочих по энергоустановкам, а также всех тех, кто примется на работу в будущем.

Преимущества:

- Эффект реального присутствия на обучении. Будут проработаны многие ситуации, на примере которых проще и легче запомнить и усвоить все аспекты работы с энергоустановками.
- Гарантированный результат. За самые короткие сроки рабочие по энергоустановкам приобретут знания и навыки по их обслуживанию.

Кроме того, данные семинары способствуют приобретению уверенности в себе, и поднимают мотивацию работать и добиваться лучших результатов. Сотрудники смогут смотреть видеокурс неоднократно, в свободное от работы время и без ущерба производству. В случае если кто-то из рабочих уволится, диск останется у специалиста по повышению квалификации в ООО «Энергометсервис».

Программы семинаров для повышения квалификации в ООО «Энергометсервис» представлены в таблице 10.



Таблица 2.9 - Программы видео-семинаров для повышения квалификации рабочих ООО «Энергометсервис»

Программа	Вопросы семинара	Часы	Ответственные
«Составление энергетического паспорта по результатам обязательного энергетического обследования»	общие требования; рекомендации по заполнению паспорта; типовые ошибки при заполнении энергетического паспорта; нормативно-правовая база проведения энергетических обследований; экспертиза энергетического паспорта; правила сдачи энергетического паспорта в надзорные органы.	4 часа	ЦНТИ «Прогресс» (Челябинск)) Специалист по повышению квалификации персонала
«Оформление отчета по результатам энергетического обследования»	требования и рекомендации к оформлению отчета по результатам обязательного энергетического обследования; требования к содержанию отчета; энергетические балансы. типовые энергосберегающие мероприятия (примеры).	6 часов	ЦНТИ «Прогресс» (Челябинск)) Специалист по повышению квалификации персонала
Электроснабжение и электрооборудование объектов: проектирование, монтаж, эксплуатация. Практические вопросы	Обеспечение максимальной надежности электроснабжения потребителя на всех этапах работ. Требования надзорных органов. Применение нормативно-технической документации. Современное программное обеспечение для проектирования электроснабжения. Типовые ошибки при проектировании объектов электрических сетей. Разбор причин аварий. Безопасность электроснабжения. Расчет электрических нагрузок. Методы расчетов токов короткого замыкания. Релейная защита и автоматика на базе микропроцессорных блоков защит. Расчет и выбор кабелей с изоляцией из сшитого полиэтилена. Современные технические решения по оборудованию внутренней установки систем электроснабжения напряжением 6-35 кВ. Конструкторские и технологические решения электрооборудования нового уровня.	10 часов	ЦНТИ «Прогресс» (Челябинск)) Специалист по повышению квалификации персонала

Семинары по энергетическому обследованию:

«Составление энергетического паспорта по результатам обязательного энергетического обследования»

Аудитория: руководители и специалисты энергосервисных компаний

Программа семинара содержит следующие основные вопросы:

- общие требования;
- рекомендации по заполнению паспорта;
- типовые ошибки при заполнении энергетического паспорта;
- нормативно-правовая база проведения энергетических обследований;
- экспертиза энергетического паспорта;
- правила сдачи энергетического паспорта в надзорные органы.

Продолжительность семинара: четыре академических часа.

«Оформление отчета по результатам энергетического обследования»

Аудитория: руководители и специалисты энергосервисных компаний

Программа семинара содержит следующие основные вопросы:

- требования и рекомендации к оформлению отчета по результатам обязательного энергетического обследования;
- требования к содержанию отчета;
- энергетические балансы.
- типовые энергосберегающие мероприятия (примеры).

Курс Электроснабжение и электрооборудование объектов: проектирование, монтаж, эксплуатация. Практические вопросы

Программа семинара включает рассмотрение практических вопросов обеспечения безопасности и качества электроснабжения при проектировании, монтаже и эксплуатации электрооборудования и электрических сетей различных номинальных напряжений.

Аудитория: для руководителей и специалистов проектных, электромонтажных, электротехнических организаций, всех заинтересованных специалистов

Внимание на семинаре будет уделено защите электрических сетей, современным материалам и технологиям при проектировании, прокладке,

эксплуатации кабельных линий, типовым замечаниям при рассмотрении проектов и приемке в эксплуатацию электросетевых объектов, особенностям современного электрооборудования среднего напряжения, обсуждению практики его эксплуатации.

Согласно нормативам, специалист в области энергетики должен не реже, чем один раз в пять лет, повышать свою квалификацию. Для этого он проходит курс в учебном заведении (либо сам приезжает в учебное заведение, либо преподаватели выезжают для обучения группы рабочих или специалистов). После этого специалисту продлевается сертификат, который дает право заниматься определенной деятельностью следующие пять лет. В этой системе есть некоторые слабые места, которые могут быть исправлены внедрением дистанционного обучения.

Во-первых, это «запаздывание знаний». Всем известно, как быстро появляются новейшие технологии, разрабатываются новые системы и оборудование. Внедрение дистанционных образовательных технологий в систему повышения квалификации специалистов позволит практикующему специалисту учиться на рабочем месте, сделать обучение непрерывным.

Во-вторых, это большие затраты. Либо специалист уезжает для обучения и приходится нести расходы по оплате транспорта, проживания, либо группа преподавателей приезжает для обучения группы специалистов и несет те же виды расходов. Дистанционное обучение позволит значительно сократить продолжительность командировок и минимизировать расходы по этим статьям.

Как мы видим, дистанционное обучение позволит поддерживать знания специалиста автотранспортного предприятия ООО «Энергометсервис» (автомеханика, инженера, логиста и др.) актуальными (а это значит, повысить качество работ (услуг)), а также снизить затратность системы повышения квалификации персонала.

Естественно, обучение специалиста практическим навыкам требует традиционного очного контакта, но вся теоретическая подготовка и упражнения в принятии решений могут проходить в дистанционной форме. Для того, чтобы правильно распределить время обучения на дистанционную и традиционную

«фазы» необходима тщательная переработка учебного плана.

Эффективность повышения квалификации с помощью видео-семинаров, определяется целым рядом параметров:

Наличие обратной связи – усвоение учебного материала и коррекция делового поведения напрямую зависят от оперативной обратной связи, которую получает участник обучающей программы. Обратная связь может предоставляться преподавателем, программой дистанционного обучения, с помощью видеопросмотра и т.д.

Положительное подкрепление желаемого поведения является одним из видов обратной связи и условием эффективного освоения навыков. В корпоративном обучении в качестве подкрепления могут использоваться как аттестационные отметки, так и различные формы материального и нематериального стимулирования (премии, публичные поздравления, повышение по службе),

С целью совершенствования кадровой работы в области повышения квалификации работников ООО «Энергометсервис» и с учетом всех перечисленных рекомендаций предлагается внедрить отдел обучения и развития персонала.

Основными задачами будут являться: организация профессионального развития персонала ООО «Энергометсервис» на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию внутрифирменного обучения, повышения квалификации и переквалификации работников, стажировок, аттестацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу [45, С.1].

Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником отдела ООО «Энергометсервис» в соответствии с настоящим Положением и должностными инструкциями.

Основными функциями проектируемого отдела развития и повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» будут являться:

1. Разработка ежегодной программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений ООО «Энергометсервис» и реализация мероприятий программы в пределах своих полномочий.

2. Профессиональное развитие производственного персонала - повышение квалификации рабочих производственных подразделений ООО «Энергометсервис».

3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений.

5. Организация опросов общественного мнения и проведение мониторингов эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.

6. Составление раздела "Подготовка и повышение квалификации кадров" ежеквартального аналитического отчета отдела кадров.

Взаимоотношение ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) с другими подразделениями предприятия представлены в таблице 11.

На должность Начальника ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по подготовке кадров в учреждениях.

При разработке основных направлений повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис», необходимо разработать программу внедрения мероприятий и рассчитать социально-экономическую эффективность.

Мероприятия по внедрению проекта формирования системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала приведены в виде плана с указанием сроков их проведения, ответственных должностных лиц (табл. 2.10).

Таблица 2.10 - Взаимоотношение ОРиПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) с другими подразделениями ООО «Энергометсервис»

Получает	Представляет
1. От отдела кадров: - справки о потребности ООО в квалифицированных рабочих по профессиям и специальностям на год; - сведения о вновь принятых учениках.	1. Отделу кадров:
	- годовые и квартальные планы и отчеты по подготовке и повышению квалификации кадров; - выписки из протоколов квалификационных комиссий об окончании обучения и присвоенных им тарифных разрядов.
2. От цехов и отделов: - заявки на подготовку и повышение квалификации кадров; - организационные рабочие места и учебные участки.	2. Цехам и отделам:
	- годовые и квартальные планы подготовки и повышения квалификации рабочих и ИТР;
	- инструктаж организаторам производственно-технического обучения;
	- сведения об успеваемости обучающихся;
3. От ОМТО: - оборудование, инструменты, материалы, наглядные пособия и бланки форм учебной документации.	- выписки из протоколов квалификационных комиссий о подтверждении или повышении тарифных разрядов.
	3. ОМТО: - заявки на оборудование, инструменты, материалы, наглядные пособия и бланки форм учебной документации.
4. От функциональных отделов: - заявки на организацию и проведение курсов целевого назначения и повышения квалификации ИТР; - кандидатуры ИТР, выделенных в качестве преподавателей и консультантов; - рабочие учебные программы, разработанные по заданию ОРиПКП	4. Функциональным отделам: - расписания, сроки проведения и результаты окончания курсов целевого назначения и повышения квалификации;
	- заявки на выделение специалистов в качестве преподавателей и консультантов;
	- типовые учебные программы и планы, необходимые материалы и инструктаж.

В ходе внедрения проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» необходимо выделить несколько последовательных этапов:

1. Этап - Определение целей повышения квалификации персонала. Задачами данного этапа являются: организация и формирование персонала управления; овладение умением определять, понимать и решать проблемы; интеграция персонала; гибкое формирование персонала; внедрение инноваций.

На первом этапе определяются цели обучения, происходит разработка программных документов, в частности положения об обучении персонала (Приложение 2). В данном документе определяется внутриорганизационный

механизм повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис».

Таблица 2.11 - План – график внедрения проекта формирования системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала ООО «Энергометсервис»

№	Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо
1	Определение целей обучения и повышения квалификации кадров	Апрель-май 2021	Главный инженер, отдел кадров
2	Организация отдела обучения и развития персонала. Принятие в штат двух специалистов	Июнь-Июль 2021 г.	Главный инженер, отдел кадров, юрист
3	Разработка должностных инструкций и введение в штат двух единиц персонала. Организация ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала)	Июль-август 2021 г.	Юрист, отдел кадров
4	Разработка программы повышения квалификации персонала	Июль-август 2021 г.	Бухгалтерия, отдел кадров, руководители структурных подразделений
5	Заключение договора на проведение видео-семинаров	Август 2021 г.	Специалист по кадрам, юрист
6	Составление графика повышения квалификации персонала	Август 2021 г.	Специалист по кадрам, руководители структурных подразделений
7	Проведение видеосеминаров по курсам: «Составление энергетического паспорта по результатам обязательного энергетического обследования» «Оформление отчета по результатам энергетического обследования» Электроснабжение и электрооборудование объектов: проектирование, монтаж, эксплуатация. Практические вопросы	Август – сентябрь 2021г.	Директор, бухгалтерия
8	Проведение оценочных процедур по вопросам прохождения видеосеминаров по повышению квалификации	Ноябрь 2021 гг.	Специалист по кадрам, юрист
9	Реализация и контроль мероприятий	Ноябрь-декабрь 2021 г.	Специалист по кадрам, руководители структурных подразделений

Рекомендуемые цели обучения представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12 - Основные цели обучения и их практическая реализация

Наименование цели	Практическая реализация
Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологий, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий	Профессиональное обучение, стажировки. Семинары и курсы для специалистов (их сертификация). Самообразование специалистов (автомеханика, инженера, водителей, логистов) посредством дистанционного обучения и Интернета
Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения	Обучение на рабочих местах. Ротация
Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности	Организация регулярных встреч Главного инженера с коллективом.
Цели обучения, определяемые действующим законодательством	Техника безопасности и охрана труда. Экологическая безопасность. Обучение сотрудников, занимающих должности, требующие аттестации, сертификации и т.д.

Второй Этап - Организация ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;

На втором этапе в штат вводятся два специалиста в области повышения квалификации работников ООО «Энергометсервис» и организуется ОРПКП (отдел развития и повышения квалификации персонала).

На Третьем и Четвертом этапе разрабатывается общеорганизационная и структурная программа повышения квалификации персонала и график повышения квалификации персонала.

Данная программа позволит организовать в ООО «Энергометсервис» эффективную систему повышения квалификации персонала.

Пятый этап – договорная работа по проведению видео-семинаров. На данном этапе проводятся видео-семинары по курсам: Составление энергетического паспорта по результатам обязательного энергетического обследования; оформление отчета по результатам энергетического обследования; электроснабжение объектов: проектирование, монтаж, эксплуатация. Практические вопросы.

На пятом этапе, главным инженером, руководителями структурных



подразделений и специалистом по кадрам ООО «Энергометсервис» осуществляется реализация и контроль выполнения графика мероприятий по повышению квалификации персонала.

### **2.3 Социально-экономическая эффективность разработанных рекомендаций по повышению квалификации персонала в ООО «Энергометсервис»**

Программы повышения квалификации кадров ООО «Энергометсервис» следует оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Оценить эффективность повышения квалификации кадров ООО «Энергометсервис» можно также через какой-то срок после окончания обучения. Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и в конечном счете оправдывает себя. Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим «удовольствием», чтобы полагаться здесь на случай или везение. Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно.

Рассчитаем расходы, которые необходимы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» (таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Затраты на мероприятия по повышению квалификации персонала для ООО «Энергометсервис»

Затраты	Сумма, руб. (в месяц)	Годовые затраты
Специалисты по кадрам (2*17500)	35000	420000
Методические материалы	5200	12000
Затраты на организацию рабочего места в ОРПКП (отделе развития и повышения квалификации персонала)	26500	26500
Затраты на видеосеминары (3*32000)	96000	96000
Всего затрат	129700	554500

Таким образом, общие затраты составляют 554500 руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис».

Пройдя обучение по повышению квалификации, специалисты смогут выполнять в месяц 5 дополнительных услуг в области диагностики, ремонта и контроля электрооборудования. Средняя стоимость одной услуги составляет 15.000 руб. В год доход от данной услуги составит:  $5 \cdot 12 \cdot 15400 = 924000$  руб.

Экономический эффект рассчитаем по формуле (1):

$$\text{Ээф} = \text{Д}_{\text{б.л}} - \text{Q}_{\text{зат}}$$

где, Ээф – экономический эффект от внедрения мероприятий;

$\text{Д}_{\text{б.л}}$  – дополнительный доход;

$\text{Q}_{\text{зат}}$  – общие затраты на внедрение мероприятий.

$$\text{Ээф} = 924000 - 554500 = 369500 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий составит 369500 руб.

Экономическая эффективность (E) определяется по формуле (2):

$$E = \Sigma \text{Э} / \text{Q}_{\text{зат}} \quad (2)$$

где  $\Sigma \text{Э}$  полученный экономический эффект;

$\text{Q}_{\text{зат}}$  – общие затраты на внедрение мероприятий.

$$E = 369500 / 554500 = 0,67 \text{ или } 67\%.$$

Срок окупаемости затрат определяется по формуле :

$$T_o = Q_{\text{зат}} / \text{Ээф} \quad (3)$$

где  $Q_{\text{зат}}$  затраты, связанные с мероприятиями;

$\text{Ээф}$  – эффект (результат) от реализации мероприятий.

$$T_o = 554500 / 369500 = 1,5 \text{ или } 1,5 * 12 = 18 \text{ месяцев.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит 369500 тыс. руб., срок окупаемости проекта 18 месяцев.

Кроме того, можно определить и социальную эффективность предложенных рекомендаций (табл. 2.14).

Таблица 2.14 - Социальные результаты внедрения системы повышения квалификации персонала

Социальные результаты	Показатели
- повышение содержательности труда - формирование благоприятного имиджа организации	Увеличение удельного веса работников с высшим образованием Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту
- повышение конкурентоспособности персонала - реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников - обеспечение реализации потенциала работников	Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой - обеспечение стабильной занятости	Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию. Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации

Социальная эффективность предложенных рекомендаций будет выражаться в следующих показателях:

1. Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями;
2. Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию;

3. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации;
4. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
5. Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего.

Таким образом, совершенствование и реализация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в организации позволит повысить конкурентоспособность, эффективность ООО «Энергометсервис», а также, при выполнении всех предложенных рекомендаций, повысить уровень профессионального развития персонала. Показатели экономической и социальной эффективности свидетельствуют о том, что организация эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала принесет серьезную экономию денежных средств, что особенно важно в условиях кризиса.

## Выводы по второй главе

Анализ проведенный во второй главе показал, что в 2017 г. обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами превысила плановую, а по категории руководителей не обеспеченность составила 10%. В 2018 г. ООО «Энергометсервис» обеспечено трудовыми ресурсами на 102,5%, т.е. факт превышает план. Доля рабочих 2 разряда в 2017 г. увеличилась до 10,4%, а в 2018 г. снизилась до 5,6%. Также отмечается снижение рабочих с 3 разрядом. Так в 2017 г. их доля составляла 36,2%, а в 2019 г. снизилась до 27,4%. Это обусловлено тем, что некоторые рабочие прошли переподготовку и курсы повышения квалификации и увеличили свой разряд. Поэтому доля рабочих 4 разряда увеличилась с 28,7% в 2014 г. до 32,5% в 2019 г., что является положительным моментом в деятельности организации. Доля рабочих 5-6 разряда практически не изменялась. Таким образом, квалификационный уровень рабочих ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг. повысился, но все же находится на среднем уровне.

Политика ООО «Энергометсервис» в области повышения квалификации персонала направлена на обеспечение ее предприятий эффективно работающим и социально-стабильным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи в соответствии со Стратегией организации. Однако, по результатам проведенного исследования существующей системы подготовки и переподготовки персонала в ООО «Энергометсервис», было установлено, что отдел кадров не в полной мере занимается вопросами переподготовки, повышения квалификации и продвижения персонала и поэтому в системе профессионального продвижения персонала ООО «Энергометсервис» выявлены проблемы:

- отсутствие специалистов по кадрам в области подготовки персонала и ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;
- отсутствует четко организованная система повышения квалификации

персонала за счет чего неэффективно планируются мероприятия;

- квалификационный уровень отражает некоторые негативные снижения за анализируемый период, как квалификационного, так и образовательного уровня работников, так как процесс обучения персонала организован не по всем типам рабочих мест;

- высокие затраты на повышение квалификации персонала в других городах.

Выявление указанных проблем позволило нам разработать и предложить ряд рекомендаций по повышению эффективности системы работы кадровых служб с персоналом в области повышения его квалификации.

Дальнейшее развитие системы повышения квалификации персонала должно быть направлено на разработку, внедрение и контроль исполнения кадровой политики и стратегии организации; создание системы подбора и адаптации сотрудников организации; разработку, внедрение и контроль корпоративной системы повышения квалификации персонала ООО «Энергометсервис», аттестации и формирования кадрового резерва; определение эффективности персонала, текущее и перспективное планирование потребности организации в рабочей силе, формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры организации, формирование системы повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис».

Разработанные нами мероприятия позволят внедрить предложенные рекомендации и существенно повысить эффективность системы повышения квалификации работников ООО «Энергометсервис».

## Заключение

Цель выпускной квалификационной работы достигнута, а именно проведен анализ повышения квалификации персонала в ООО «Энергометсервис» и разработаны рекомендации по совершенствованию данной системы.

Повышение квалификации - это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков. Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, курсы целевого назначения, школы передовых приемов и методов труда и т.д.

Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

Исследование проводилось на базе ООО «Энергометсервис». ООО Энергометсервис имеет лицензии на монтаж, капремонт, эксплуатацию и пусконаладочные работы сетей электроснабжения, зданий и сооружений, подстанций и электрооборудования. Организационная структура ООО «Энергометсервис» относится к линейно-функциональной структуре управления.

Анализ персонала ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг. показал, что в 2018 г. обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами превысила плановую, а по категории руководителей не обеспеченность составила 10%. В 2019 г. ООО «Энергометсервис» обеспечено трудовыми ресурсами на 102,5%, т.е. факт превышает план. Доля рабочих 2 разряда в 2018 г. увеличилась до 10,4%, а в 2019 г. снизилась до 5,6%. Также отмечается снижение рабочих с 3 разрядом. Так в 2017 г. их доля составляла 36,2%, а в 2019 г. снизилась до 27,4%. Это обусловлено

тем, что некоторые рабочие прошли переподготовку и курсы повышения квалификации и увеличили свой разряд. Поэтому доля рабочих 4 разряда увеличилась с 28,7% в 2014 г. до 32,5% в 2019 г., что является положительным моментом в деятельности организации. Доля рабочих 5-6 разряда практически не изменялась. Таким образом, квалификационный уровень рабочих ООО «Энергометсервис» за 2017-2019 гг. повысился, но все же находится на среднем уровне.

Политика ООО «Энергометсервис» в области повышения квалификации персонала направлена на обеспечение ее предприятий эффективно работающим и социально-стабильным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи в соответствии со Стратегией организации. Однако, в противовес локальным актам и отчетам, в ООО «Энергометсервис» нет строгой эффективно отлаженной системы профессионального развития персонала. В рамках заключенных договоров на обучение сотрудников, руководители и управленцы проходят обучение в г. Челябинске, однако обучение направлено на оценку кадров, но не повышение их профессионального уровня.

Повышение квалификации специалистов рабочих профессий не проводится по ежегодному плану после утверждения плана по эффективности производства на основе механизации, автоматизации и компьютеризации производственных процессов. Многие работники и служащие в организации осознают этот факт и не претендуют на активную работу отдела кадров в данной сфере. Кроме того, часть работников, сознательно отмечает данный факт для себя в качестве положительного, так как при аттестации в случае неправильных ответов ссылается на отсутствие работы в данной сфере. В ООО «Энергометсервис» практически отсутствует система подготовки и переподготовки кадров, однако существует реальная возможность повысить эффективность кадровой службы в данной сфере.

По результатам проведенного исследования существующей системы подготовки и переподготовки персонала в ООО «Энергометсервис», было установлено, что отдел кадров не в полной мере занимается вопросами



переподготовки, повышения квалификации и продвижения персонала и поэтому в системе профессионального продвижения персонала в ООО «Энергометсервис» выявлены проблемы:

- отсутствие специалистов по кадрам в области подготовки персонала и ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;

- отсутствует четко организованная система повышения квалификации персонала за счет чего неэффективно планируются мероприятия;

- квалификационный уровень отражает некоторые негативные снижения за анализируемый период, как квалификационного, так и образовательного уровня работников, так как процесс обучения персонала организован не по всем типам рабочих мест;

- высокие затраты на повышение квалификации персонала в других городах.

Выявление указанных проблем позволило нам разработать и предложить ряд рекомендаций по повышению эффективности системы работы кадровых служб с персоналом в области повышения его квалификации. В частности было предложено:

- разработка и формирование графика повышения квалификации руководителей и специалистов ООО «Энергометсервис»;
- разработка программ повышения квалификации персонала и учебно-методических материалов для обучаемого персонала;
- организация и проведение видео-семинаров и других форм обучения; организация межотраслевых контактов с целью совершенствования системы непрерывного обучения специалистов ООО «Энергометсервис» с учетом отечественных и зарубежных достижений;
- разработка и совершенствование системы непрерывного обучения специалистов предприятий ООО «Энергометсервис»; и т.д.

По результатам разработки рекомендаций и определения необходимых для их реализации мероприятий, была рассчитана его экономическая эффективность. Экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит 369500

тыс.руб., срок окупаемости проекта 18 месяцев.

Социальная эффективность предложенных рекомендаций для ООО «Энергометсервис» будет выражаться в следующих показателях:

1. Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями;
2. Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию;
3. Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями профессионального развития;
4. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации;
5. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
6. Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего.

Разработанные управленческие решения по совершенствованию системы повышения квалификации кадров ООО «Энергометсервис» должны быть осуществлены в следующих этапах:

- разработка программных документов;
- создание ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;
- разработка общеорганизационной программы повышения квалификации кадров;
- заключение договоров с организациями, осуществляющими повышение квалификации персонала посредством проведения видео-семинаров;

Предлагаемые рекомендации существенно повысят эффективность системы повышения квалификации работников ООО «Энергометсервис» и, как следствие, увеличат производительность труда.

## Глоссарий

**Анкетирование** - перечень вопросов, которые дают изучаемым лицам для письменного ответа.

**Беседа** - единственный метод исследования психики и личностных характеристик работника.

**Интервьюирование** - форма очного проведения опроса, при котором исследователь находится в непосредственном контакте с респондентом.

**Метод наблюдения** предполагает познание индивидуальных особенностей человека через изучение его поведения.

**Опрос** - метод, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов. Есть несколько вариантов опроса, и каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

**Переподготовка** – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

**Подготовка новых рабочих** – это профессиональное первоначальное обучение лиц, ранее не имевших рабочей специальности.

**Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации** — важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы.

**Принцип фасилитации** заключается в опоре на творческий потенциал обучающегося, в искренней вере и поддержке его стремления к самоактуализации и самореализации.

**Принцип непрерывности в системе непрерывного повышения квалификации** дает возможность объединить, интегрировать все дискретные элементы системы дополнительного профессионального образования, придать им целостность, системность, позволяющую человеку безболезненно адаптироваться к любым звеньям подсистемы образования.

**Принцип партисипативности**- неотъемлемая составляющая в процессе формирования индивидуальной образовательной траектории в системе непрерывного повышения квалификации.

**Принцип диверсификации** обеспечивает опережающий характер дополнительного профессионального образования, в основе которого лежит идея профессионального развития личности, обеспечивающего формирование ее профессиональной мобильности и готовности к освоению новых и перспективных технологий и профессий, расширение опережающей подготовки кадров по этим профессиям.

**Принцип коммуникативного партнерства** и сотрудничества предполагает развитие отношений доверия, взаимопомощи, взаимной ответственности обучающихся и преподавателей, а также развитие уважения, доверия к личности обучающегося с предоставлением ему возможности для проявления самостоятельности, инициативы и индивидуальной ответственности за результат.

**Принцип субъектности** развитие человека как субъекта деятельности становится целью современного образования.

**Принцип элективности** предоставляет слушателям максимально возможную самостоятельность выбора образовательных маршрутов, элективных (кратких, обзорных или узко-специализированных) курсов, получения на этой основе уникального набора знаний или нескольких смежных специальностей, отвечающих индивидуальным склонностям обучающихся, его познавательным интересам.

**Рефлексивное управление** - лицу (системе), разрабатывающему решение, передаются основания, из которых он выводит решение, predetermined лицом, передающим эти основания.

**Синергетический принцип** непрерывного повышения квалификации работников основывается на признании субъективности человеческого знания и интересов личности, являющихся имманентным потенциалом саморазвития и самоорганизации личности.

**Социальная эффективность** устанавливается соотношением ряда показателей, которыми отражаются результаты менеджмента, к затратам, которые требуется понести для их достижения.

## Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001. № 197-ФЗ. (в ред. 2016) // Собрание законодательства РФ. 2002. №1.
2. Устав ООО «Энергометсервис».
3. Аверченко Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К.Аверченко. - Новосибирск, 2013. - 184 с.
4. Андреев А.А. Управление персоналом организации: учебник / А.А.Андреев. - М.: Диалог-наука, 2013. - 291 с.
5. Атаманчук Г. В. Управление: всегда есть варианты: монография / Г.В.Атаманчук. - М.: Изд- во РАГС, 2016. – 188с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Мн.: Экоперспектива, 2015. - 244 с.
7. Бизюкова И.В. Кадры: подбор и оценка: монография / И.В.Бизюкова. – М.: Моск. рабочий, 2013. – 159 с.
8. Бирюков Г. Чтобы усилить заинтересованность в результатах работы / Г.Бирюков // Человек и труд. – 2014 – №8. – С. 61–65.
9. Большов, А.В. Управление инвестициями в персонал [Электронный ресурс]: - Вестник ТИСБИ. Выпуск № 2 за 2014 год. <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2015/issue2/5.php>.
10. Бочаров В.В. и др. Экономическое стимулирование в промышленности: монография / Бочаров В.В., Бирюков В.Д., Ножкин Б.П. – Л.: Лениздат, 2015. – 128 с.
11. Бубнов М. Условия повышения производительности на российских предприятиях / М.Бубнов // Человек и труд. – 2016. – №4. – С. 88–91.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р.Веснин. – М.: ФиС, 2014. – 366с.
13. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учебник / В.Р.Веснин. – М.: ЭЛИТ, 2014. – 546 с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.

15. Волгин Н. Распределение по труду и собственности: проблемы, варианты, рекомендации / Н.Волгин // Человек и труд. – 2016. – №5–6. – С. 84–91.
16. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы: монография / В.В.Глущенко. – М.: ТОО ИПЦ «Крылья», 2015. - 314 с.
17. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П.Грузинов, В.Д.Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 508 с.
18. Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. для вузов / Т.С.Кабатченко. – М.: РПА, 2012. - 464 с.
19. Кайнова С.В. Модульная система обучения /Человек и труд, 2016 №2.
20. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломоницина. - М.: Инфра-М, 2013. – 144 с.
21. Королевский К.Ю. Стимулирование повышения эффективности труда в условиях кризиса: монография / К.Ю.Королевский. – М.: ЦНИЭИуголь, 2013. – 147 с.
22. Кузнецов А.Ю. Подготовка и переподготовка персонала в России. М.: Издательство КАДРЫ, 2014 – 407с.
23. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: учебник / Ю.В.Кузнецов, В.И.Подлесных. - СПб.: ОЛБИС, 2013. - 461 с.
24. Куприянова З. Как меняется отношение к труду / З.Куприянова // Человек и труд. – 2016. – №2. – С. 118–124.
25. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: учебное пособие / О.Т.Лебедев, А.Р.Каньковская. - СПб.: НДМиМ, 2013. - 340 с.
26. Магура, М.И. Организация обучения персонала организации / М.И. Магура. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2014. – 455с.
27. Менеджмент; Учебник для вузов /М.М. Максимцев, А.В. Игнатъев, М.А. Комаров. Под ред. М.М. Максимцева, А.В.Игнатъева. Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013 – 343с.
28. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: монография / Ю.И.Мухин. - М.: Академия, 2012. - 192 с.

29. О путях решения проблемы переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров / <http://www.sprb.ru/V.A.Uhov-Reshenie-problem-rukovodyaschih->
30. Обучение персонала - ключевая стратегическая задача. Интервью с Е.П. Митькиной // Управление персоналом. - 2016. - № 4. - С. 7 – 11.
31. Организация работы по обучению персонала // <http://center-ob.ucoz.ru/publ/1-1-0-1>
32. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала // <http://www.hr-portal.ru/article/postroenie-protssessa-obucheniya-personala-v-ramkakh-obshchei-sistemy-razvitiya-personala>
33. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления: учебник / А.А.Радугин, К.А.Радугин. - Воронеж, 2012. - 434 с.
34. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учебник / С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 282 с.
35. Симоненко В.Д. Основы менеджмента: краткий курс лекций / В.Д.Симоненко. - Брянск: БГПУ, 2014. - 176 с.
36. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, В.Н. Журавлева, Л.Л. Козлова и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 471 с.
37. Сочетание современных информационных и традиционных технологий обучения в процессе подготовки автомеханика. 2011. <http://www.dslib.net/prof-obrazovanie/zhuravlev.html>
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник / В.А.Спивак. – СПб.: Питер, 2012. – 542 с.
39. Старков, А. Опережающее обучение как основная задача // Волжский автостроитель, - 2014. - № 120. - С. 1-5.
40. Тихонравов Ю. В. и др. Теория управления: учебник / Ю.В.Тихонравов. - М.: Вестник, 2013. - 276 с.
41. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала. // Социс. 2016. № 4.

42. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – М.: Инфра-М, 2014. - 668 с.
43. Федоров В.А. Профессионально-педагогическое образование: теория, эмпирика, практика / В.А. Федоров. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф-пед. унта, 2013. - 330 с.
44. Филиппов А.В. Работа с кадрами: монография / А.В.Филиппов. – М.: Логос, 2012. – 248 с.
45. Шадрин, В. Профессионалами не рождаются, или в чем секрет эффективной кадровой политики «Норникеля» // Человек и труд. - 2016. - № 1. – С. 101 – 107.
46. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст]: / П. Шейл. - СПб.: Питер, 2014. – 195 с.
47. Шеметов П.В. Элементы научного управления: монография / П.В.Шеметов. - Новосибирск, 2015. – 316 с.
48. Яшиков В.М. Оценка персонала / Яшиков В.М. – М.: Инфра-М, 2013. – 166 с.
49. [http://dps.smrtlc.ru/Od\\_PM/Od\\_11\\_2.htm](http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_11_2.htm)
50. <http://market-pages.ru/taktikapersonal/9.html>



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Тест на определение готовности должностных лиц к переподготовке, повышению квалификации?

1. Устраивают ли Вас отношения с начальником?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) затрудняюсь ответить.
2. Что не устраивает Вас в Вашем руководителе?
  - а) не учитывает интересы подчиненных;
  - б) нет взаимного понимания;
  - в) нет доверия к подчиненным;
  - г) не умеет слушать;
  - д) не рассматривает вопросы повышения квалификации;
  - е) недостаточный уровень квалификации.
3. Чего Вы ожидаете от Вашего руководителя?
  - а) правильно оценивать ваши профессиональные и личные качества;
  - б) необходимо четко ставить проблемы и формулировать задачи;
  - в) умеренно контролировать;
  - г) предоставлять достаточно прав и информации для выполнения работ;
  - д) обеспечивать повышение квалификации и общее развитие;
  - е) не вмешиваться в мою работу;
4. Оцените стиль управления Вашего руководителя:
  - а) директивный;
  - б) демократический;
  - в) либеральный.
5. Знакомы ли Вы с целями деятельности Вашего предприятия?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете масштаб выполняемой Вами работы?
  - а) она очень важна;
  - б) она необходима;
  - в) трудно сказать.
7. Каковы Ваши шансы на получение более высокой должности?
  - а) достаточно высокие;
  - б) достаточно низкие;
  - в) затрудняюсь ответить.
8. Гордитесь ли Вы своей работой?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) затрудняюсь ответить.
9. Нравится ли Вам работа?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) затрудняюсь ответить.
10. Есть ли у Вас все необходимое для качественного выполнения работы?
  - а) да;
  - б) нет;

- в) затрудняюсь ответить.
11. Знаете ли Вы о плане повышения квалификации для Вашей должности?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.
12. Что стимулирует Вашу работу?
- а) материальные стимулы;
- б) возможность получения новой, более высокой должности;
- в) возможность повысить свою квалификацию;
- г) возможность проявлять свои способности.
13. Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?
- а) в молодых специалистах заинтересованы, их постоянно обучают;
- б) интереса нет;
- в) затрудняюсь ответить.
14. Ожидаете ли Вы возможность пройти курс дополнительного профессионального обучения в ближайшем будущем?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.
15. Созданы ли в Вашей организации условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.
16. В случае сокращения работающих сможете ли Вы рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве и переподготовке кадров?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.
17. Всегда ли Вам известно о появлении всех вакансий на предприятии и требованиях, предъявляемых к кандидату?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.
18. Планируете ли Вы повышение квалификации вместе с руководителем отдела кадров?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.
19. Хотели бы Вы перейти в другой коллектив с возможностью переподготовки?
- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Автотранспортное УТВЕРЖДАЮ  
Управление

руководитель организации

ПОЛОЖЕНИЕ \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ (личная подпись)

Место составления \_\_\_\_\_ 2011 г.

**Об ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) ООО  
«Энергометсервис»**

### **1. Общие положения**

- 1.1. Отдел ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) входит в состав Управления персоналом и непосредственно подчинен начальнику Управления персоналом.
- 1.2. ОРПКП возглавляет начальник отдела.
- 1.3. ОРПКП - является самостоятельным структурным подразделением в составе Управления персоналом.
- 1.4. Деятельность ОРПКП регламентируется настоящим положением, приказами и распоряжениями по предприятию, стандартами предприятия, касающимися сферы его деятельности и законодательством РФ.

### **2. Основные задачи**

- 2.1. Организация и осуществление профессионального обучения рабочих, технических исполнителей на производстве и организация повышения квалификации работников, занимающих должности руководителей и специалистов.

### **3. Организационная структура**

- 3.1. Для осуществления возложенных задач и функций ОРПКП имеет в своем составе следующие функциональные подразделения: - группу повышения квалификации рабочих и ИТР; - группу методического обеспечения; - группу подготовки новых рабочих.
- 3.2. Для организации управления и выполнения возложенных на отдел функций начальник ОРПКП имеет в своем подчинении аппарат, определенный штатным расписанием со следующими должностями: - заместитель начальника отдела; - инженер по подготовке кадров; - мастер по подготовке кадров; - инженер по кадрам.
- 3.3. По мере необходимости распоряжением генерального директора оформляются предусмотренные штатом отдела должности: - инструкторы производственного обучения; - преподаватели.

### **4. Функции подразделений, входящих в состав ОРПКП**

#### **4.1. Функции группы повышения квалификации рабочих и ИТР:**

- 4.1.1. Осуществление повышения квалификации рабочих и организация повышения квалификации работников, занимающих должности руководителей и специалистов.

- 4.1.2. Составление с учетом заявок цехов, отделов и других подразделений предприятия проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации кадров на производстве.
- 4.1.3. Организация обучения молодых специалистов в период прохождения ими стажировки на предприятии.
- 4.1.4. Комплектование совместно с руководством структурных подразделений предприятия и цеховыми организаторами учебных групп.
- 4.1.5. Составление совместно с отделом кадров графиков направления работников, занимающих должности руководителей и специалистов, в учебные заведения на повышение квалификации.
- 4.1.6. Организация совместно с отделом кадров практики студентов высших и средних специальных учебных заведений.
- 4.1.7. Составление в установленном порядке и представление на утверждение руководства предприятия проекта годовой сметы затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, представление в главную бухгалтерию документов, необходимых для оплаты труда преподавателей производственного обучения, занятых подготовкой кадров, обеспечения правильного использования средств на эти цели.

#### **4.2. Функции группы методического обеспечения:**

- 4.2.1. Осуществление методического руководства всеми видами и формами подготовки (переподготовки) и повышения квалификации кадров на производстве, разработка в установленном порядке учебных планов и программ.
- 4.2.2. Организация учебно-технических кабинетов, классных комнат.
- 4.2.3. Подбор совместно с руководителями цехов и отделов преподавателей из состава ИТР и квалифицированных рабочих, организация семинаров по повышению знаний в области производственно-технического обучения кадров.
- 4.2.4. Обеспечение преподавателей учебными программами, наглядными пособиями и учебной литературой.
- 4.2.5. Утверждение расписаний занятий в сети производственно-технического обучения кадров для каждой группы с учетом условий работы обучающихся.
- 4.2.6. Заключение и оформление трудовых соглашений с руководителями, специалистами, служащими и квалифицированными рабочими, привлекаемыми в качестве преподавателей.
- 4.2.7. Организация и участие в работе квалификационных комиссий по установлению рабочим разрядов и в работе аттестационной комиссии.
- 4.2.8. Составление установленной статистической отчетности о подготовке и повышении квалификации рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

#### **4.3. Функции группы подготовки новых рабочих:**

- 4.3.1. Разработка технических процессов на учебно-производственные работы.
- 4.3.2. Подбор учебно-производственных работ по профессии в соответствии с утвержденными программами и требованиями «Тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих».
- 4.3.3. Осуществление контроля качества стажировки контингента учащихся на штатных рабочих местах в производственных цехах.

### **5. Порядок образования, организация работы и оценка деятельности ОПК**

- 5.1. ОРИПКП - создается приказом генерального директора предприятия.
- 5.2. Создание ОРИПКП осуществляется на основе разработанных и утвержденных схемы организационной структуры, штатного расписания и должностных инструкций.
- 5.3. Организационная структура и штатное расписание отдела утверждаются зам. Генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности в установленном порядке, исходя из задач отдела, объема работ, возложенных на отдел и установленных отделу лимитов по труду.
- 5.4. Административная и методическая подчиненность отдела определяется настоящим положением.
- 5.5. Подчиненные начальнику отдела внутренние функциональные подразделения определены в схеме организационной структуры настоящего положения.
- 5.6. Распределение обязанностей между работниками внутри функциональных подразделений регламентируется должностными инструкциями.
- 5.7. Начальник отдела организует всю работу подразделения и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.
- 5.8. Распределение обязанностей между руководителем отдела и его заместителем регламентируется в соответствии с должностными инструкциями и настоящим положением.
- 5.9. ОРИПКП организует свою работу в соответствии с планами, утвержденными зам. Генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.
- 5.10. В пределах своей компетенции начальник отдела издает приказы (распоряжения) по подразделению, дает представление на прием и увольнение подчиненных работников.
- 5.11. Указания начальника отдела, касающиеся функциональной деятельности отдела, обязательны для исполнения всеми работниками отдела.
- 5.12. Для организации управления начальник имеет в своем подчинении аппарат, определенный штатным расписанием с перечнем должностей приведенным в п. 3.2 настоящего положения.
- 5.13. Оценка деятельности ОРИПКП осуществляется в соответствии с СТП 7512619.04.005-99 «Оценка качества работы подразделения».

#### **7. Должностная инструкция начальника ОПК**

- 7.1. Общие положения.
  - 7.1.1. Начальник ОРИПКП непосредственно подчинен начальнику Отдела кадров.
  - 7.1.2. Начальник ОРИПКП назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора предприятия по представлению начальника Управления персоналом и согласованию с заместителем генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.
- 7.2. В обязанности начальника ОРИПКП входят:
  - 7.2.1 Организация и осуществление контроля, координация работы групп отдела.
  - 7.2.2. Осуществление административно-хозяйственного руководства всей деятельностью отдела, обеспечение выполнения задач и функций отдела, распределение обязанностей между сотрудниками отдела.

7.2.3. Руководство всей подготовкой и повышением квалификации кадров предприятия и контроль процесса обучения.

7.3. Начальник ОРИПКП имеет право:

7.3.1. Заключать договоры и трудовые соглашения с организациями и отдельными лицами из числа работников предприятия на обучения кадров предприятия.

7.3.2. Организовывать курсы и школы по подготовке и повышению квалификации работника предприятия.

7.3.3. Распоряжаться средствами, отпущенными по смете на подготовку и повышение квалификации кадров и производить расходы в пределах установленной сметы.

7.3.4. Устанавливать правила внутреннего трудового распорядка учащихся всех звеньев и контролировать их выполнение.

7.3.5. Издавать распоряжения и приказы по отделу.

7.4. Начальник ОРИПКП несет ответственность:

7.4.1. За организацию, состояние и качество обучения кадров, систематический, последовательный рост их квалификации, технических знаний и мастерства.

7.4.2. За организацию и состояние учебной базы (технических кабинетов, аудиторий, классов).

7.4.3. За неправильное распределение обязанностей между сотрудниками отдела, несоблюдение ими производственной и трудовой дисциплины.

7.4.4. За несоблюдение правил техники безопасности, охраны труда и противопожарной безопасности в отделе.

7.5. Квалификационные требования.

7.5.1. На должность начальника ОРИПКП назначается лицо, имеющее высшее экономическое (техническое) образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

7.6. Порядок организации работы.

7.6.1. В пределах своей компетенции начальник ОРИПКП издает приказы по подчиненным ему подразделениям, дает представление на прием и увольнение работников.

7.6.2. Оценка деятельности начальника ОРИПКП осуществляется в соответствии с СТП 7512619.01.009-99 «Ответственность руководства за качество».

7.6.3. Руководство работой отдела организуется в тесном контакте со структурными подразделениями предприятия и общественными организациями.

7.6.4. Работники отдела руководствуются в своей работе должностными инструкциями, утвержденными зам. генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник ОК -

Начальник ОРИПКП -

ООО «Энергометсервис» УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ (личная подпись)

Место составления \_\_\_\_\_ 2011 г.

О повышении квалификации кадров ООО «Энергометсервис»

### I. ПЕРЕПОДГОТОВКА РАБОЧИХ

13. Обучение новым профессиям рабочих, высвобождающихся внутри предприятия или организации в связи с механизацией и автоматизацией производства, ростом производительности труда, завершением выполняемых работ или по другим причинам, организуется путем индивидуального или бригадного обучения на курсах подготовки новых рабочих непосредственно на производстве, а также в профессионально-технических училищах и на курсах при них.

14. Продолжительность обучения устанавливается в соответствии с перечнями профессий рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятиях и в организациях. Сроки переподготовки могут быть сокращены с учетом фактического уровня профессиональных знаний и умений обучаемых.

### II. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧИХ

15. Для последовательного повышения уровня производственной квалификации рабочих, получения ими технических и экономических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, научной организацией труда, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам (классам и т.п.), данной специальности организуются:

- а) производственно-технические курсы;
- б) курсы обучения рабочих вторым и совмещаемым профессиям;
- в) курсы целевого назначения;
- г) школы по изучению передовых методов труда;
- д) школы мастеров.

16. Производственно-технические курсы создаются в целях:

- а) повышения производственных умений и технических знаний рабочих до уровня, необходимого для фактически выполняемых ими работ;
- б) повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) с низшего до среднего уровня;
- в) повышения квалификации рабочих со среднего до более высокого уровня в пределах данной профессии и специальности.

В группы повышения производственной квалификации направляются в первую очередь рабочие, имеющие более длительный стаж работы по специальности на данном предприятии или в организации, достигшие повышенных производственных показателей, проявившие творческую активность на производстве в области рационализации труда и изобретательства. При направлении на производственно-технические курсы учитывается уровень общего и профессионального образования рабочих.

17. Продолжительность обучения каждой учебной группы устанавливается администрацией предприятия или организации по согласованию с фабрично-заводским, местным комитетом профсоюза в зависимости от сложности осваиваемых работ и уровня образования обучаемых рабочих в пределах до 6 месяцев - при обучении без отрыва от производства, до 3 месяцев - при освобождении рабочих от основной работы.

Повышение квалификации рабочих на производственно-технических курсах проводится по программам, составленным и утверждаемым министерствами и ведомствами, а по их разрешению - также предприятиями и организациями.

Программы разрабатываются на основе методических рекомендаций Роструда РФ по профессионально-техническому образованию с учетом требований конкретной отрасли производства, уровня общеобразовательной и технической подготовки обучаемых рабочих.

18. Рабочие, успешно окончившие производственно-технические курсы и сдавшие квалификационные экзамены, пользуются преимуществом при повышении тарифного разряда (класса и т.п.) и продвижении по работе.

19. Обучение рабочих вторым и совмещаемым профессиям проводится исходя из потребностей производства в расширении профессионального профиля рабочих, совмещении профессий и специальностей, улучшении организации труда рабочих и рационального использования оборудования.

Обучение на указанных курсах проводится по программам подготовки новых рабочих с сокращением в случае необходимости разделов теоретического курса программы.

Срок обучения устанавливается до 3 месяцев.

При обучении рабочих вторым профессиям они могут быть освобождены от основной работы на весь срок производственного обучения.

20. Для изучения рабочими нового оборудования, изделий, материалов, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов, вопросов экономики производства, качества выпускаемой продукции, научной организации труда организуются курсы целевого назначения.

Общая продолжительность обучения на курсах целевого назначения устанавливается администрацией предприятия, организации.

Программы курсов целевого назначения разрабатываются и утверждаются министерствами и ведомствами или по их разрешению предприятиями и организациями.

21. Теоретические занятия при повышении квалификации рабочих проводятся учебными группами постоянного состава, комплектуемыми, как



правило, из рабочих одинаковых или родственных специальностей, одинакового уровня квалификации, имеющих общеобразовательную подготовку, необходимую для усвоения изучаемых технических и экономических дисциплин. Продолжительность и дни проведения занятий устанавливаются администрацией предприятия или организации по согласованию с фабрично-заводским, местным комитетом профсоюза.

Изучение теоретического курса при повышении квалификации рабочих может проводиться предприятиями и организациями на договорных началах в вечерних (сменных) профессионально-технических училищах, а также на курсах, организуемых при дневных и вечерних училищах.

Производственное обучение, где это предусмотрено учебной программой, может проводиться индивидуально, в учебных бригадах (группах) или же на рабочих местах обучающихся под руководством инструктора.

22. В целях массового освоения рабочими прогрессивных приемов и методов работы передовиков производства, улучшения качества и снижения себестоимости продукции, экономии материалов, внедрения методов научной организации труда и улучшения других технико-экономических показателей производства создаются школы передовых методов труда.

Школы комплектуются, как правило, рабочими одной специальности и могут быть: цеховыми (участковыми), комплектуемыми рабочими данного цеха, участка, отделения; комплектуемыми рабочими нескольких цехов, строителей, отделений данного предприятия или организации; межзаводскими, комплектуемыми рабочими нескольких предприятий.

Цеховые и заводские школы организуются предприятиями, а межзаводские - министерствами или ведомствами совместно с соответствующими профсоюзными органами.

Для обучения рабочих наиболее рациональным методам труда выделяются передовики производства, владеющие прогрессивными приемами работы, инженерно-технические работники и другие специалисты данного производства.

Обучение в школах проводится по программам, составляемым на основе предварительного изучения и обобщения опыта передовых рабочих производства, и состоит из практических занятий, в процессе которых передовики производства обучают рабочих новым приемам и методам труда, а также из консультаций и сообщений, проводимых инженерно-техническими работниками и другими специалистами.

23. Обучение в межзаводских школах по изучению передовых методов труда в необходимых случаях проводится с отрывом от производства в сроки, устанавливаемые соответствующими хозяйственными органами по согласованию с профсоюзными органами.

24. На крупных предприятиях с разрешения министерства или ведомства и по согласованию с министерством труда субъекта Федерации могут быть организованы школы мастеров с контингентом учащихся не менее 100 человек.

В этих школах со сроком обучения 3 года квалифицированные рабочие с большим производственным стажем и мастера-практики, имеющие образование в объеме неполной средней школы, наряду с повышением производственной

квалификации и уровня технических знаний получают образование в объеме средней школы без отрыва от производства.

В дополнение к перечисленным формам повышения квалификации кадров на предприятиях и организациях могут быть организованы школы коммунистического труда, кружки экономических знаний, общественные институты и университеты технических знаний, народные университеты и другие общественные формы повышения культурно-технического уровня трудящихся. Указанные формы обучения создаются администрацией и общественными организациями предприятия или вышестоящей организацией, которые разрабатывают учебные программы, определяют сроки обучения и порядок учебной работы.

### III. УЧЕБНО-МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА

25. На предприятиях, в организациях создается учебная база: в крупных цехах и отделах выделяются классные комнаты, организуются учебно-технические кабинеты, оснащенные необходимым для теоретического обучения оборудованием, инвентарем и учебно-наглядными пособиями.

Для производственного обучения рабочих на предприятиях или в организациях создаются учебные мастерские, учебные цехи и участки, лаборатории, полигоны и гаражи; специально выделяются рабочие места на данном производстве, соответствующие требованиям учебного процесса, техники безопасности и производственной санитарии.

Нормативы оборудования учебных баз и мастерских, лабораторий, полигонов, учебных цехов и т.п., а также количество учебно-технических кабинетов и классов для теоретических занятий устанавливаются соответствующими министерствами, ведомствами на основе методических рекомендаций, разрабатываемых Рострудом РФ.

26. Для подготовки и повышения квалификации рабочих в необходимых случаях создаются на предприятиях и организациях учебно-курсовые комбинаты и учебные пункты, действующие на основании Типового положения о них, разработанного и утвержденного Рострудом РФ.

27. Учебно-курсовой комбинат является административно-хозяйственным и организационно-методическим объединением курсов подготовки новых, переподготовки и повышения производственной квалификации рабочих.

При наличии отдела (бюро) производственно-технического обучения учебно-курсовой комбинат работает под его руководством, а в других случаях - под руководством главного инженера.

### IV. ПЛАНИРОВАНИЕ И УЧЕТ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ЭКЗАМЕНЫ

28. Планирование и учет учебной работы при обучении рабочих на производстве проводится по указаниям министерств, ведомств, издаваемым в соответствии с инструкцией Роструда РФ.

Руководители отделов (бюро) производственно-технического обучения предприятий и организаций, учебно-курсовых комбинатов, учебных пунктов, курсов и т.п., инженерно-технические работники, квалифицированные рабочие и другие работники, обучающие рабочих на производстве, отвечают за полное

выполнение учебных программ, организацию учебной работы и за качество профессиональной подготовки рабочих.

29. Индивидуальное, бригадное и курсовое обучение новых рабочих, переподготовка рабочих, повышение квалификации рабочих на производственно-технических курсах, обучение вторым и совмещаемым профессиям, обучение в школах мастеров заканчивается квалификационными экзаменами.

Квалификационные экзамены проводятся в порядке, установленном Рострудом РФ.

Для проведения экзаменов приказом руководителя предприятия, организации создаются квалификационные комиссии: на крупных предприятиях - общезаводская или цеховые, на остальных предприятиях - только общезаводская.

Председателем общезаводской квалификационной комиссии назначается главный инженер или его заместитель; членами комиссии - начальник отдела (бюро) или инженер по производственно-техническому обучению, начальник отдела труда и заработной платы, инженер по технике безопасности, руководитель соответствующего цеха (отдела, участка), представитель фабрично-заводского, местного комитета профсоюза, мастер соответствующего участка.

Председателем цеховой квалификационной комиссии назначается начальник цеха или его заместитель; членами комиссии - инженер по производственно-техническому обучению, инженер по технике безопасности, мастер цеха (участка), член цехового комитета профсоюза.

В тех случаях, когда рабочие подготавливаются для работы на объектах, поднадзорных специальным организациям и ведомствам (Госгортехнадзору, Министерству путей сообщения, Госсанинспекции, инспекциям по транспортному надзору и т.д.), в состав квалификационной комиссии включаются представители этих организаций.

Квалификационные экзамены включают заполнение рабочими пробных производственных работ и проверку технических знаний путем устного опроса в пределах требований учебной программы и квалификационной характеристики, указанной в соответствующем тарифно-квалификационном справочнике.

Оценку уровня подготовки рабочих на участках, где не могут быть выполнены пробные работы, дает мастер участка на основании производственных показателей, достигнутых в результате обучения, подготовленности к самостоятельной работе непосредственно на рабочем месте.

Обучающимся, не закончившим полного курса обучения в установленный срок или получившим неудовлетворительные итоговые оценки по теоретической или производственной подготовке, администрация может установить дополнительные сроки производственного обучения, организовать для них индивидуальные консультации по теоретическим предметам, а по истечении этих сроков решать вопрос о повторном допуске их к сдаче квалификационного экзамена.

Квалификационная комиссия определяет рабочему квалификационный разряд, класс и т.п. по специальности на основании заключения о квалификационной пробной работе, дневника производственного обучения, где отмечаются все производственные работы, выполненные в процессе обучения,

журнала учета теоретических занятий, а также проверки технических знаний путем устного опроса экзаменуемого.

Результаты квалификационных испытаний заносятся в протокол с записью в нем экзаменационных оценок, показателей выполнения норм времени (выработки), результатов квалификационной пробы и заключения комиссии об уровне квалификации рабочего.

Протокол заседания квалификационной комиссии подписывается членами комиссии и является документом, на основании которого руководитель предприятия или цеха по согласованию с фабрично-заводским, местным или цеховым комитетом профсоюза устанавливает рабочему тарифный разряд по специальности с оформлением соответствующих документов. Присвоенный рабочему разряд заносится в его трудовую и расчетную книжку.

Рабочим, успешно сдавшим квалификационные экзамены, выдается свидетельство по единой форме, установленной Рострудом РФ.