



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Повышение эффективности обучения персонала при внедрении геймификации на предприятии**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

67,23 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«20» августа 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П


к.э.н., доцент

  
Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад

Волкоров Григорий Васильевич

  
Научный руководитель:

к.п.н. доцент

Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск  
2022

## Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	8
1.1. Основные понятия, цели, задачи и методы обучения персонала.....	8
1.2. Основные понятия повышения квалификации работников.....	20
1.3. Особенности геймификации в процессе обучения.....	32
Выводы по первой главе.....	39
Глава 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ГЕЙМИФИКАЦИИ.....	41
2.1. Организационная и кадровая характеристика базы исследования.....	41
2.2. Анализ организации обучения персонала в Цехе Универсальных технологий.....	49
2.3. Рекомендации по повышению эффективности обучения на основе внедрения метода геймификации.....	67
Выводы по второй главе.....	75
Заключение.....	77
Список использованных источников.....	80

## Введение

Актуальность исследования. Самым ценным ресурсом любой организации являются ее люди, так как именно они развивают, производят и продвигают продукты и услуги. Развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств - ключ к развитию и позитивным переменам в организации, одно из важнейших условий конкурентоспособности современной компании. Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами своих обязанностей в компании. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют для специалистов большинства профессий повышения квалификации, освоения новых технологий и методов работы.

В современном мире очень важно быть высококвалифицированным специалистом, который обладает всеми необходимыми компетенциями и является конкурентоспособным специалистом. Для этого персонал необходимо постоянно обучать и развивать. В свою очередь, обучение персонала является неотъемлемой частью развития персонала в любой организации [2], так как благодаря этому работодатель имеет в своей команде высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, которые смогут быстро адаптироваться к любым изменениям на рынке.

В настоящее время мотивация персонала в системе управления предприятием является важнейшей составляющей повышения ее эффективности. В наше время хорошо организованная система управления создает предпосылки для изменения и повышения качества управленческих решений, которые могут повысить

эффективность не только на уровне предприятий, но и на уровне различных отраслей экономики, что требует поиска решений в области мотивации персонала, поскольку именно качество труда и

заинтересованность персонала определяют будущий успех компании на рынке.

Сегодняшняя бизнес-среда требует от большинства компаний постоянных изменений, связанных, в том числе с повышением качества труда, повышением прибыльности компании и достижений высоких результатов в работе. В этой связи, построение эффективной мотивации персонала является необходимым условием для выживания компании в условиях жесткой рыночной среды, а также мощным инструментом управления для современного менеджера [16].

С позиции автора Р.Л. Дафта под понятием «мотивация» подразумеваются — «силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий» [7, с. 360]. Мотивация охватывает все аспекты поведения работника, ведущую роль играет не только материальное поощрение, но и нематериальное стимулирование, выражающееся в личной заинтересованности работника, с учетом его интересов и увлечений [3]. Для того чтобы мотивировать работника необходимо создать условия, которые будут побуждать человека к осуществлению действий, которые будут направлены на достижение цели с наиболее максимальным эффектом.

Современное (подростающее) поколение — это люди, которые с раннего детства были знакомы с компьютером, играми. В играх явно выражена мотивация, но она в большинстве случаев не материальная, она основана на увлеченности и заинтересованности. Подростающее поколение прекрасно знает, что такое «левел», «квесты» и так далее. Данное поколение старается наилучшим образом улучшить/повысить свой уровень, набрать больше «XP» (опыта). Выполнив как можно больше заданий, они стремятся поставить рекорд среди большой конкуренции. Подобная стратегия из игр может быть уместна в организации эффективных рабочих процессов.

В менеджменте, игра представляет определенную форму деятельности, помогающую смоделировать производственную ситуацию в целях разработки эффективных решений и профессиональных навыков и умений. Данный подход начал свое развитие и в России. Вышесказанное свидетельствует об актуальности выбранной темы исследования «Повышение эффективности обучения персонала при внедрении геймификации на предприятии».

**Степень изученности проблемы.** Проблема организации повышения квалификации и построения на предприятии непрерывного обучения сотрудников возникла одновременно с развитием управления персоналом. Наиболее значимые специалисты в области теоретического обеспечения формирования организационных структур являются следующие ученые: Базарова Т.Ю, Магуры М.И, Томильцева А.В, Хинричса Д, Зунина Н.В, Бартц В. Шайбл Х. и др.

**Объект исследования** – система обучения персонала на предприятии.

**Предмет исследования** – эффективность системы обучения на основе внедрения геймификации обучения.

**Целью выпускной квалификационной работы** является повышение эффективности обучения персонала на основе внедрения геймификации в систему обучения персонала организации.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть теоретические аспекты организации обучения работников в современных условиях.
2. Провести анализ организационной характеристики и кадровый аудит сотрудников ОАО «СИБМАШРЕМОНТ».
3. Провести анализ действующей системы обучения, проводимого отделом по обучению и кадровому развитию АО.
4. Разработать меры по совершенствованию системы обучения в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» с использованием методики геймификации

обучения и оценить экономическую и социальную эффективность мер по совершенствованию непрерывного обучения персонала.

**Теоретико – методологической базой исследования** служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта формирования непрерывного обучения персонала предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в области менеджмента.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию непрерывного обучения.

**База исследования** – акционерное общество «СИБМАШРЕМОНТ». Юридический адрес: Тюменская область, Ханты-Мансийский ремонт, город Нижневартовск, ул. Таежная, дом 27.

Основным видом деятельности является: ремонт и обслуживание большегрузных полноприводных автомобилей.

**Структура исследования.** Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет. В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и принципы построения непрерывного обучения персонала, краткая характеристика уже существующих типов повышения квалификации и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования обучения персонала на основе геймификации.

Во второй главе проведено исследование непрерывного обучения персонала предприятия ОАО «СИБМАШРЕМОНТ». Рассмотрена кадровая составляющая структурного подразделения, проведен анализ системы непрерывного обучения. В окончании второй главы разработан проект по совершенствованию непрерывного обучения персонала предприятия ОАО

«СИБМАШРЕМОНТ». Оценена эффективность предлагаемых мер по совершенствованию обучения персонала с использованием метода геймификации. В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

**Методы исследования** в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию непрерывного обучения предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ОАО «СИБМАШРЕМОНТ»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1. Основные понятия, цели, задачи и методы обучения персонала

Процесс развития персонала является одним из важнейших направлений управления персоналом и фактором успешной деятельности организации. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных и личностных характеристик работников.

Целью развития персонала является повышение трудового потенциала работников. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все более важным задействовать этот потенциал. Посредством целенаправленного поощрения организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и развивать личные качества для решения будущих задач. Тем самым создается кадровое ядро, состоящее из высококвалифицированного персонала, и осуществляется опережающая подготовка персонала [31].

Рассмотрим несколько определений процесса профессионального развития персонала.

По мнению Ю.Г. Одегова, развитие персонала (или развитие человеческих ресурсов) представляет собой изменение личностных ценностей, которое требует усвоение знаний и навыков [3].

В.Р. Веснин предлагает следующее определение развития персонала – это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами



реального человека [7].

Профессиональное развитие – приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности – такое определение дает Т.Ю. Базаров [6].

Ключевое определение, которое мы будем использовать в работе, было дано в энциклопедии по управлению персоналом А. Я. Кибанова. Профессиональное развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом. Сюда входят вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации [16].

Развитие персонала для каждой организации является существенным элементом производственных инвестиций на будущее. Приоритетность инвестиций в развитие персонала связана с необходимостью:

- повышения деловой и трудовой активности каждого работника для успешного функционирования организации;
- сохранения конкурентоспособности организации, так как обучение работе с новыми технологиями невозможно без значительных инвестиций;
- обеспечения роста производительности труда.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность фирме, снижают текучесть кадров, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие сотрудников повышает их конкурентоспособность на рынке труда и дает дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных

условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [30].

Учитывая специфику современного рынка, особенностью которого являются быстрые и частые изменения, как внешних факторов (экономическая и налоговая политика государства, законодательство, появление новых конкурентов и т.п.), так и внутренних (реструктуризация предприятий, внедрение новых технологий, появление новых рабочих мест и др.), можно констатировать, что совершенная система профессионального развития в организации является одним из важнейших факторов успешной деятельности производства [26].

Каждая отдельно взятая организация нуждается в высококвалифицированных кадрах. Чем выше профессионализм работника, богаче практический опыт, глубже теоретические знания, тем эффективнее (качественнее и быстрее) он будет выполнять свою работу. Таким образом, для эффективного решения производственных задач организации развитие кадров должно стоять на первом плане.

В системе развития персонала существуют различные методы, охватывающие все аспекты этого процесса. К ним относятся:

- обучение;
- организация работы с кадровым резервом;
- организация работы по карьерному продвижению персонала.

Обучение сотрудников представляет собой комплексный непрерывный процесс, состоящий из ряда этапов. Первой и ключевой стадией этого процесса является определение потребностей организации в профессиональном обучении, т.е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для достижения ее целей, и теми компетенциями, которыми он обладает в действительности. Потребность в обучении персонала может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед.[18]

Предметом обучения являются: знания – теоретические, методические

и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль. совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

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 или руководителей, который может осуществляться различными способами [24].

Обучающая функция предприятия представлена на рисунке 1. достаточно разнообразными ее видами [13].

Отдел управления персоналом при выборе видов, форм и методов обучения руководствуется соображениями их результативности с точки зрения воздействия на обучающихся. При этом учитываются четыре основных принципа: актуальность, участие, повторение, обратная связь.

Повышение квалификации – вид дополнительного профессионального образования, обновление и углубление полученных ранее профессиональных знаний, совершенствование деловых качеств работников, удовлетворение их образовательных потребностей, связанных с профессиональной деятельностью [9].

Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов.

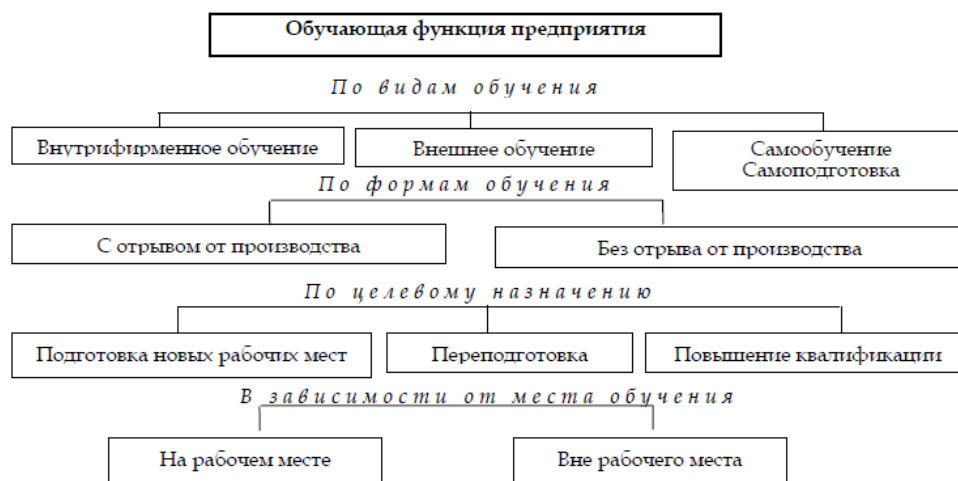


Рисунок 1. Классификация обучающей функции предприятия

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [21].

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

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.
- оценка эффективности обучения [28].

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в компании. Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в

развитие персонала. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде улучшения деятельности организации. Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. Результаты такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку рассчитаны на долговременный период. При положительной оценке данной программы используются следующие методы: наблюдение за поведением на рабочем месте работников, участвующих в программе; оценка положительного результата программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого анкетирования; тесты, проводимые до и после обучения [10].

Обучение – одна из самых затратных статей расходов службы персонала, однако оно помогает решать сразу несколько стратегических задач, и уровень квалификации сотрудников всегда будет соответствовать требованиям рынка. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над совершенствованием системы обучения персонала.

Для формирования эффективных руководящих кадров организации недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. В связи с этим в рамках принятой системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала разрабатываются программы подготовки кадрового резерва, которые рассмотрим далее.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация данной работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Резерв – специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку [4].

Обычно в работе с кадровым резервом выделяют два направления: воспитание преемников, т.е. кандидатов на замещение конкретных позиций высшего звена и отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом, которых подбирают не к определенной должности, а к руководящей работе вообще.

Под кадровым резервом понимается сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа руководителей и специалистов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, прошедшая систематическую квалификационную подготовку для выдвижения на более высокие и ответственные должности.

Одним из аспектов деятельности кадровой службы является подбор кандидатов на замещение руководящих должностей предприятия. Чем выше должностная позиция, на которую необходимо найти работника, тем больше цена ошибки. Поэтому наряду с подбором руководителей на внешнем рынке труда, специалисты кадровой службы, активно используют внутренние ресурсы предприятия. В связи с этим получила развитие специфическая кадровая технология: формирование кадрового резерва и работа с ним. Также создание кадрового резерва повышает мотивацию ценных сотрудников и увеличивает их лояльность к организации [20].

Кандидаты в резерв отбираются для занятия определенной должности исходя не только из определенного уровня знаний, компетентности, квалификации, но и определенного стиля работы.

Система подготовки резерва руководителей решает следующие задачи:

- поиск сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящие должности;
- обеспечение замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Для успешного формирования и осуществления работы кадрового резерва необходимо выполнение ряда условий: формулировка и доведение до работника «прозрачных» принципов кадрового продвижения; привлечение руководства организации к формированию резерва; финансирование обучения кандидатов на руководящие должности за счет организации; мотивация профессионального роста работников; систематический контроль процесса подготовки кандидатов; отбор кандидатов в резерв на основе объективных показателей; учет целей подразделения и работника при отборе кандидатов; формирование резерва на основе результатов деятельности работника в организации; избегание конфликтов между лицами, занимающими должность в настоящее время, и кандидатами; определение перспективных требований к должности; индивидуальная работа с каждым резервистом.

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать на какую должность его готовят. Резерв считается оптимальным, когда на каждую должность руководителя приходится не менее двух членов. Грамотный и надежный резерв руководителей является одним из основных условий успеха работы. В условиях постоянного движения кадров появляются вакансии. При отсутствии подготовленного работника из резерва предприятие вынуждено приглашать специалиста со стороны, которому требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы утвердиться в коллективе, и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У того, кто работал на предприятии ранее и специально

готовился к должности, подобных проблем не возникает, поэтому особенно важна работа с резервом кадров [23].

Далеко не все предприятия эффективно управляют процессом подготовки резерва руководителей. Многие до сих пор решают проблему преемственности в руководстве в оперативном порядке в момент освобождения ключевой должности. Это не удивительно, поскольку планомерная работа с резервом требует от руководителей значительных затрат времени, глобального взгляда, терпения, проницательности, что часто входит в противоречие с оперативными задачами.

Создание системы работы с резервом кадров является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства организации и кадровых служб, так как обеспечивает реализацию стратегических целей организации:

- ключевые позиции оперативно заполняются всесторонне подготовленными, хорошо знающими особенности организации и преданными ей сотрудниками;
- талантливые руководители и специалисты получают ясные перспективы профессионального развития и карьерного роста;
- возрастают продуктивность работы и преданность сотрудников, повышается кадровый потенциал компании [32].

Следующий метод, используемый для профессионального развития персонала, – карьерное продвижение сотрудников.

Организация и ее руководство заинтересованы в квалифицированном, активном и успешном персонале, способном решать производственные задачи любого уровня, поэтому высоко ценится и поддерживается стремление сотрудников к личностному, профессиональному и карьерному росту.

В течение собственной профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Таковая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Для одних людей



карьера становится результатом реализации детализированного долгосрочного плана, для остальных (исследования показывают, что таковых большая часть) – это набор случайностей. Разумеется, что для удачного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму отлично осмысленного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека [1].

В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Организации видят в развитии собственных служащих один из основополагающих факторов собственного благополучия и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Планирование и реализация карьеры предполагает выполнение ряда конкретных задач:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;
- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечить открытость процесса управления карьерой;
- устранить "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

– определить пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте [5].

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации за счет профессионального обучения, стажировок, посещения курсов повышения квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы на которых нужен для работы в целевой должности. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает [17].

Преимущества для сотрудника:

- более четкое видение профессиональных перспектив и возможность планировать остальные аспекты своей жизни;
- более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества для организации:

- лояльность сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что увеличивает производительность труда и снижает текучесть кадров;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;

– возможность продвижения на ключевые должности подготовленных сотрудников, заинтересованных в профессиональном росте.

Таким образом, ключевым фактором успешной деятельности любой организации является квалифицированный персонал, который нуждается в регулярном профессиональном развитии с использованием любого из представленных методов или всего комплекса в целом.

## 1.2. Основные понятия повышения квалификации работников

Повышение квалификации работников осуществляется на основании действующего законодательства и стандартов по обучению персонала, действующих на предприятии.

Повышения квалификации работников - это обновление знаний и навыков лиц, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач. По результатам обучения учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, выдается установленного образца удостоверение о повышении квалификации. При этом минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов, а срок освоения программ профессиональной переподготовки – менее 250 часов.

Профессиональная переподготовка - это приобретение дополнительных знаний и навыков в соответствии с дополнительными профессиональными образовательными программами, предусматривающими изучение научных и учебных дисциплин, разделов техники и новых технологий, необходимых для осуществления нового вида профессиональной деятельности. Программа профессиональной переподготовки должна предусматривать не менее 250 часов обучения. После ее успешного завершения слушателей получают диплом о профессиональной переподготовке.

Персонифицированная модель повышения квалификации – это повышение квалификации, обеспечивающие возможность выбора обучающимися работниками образования индивидуальных образовательных программ, финансирование которых осуществляется из средств бюджета субъекта РФ.

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала предприятия.

1. В процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

2. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.

3. Повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров; – обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Таким образом, реальные преимущества использования корпоративного тренинга в управлении персоналом организации находят проявление в следующем:

- Приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от состояния организации, ее стабильности или нестабильности, ее текущих и перспективных задач.

- Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации, поддерживающую или инновационную направленность обучения.

- В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на поддержание и повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности руководства организации в управлении результативностью.

•В условиях организационных изменений корпоративный тренинг выступает как инструмент преобразований, направлен на поддержку развития организации, обслуживает потребности руководства организации в управлении изменениями.

•Корпоративный тренинг, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер.

•Инновационное обучение в масштабах организации можно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта сотрудников и организации.

Новая структура экономики требует значительных изменений в системе профподготовки, которая традиционно была ориентирована на пред производственное обучение молодежи. Системы профобучения будут вынуждены приспособиться к расширяющимся потребностям в обучении и переподготовке взрослых работников и должны будут создать новые структуры управления, стимулирующие профобучение, ориентированное на потребности рынка.

Система профобучения должна значительно увеличить свою способность к инновациям и гибкому реагированию на потребности рынка. Это положение является центральным в политике профобучения в условиях перехода к рыночной экономике. Целью организации профессионального обучения кадров на производстве должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых рабочих, переподготовки и обучение рабочих вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально - квалификационным продвижением.

Таким образом, исходя из достоинств каждого метода организации должны выбрать наиболее для них подходящий.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию. Так, с 2001 г. по 2002 г. проводился опрос высшего руководства российских компаний о необходимости обучения персонала на рабочем месте. В нем приняли участие 117 руководителей 13 негосударственных компаний с общей численностью занятого на них персонала свыше 4500 человек. В результате анализа выяснилось, что обучение персонала считают значимым и полезным 35% руководителей. Критериями удачной организации системы обучения были названы: наличие разнообразных форм и методов обучения, курсов, тем обучения (36%); подготовленный кадровый резерв (22%); возможность повысить квалификацию на рабочем месте, высокая квалификация тренеров и преподавателей (20%).

О необходимости повышения квалификации персонала в форме обмена опытом между отделениями внутри фирмы заявили 22% руководителей.

Каждый второй руководитель считает, что его подчиненным для работы не хватает узкоспециализированных знаний и навыков по профилю деятельности, каждый четвертый заявил о недостатке коммуникативных навыков. Каждый третий из опрошенных руководителей признал, что персоналу не хватает навыков самоорганизации.

Наиболее прогрессивными формами обучения на рабочем месте опрашиваемые считают групповые занятия, стажировки, тренинги, наставничество.

Оптимальным периодом для прохождения сотрудниками повышения квалификации (повторного обучения на рабочем месте) 35% руководителей считают период не менее одного раза в год и 29% не менее одного раза в полгода. 58% респондентов считают, что обучать необходимо выполнению конкретных и практических заданий по специальности, 40 % считают необходимым проводить обучение согласно должностным требованиям [30].

На основании полученных результатов были сделаны следующие выводы:

Руководители относятся к процессу обучения кадров на предприятии как части единой организационной системы существующих бизнес-процессов предприятия. Такой подход к обучению на рабочем месте обусловлен пониманием зависимости экономических показателей работы компании от профессиональной грамотности персонала. Руководители уверены, что увеличение финансовых показателей предприятия зависит от повышения производительности труда, на которое можно влиять повышением квалификации персонала.

Большинство руководителей сходятся во мнении, что каждый сотрудник должен проходить обучение не менее раза в год, а лучше дважды в год. Наилучшей формой обучения на рабочем месте опрошиваемые считают дистанционное обучение с использованием видеофильмов, интерактивных заданий в электронном виде, с обязательным применением технических средств обучения. Директора и руководители высшего уровня проблему выбора направлений повышения квалификации рассматривают с точки зрения функциональных узкоспециализированных задач и сложившейся системы распределения сфер ответственности между подразделениями.

В среде руководителей негосударственных компаний сложилось несколько подходов к процессу обучения персонала. Инструментальный подход к обучению выражается в прямом действии: осознали потребность в повышении квалификации определенной категории персонала и тут же ее удовлетворили, не вдаваясь в подробности. Альтернативным являются личностный подход при индивидуальном рассмотрении потребностей каждого работника и экономический подход, где во главу угла ставится экономический эффект от повышения производительности труда или снижения доли брака после обучения.

Часть руководителей подходит избирательно к проведению обучения, критерием выбора при этом является стаж работы сотрудника в организации.



Другая часть руководителей хочет, чтобы в компании было организовано обучение для любых категорий работников. В фирмах отношение к обучению кадров зачастую не отвечает целям и потребностям экономической деятельности, а осуществляется по остаточному принципу.

На нынешнем этапе функционирования предприятий основное внимание уделяется приобретению сотрудниками дополнительных профессиональных, узкоспециализированных знаний. При этом заявлена потребность в обучении общим управленческим навыкам.

Наибольший интерес для негосударственных предприятий представляют программы и краткосрочные курсы, которые могут дать конкретные практические рекомендации. В то же время руководители устойчиво развивающихся компаний отдают предпочтение организации внутрифирменных программ повышения квалификации и созданию внутренних институтов и бизнес-школ.

То есть можно сделать вывод, что, анализируя происходящие тенденции предприятия России могут добиться существенных успехов в развитии персонала.

На предприятии действуют стандарты по обучению персонала.

В соответствии с ними определены следующие категории, используемые при построении процесса обучения персонала.

Профессиональное обучение персонала - совокупность видов и форм подготовки, переподготовки, повышения квалификации и компетентности персонала, обеспечивающая последовательное расширение и углубление знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями производства.

Аттестация (проверка знаний) - определение уровня знаний норм и требований, предъявляемых к руководителям, специалистам, служащим и рабочим, связанных с выполнением ими своих должностных обязанностей.

Компетентность - выраженная способность применять свои знания и умения.

Квалификация - уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.

Разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Наставник - это опытный работник, принимающий на себя функцию обучения нового работника в период наставничества.

Техорганизатор - организатор технического обучения. Назначается из числа специалистов, предпочтительно имеющих высшее или среднее профессиональное образование, распоряжением руководителя подразделения.

Ростехнадзор России - Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору России.

Теоретическое обучение - получение теоретических знаний, необходимых для выполнения работ, предусмотренных квалификационной характеристикой соответствующей профессии и разряда.

Производственное обучение - получение производственных навыков и профессиональных умений на рабочем месте, необходимых для выполнения работ, предусмотренных квалификационной характеристикой соответствующей профессии и разряда под контролем инструктора производственного обучения внутри Общества (либо в специализированной организации, учебном центре).

Учебная программа - документ, определяющий объем и содержание учебного материала теоретического и производственного обучения, необходимого для освоения профессии или повышения квалификации.

Виды обучения работников Общества:

1 Внешнее обучение – проведение обучения в сторонних организациях.  
2 Внутреннее обучение – проведение обучения в Обществе и силами Общества.

3 Краткосрочное обучение

- обучение объемом до 16 часов, включая обучение на семинарах и тренингах с выдачей документа об обучении (для внутреннего обучения - протокола).

#### 4 Повышение квалификации

– обучение по программам подготовки от 16 до 250 часов, с выдачей документа об обучении (для внутреннего обучения - протокола), а также обучение при повышении разряда рабочими.

#### 5 Профессиональная переподготовка

– обучение объемом до 250 часов, дающее право на ведение профессиональной деятельности по полученному направлению (для специалистов), либо приобретения рабочими новой профессии в соответствии с требованиями образовательных стандартов (с переводом на вновь полученную профессию).

#### 6 Первоначальное обучение

- обучение лиц, не имеющих профессии, специальности с выдачей соответствующего документа об образовании и (или) достигнутой квалификации.

#### 7 Обучение по программам освоения вторых, смежных профессий и специальностей

- обучение лиц, уже имеющих профессию, вторым, смежным профессиям, специальностям с выдачей соответствующих документов об обучении и (или) достигнутой квалификации, уже имеющих основную специальность, профессию (работник может работать как по основной, так и по вновь полученной профессии, специальности).

#### 8 Курсы целевого назначения (КЦН)

- обучение, возможно без выдачи соответствующего документа об обучении (для внутреннего обучения – с оформлением протокола), по необходимым для работы тематикам, включая изучение правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности, основ технологических процессов производства, в том числе дающие допуск к определенному виду

работ по требованиям техники безопасности. К КЦН также относится обучение рабочих по программе получения допуска к определенным видам работ.

Обучение вновь принятых рабочих также может осуществляться и в виде наставничества.

СМК – система менеджмента качества.

Наставничество – практика введения нового работника в Общество и обучения на рабочем месте более квалифицированными работниками.

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Выделяют следующие этапы процесса обучения: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, комплекс подготовительных мероприятий, самообучение, проверка полученных знаний, оценка эффективности обучения.

При организации процесса обучения важно правильно сформулировать цели обучения. Стандарты исполнения должны быть. Конкретность подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Стандарты исполнения должны быть измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты (или нет). Стандарты исполнения должны быть согласованными. Если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче - для доказательства своей правоты. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Стандарты исполнения должны быть реалистичными и достижимыми. Стандарты исполнения должны быть соотнесены со временем, то есть известно, к какому моменту они должны быть достигнуты.

Цели обучения должны быть доведены до сведения всех работников целевой группы. Это необходимо для того, чтобы люди понимали, зачем их обучают, чувствовали ответственность.

Определение целей обучения является стратегическим пунктом в организации системы обучения в организации. В частности, в зависимости от

поставленных целей формируется общая концепция учебных программ, разрабатываются соответствующие модели и технологии обучения. Однако, прежде чем приступать к составлению учебных программ, необходимо определить потребности в обучении персонала организации.

По мнению А.И. Кочеткова, потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами []:

- Оценка информации о работниках.
- Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).
- Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации
- Наблюдение за работой персонала и анализ проблем.
- Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.
- Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.
- Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.
- Индивидуальные заявки и предложения работников.
- Опросы работников.
- Изучение опыта других организаций.

Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории

персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности [12, с. 88].

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Оценить эффективность процесса обучения в цифрах реальной прибыли достаточно сложно, поэтому возможна оценка эффективности на основе качественных показателей. Так некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения [32, с.267].

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям, проводимым на предприятии и другие.

Возможна также количественная оценка. Но и она основана на относительных показателях, таких как удовлетворенность слушателей, учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании в обучении. Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения.

### 1.3. Особенности геймификации в процессе обучения

Последние десятилетия ознаменовались чрезвычайно бурным развитием техники и компьютерных сетей. За 20 лет Интернет из «места для тусовки гиков» превратился в инструмент, используемый во всех сферах жизни. Где-то эти изменения прижились очень быстро (например, в сфере журналистики), а где-то в силу консервативности до сих пор прививаются. И одной такой консервативной сферой является образовательная.

Если вдуматься, то современной образовательной методике уже несколько тысяч лет. Да, меняются формы, вместо восковых дощечек мы теперь используем электронные и/или маркерные доски. Но суть остаётся той же самой: есть человек–источник информации, называемый учителем (преподавателем и пр.), есть приёмники информации (дети, ученики, школьники и пр.). Меняются слагаемые и формы, но суть остаётся одинаковой. Даже если мы «разнесём» по разным местам учителя и учеников и соединим их при помощи Интернета, — всё равно схема не изменится [3, с. 12].

Геймификация — это применение игровых элементов и технологий создания игр в неигровом контексте [12].

Геймификация — новейшая бизнес-концепция, в которой используются лучшие идеи, взятые от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики [20].

Ткачик П.П. по геймификацией понимает внедрение элементов удовольствия в ту деятельность, которая нам обычно его не доставляет [19].

Проф. Козина Е. С считает, что Геймификация это процесс мотивации и вовлечения персонала [52, 53].

Геймификация — использование подходов, характерных для компьютерных игр, игрового мышления в неигровом прикладном программном обеспечении для привлечения пользователей и повышения их



вовлечённости в использование программы, интереса к решению прикладных задач [18].

Геймификация — использование опыта создания игр в неигровом контексте, с целью решения стоящих перед сотрудниками задач [9].

Геймификация — это умение конкурировать, быть наиболее эффективным и интересным, путем придания рутинной работе дополнительный смысл. Процесс обучения и мотивации в некотором роде получил название «геймификации». Опыт показывает, что использование данного инструмента позволяет значительно увеличить эффективность образовательного процесса. Геймификация успешно используется и внедряется в разных сферах, среди которых: развитие и обучение персонала, маркетинговые коммуникации, образование, социальная сфера, экология, фитнес и здоровье. В России есть несколько успешных проектов в области геймификации образования. Так, более 15 миллионов человек учат английский язык в игровой форме с помощью LinguaLeo. Достаточно выбрать уровень знаний и определить, сколько часов в день ученик может выделить на уроки с обаятельным львенком по имени Лео. За прохождение каждого задания положена награда — виртуальные фрикадельки для льва, который должен оставаться сытым. Лева накормлен — он растет, повышается и уровень знания языка. Стоит несколько раз «прогулять» занятие, и львенок сбавит в весе. Ученик же теряет накопленные баллы и не может перейти к следующей теме [13].

Ученых давно интересует вопрос о том, релевантно ли использовать элементы игр в образовательном процессе. Исследователи и признанные профессионалы отрасли часто высказывались о пользе такой практики

Во-первых, игры по своей сути включают в себя принципы рационального обучения, установленные когнитивными науками. Например, цифровые игры позволяют студентам проектировать себя в ситуацию, которая повышает их способность понимать ее. Обучение посредством повторения и практики хорошо тем, что риски неудач остаются на низком

уровне и сводятся к минимуму последствия неудачи, что рассматривается как неотъемлемая часть процесса обучения. Игры дают студенту четкие цели и обеспечивают оперативную обратную связь, которая делает учащихся более отзывчивыми и приводит к более высокой эффективности обучения.

Во-вторых, игры способны донести до учеников специфичный, индивидуальный учебный контент и опыт. Индивидуальный подход к обучению играет важную роль в обеспечении полного раскрытия потенциала учащихся. Игры адаптируются к потребностям учащегося, предоставляя соответствующую информацию, когда это необходимо, наряду с непосредственной возможностью применить ее на практике. Важнейшей механикой многих игр является логический прогресс обучения, в соответствии с которым для продвижения по игре требуется последовательное овладение всеми необходимыми навыками и компетенциями. Инструкция, представленная на начальных этапах обучения, а также устойчивая, адаптируемая кривая обучения способствуют персонализации полученного опыта. Сложность увеличивается по мере продвижения игрока, но разрыв между навыком студента и тем, что необходимо для выполнения учебного задания, никогда не должен быть настолько большим, чтобы становиться трудновыполнимым. Регулярный мониторинг эффективности каждого обучающегося позволяет получать более конструктивную обратную связь и выставлять объективные оценки. Студент приспосабливается к образовательному, и курс адаптируется к нуждам студента (путем предоставления подсказок или регулировки уровня сложности). Эта постоянная петля обратной связи, которая существует между студентом и курсом, легко поддается сбору и анализу данных для целей оценки [10].

Наконец, игры имеют огромный потенциал для того, чтобы сделать процесс обучения более привлекательным для студентов. Ожидания студентов от учебных курсов сильно зависят от игр: студенты предпочитают визуально богатые, динамические интерфейсы, предназначенные для работы

в условиях многозадачности сценария для последовательного объединения отдельных задач и фрагментов информации еще больше увеличивает вовлеченность. Кроме того, игры превосходят по побуждению мотивацию через различные виды веселья.

Образовательные игры прошли долгий путь с 1980 года, и появилось много инициатив, вызванных технологическими достижениями и легкостью доступа, вызванного Интернетом. Например, Memrise.com - это веб-сайт, запущенный в 2010 году, который разработан как инструмент, помогающий пользователям изучать иностранные. Система основана на когнитивном исследовании и использует мнемонические устройства (называемые *mem*), чтобы помочь пользователям изучать новые слова. Каждое новое слово представлено семенем, посаженным в виртуальном саду, который требует полива (практики запоминания слов) для того, чтобы вырасти в полноценное растение, и которое будет слабеть, если пользователь не будет регулярно его поливать. Такая конструкция способствует повторению и формированию привычек, поскольку учащимся рекомендуется регулярно практиковать каждое слово в своей коллекции. Пользователи практикуют регулярные тесты и получают баллы за каждый правильный ответ; Эти точки отображаются в таблице лидеров, что позволяет пользователям конкурировать со своими друзьями. Кроме того, пользователи могут создавать свои собственные *mems* для слов, которые они уже знают, например, на их родном языке. Результатом внедрения всех элементов игрофикации в образовательный комплексная игровая среда: пользователям изначально представлены игровые элементами, которые помогают развлекаться и забавляться, после чего устанавливается режим (регулярное поливание растений), после этого, интенсивность изучения поднимается, тогда пользователи открывают для себя более широкий спектр слов для запоминания, игра становится сложнее. Затем появляется конкуренция и сотрудничество, помогающая учиться [14, с. 211].

Duolingo.com, еще один учебный веб-сайт, запущенный в 2011 году, использует совершенно другой подход. Сервис позволяет разделять окно просмотра браузера и создается интерфейс для перевода веб-страниц и документов в Интернете. Пользователи выбирают язык, который они хотят изучить, и отслеживают прогресс своего обучения по дереву навыков. Навыки варьируются от основных лексических групп (таких как животные или еда) до более продвинутых лингвистических понятий (притяжательные формы, спряжение, синтаксис и т. Д.). Пользователи совершенствуют свои навыки, успешно сдавая тесты (испытания на время, в которых они имеют ограниченное количество попыток), что, в свою очередь, открывает новые навыки, которые необходимо изучить. На веб-сайте предлагаются уроки для каждого языка, а учащиеся также имеют возможность создавать собственные уроки для других людей. Самая интересная часть - это то, как пользователи применяют свои новые знания на практике. Действительно, пользователям предлагается перевести предложения, взятые из документов и страниц в Интернете, и сопоставить их с уровнем квалификации (чтобы новичкам давались короткие и простые предложения, а более сложные - более продвинутым пользователям). Кроме того, пользователи получают дополнительные баллы за оценку работы друг друга: они оценивают каждый перевод по качеству, чтобы выбрать лучший для каждого предложения в документе. В результате пользователи не только наслаждаются бесплатной и веселой языковой платформой, но и руководствуются ощущением, что они предоставляют ценный сервис для других. Действительно, перевод документов и предоставление информации для большего числа людей дает им ощущение большей цели и укрепляет их связь с сообществом онлайн-сообщества [11].

В то время как первые два примера предназначены для использования отдельно от школьной среды, существуют и другие проекты, которые направлены на то, чтобы внести геймификацию в образовательный класс. Одной из таких инициатив является ClassDojo, описываемая ее создателями

как «программное обеспечение для управления поведением». ClassDojo создает практический инструментарий, предоставляя учителям способ закрепить хорошее поведение у студентов с помощью геймификации. Используя компьютер или смартфон, преподаватели могут давать своим ученикам обратную связь в реальном времени и вознаграждать за хорошее поведение. Учащиеся получают положительные или отрицательные баллы в разных категориях, таких как активность в классе, выполнение домашних заданий, работа в команде, творческий подход к выполнению задания, любопытство и другие. Все эти баллы отображаются в профиле ученика вместе с его аватаром, который может быть настроен с использованием некоторых из наград. Программное обеспечение также облегчает преподавателям сбор данных о поведении и аналитику для отдельных учащихся, а также для групп, которые могут совместно использоваться школьными администраторами и родителями [1, с. 106].

Суть геймификации учебного процесса состоит в том, чтобы использовать склонность человека к игре как ключ к вовлечению в процессы обмена и потребления информации.

Геймификация учебного процесса напоминает компьютерную игру, когда за каждое правильно выполненное задание участнику начисляется определенное количество баллов, которыми игрок распоряжается по своему усмотрению.

В компьютерных играх даже самые рутинные действия воспринимаются не с такой неприязнью, как в жизни.

Конечно, они тоже рано или поздно надоедают, но разработчикам удается заставлять игроков делать подчас рутинную работу и получать от этого удовольствие.

Нельзя ли взять и из неприятной для многих обучающихся рутины, например, из процесса обучения, сделать игру? Не станет ли учебная деятельность приятнее, если за хорошие дела (достижения в учебе, активность на занятии, высокие оценки и т.д.) начнут давать баллы, которые

они могут использовать как бонусы и обменивать их, в последствии, например, на подсказку во время экзамена, пропуск занятия, преимущество в следующей игре и т.д.?

Отметим, что геймификация отличается от дидактических игр тем, что специально разработанные игровые элементы и техники пронизывают весь процесс обучения, за каждое выполненное игровое задание обучающимся начисляются баллы.

Как показал практический опыт, обучающиеся с удовольствием участвуют в таких играх, преимущество которых в том, что во время игры участники занимают активную позицию, что способствует повышению мотивации к обучению и более эффективному закреплению знаний.

Наряду с деловыми и ролевыми играми, геймификация учебного процесса способствует развитию коммуникабельности, целеустремленности, познавательной и интеллектуальной активности обучающихся и т.д [2, с. 22].

Достоинство геймификации еще и в том, что данную технологию одинаково результативно можно использовать как в начальной и средней школе, так и в процессе профессионального образования, причем на всех этапах учебного занятия: в начале, в ходе изложения нового материала, при закреплении знаний.

Для того чтобы реализовать идею геймификации как средства повышения мотивации к обучению, необходимо разработать методические рекомендации для преподавательского состава образовательных учреждений, которые будут включать в себя систему игр, викторин, конкурсов, а также систему вознаграждений, бонусов и начисления баллов. Разработанные материалы сможет использовать любой практикующий педагог, адаптируя рекомендации под особенности преподаваемого им предмета [4, с. 40].

## Выводы по первой главе

Рассмотрев теоретические аспекты выбора и применения различных методов обучения персонала, в том числе с использованием геймификации, можно сделать следующие выводы:

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация. Все рассмотренные нами методы обучения персонала могут дать необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное - знать, какого результата ждет компания от данного обучения персонала, зачем ей это нужно, и каким образом будут контролироваться полученные результаты. Методы обучения персонала и соответствующие инструменты оценки их эффективности следует подбирать индивидуально для каждой конкретной организации. И стабильные, благополучные организации готовы вкладывать деньги в свое будущее, разрабатывая собственные методы обучения персонала и инструменты оценки или доверяя это профессионалам.

В параграфе «Основные понятия повышения квалификации работников» определено, что система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала.

В параграфе «Особенности геймификации в процессе обучения» выяснено, что геймификация представляет собой современный метод мотивации, который позволит персоналу работать более эффективно, путем вовлеченности персонала в процесс решения проблем и ориентирование его на достижение конкретных положительных результатов. Геймификация

будет работать, потому что все люди хотят играть. Каждый человек хочет соревноваться с другими, он жаждет наград и хочет, чтобы его достижения замечали. В случае если все наиболее распространенные ошибки учтены, а игровые механизмы тщательно изучены, геймификация рабочего процесса поможет вам достичь наивысших результатов.



## ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ГЕЙМИФИКАЦИИ

### 2.1. Организационная и кадровая характеристика базы исследования

ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» - основное предприятие в структуре дивизиона «Большегрузные автомобили». С 31 декабря 2020 г. полное фирменное наименование: Открытое акционерно общество (сокращенное фирменное наименование: ОАО «Сибмашремонт», о чём в Едином государственном реестре юридических лиц сделана запись за ГРН 2157456456529 от 31.12.2020; Приказ ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» от 18.01.2021 №15г.), имеющий юридический адрес: Тюменская область, Ханты-Мансийский ремонт, город Нижневартовск, ул. Таежная, дом 27.

МИССИЯ ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» — удовлетворение потребности общества в ремонте автотехники полной массой от 12 до 44 тонн и создание условий поддержания работоспособности автомобилей в процессе эксплуатации [4].

СТРАТЕГИЯ ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» Сохранение долгосрочной конкурентоспособности на рынке ремонта автомобильной техники.

Базой исследования выпускной квалификационной работы выступает цех Универсальных технологий ОАО «СИБМАШРЕМОНТ». Основной вид деятельности цеха: ремонт номенклатуры оригинальных изделий. Общая площадь цеха составляет 6500 м<sup>2</sup>. Количество оборудования составляет 74 ед. Номенклатура ремонтируемых изделий 2141 ед.

На рисунке 2. представлена организационная структура Цеха Универсальных технологий.

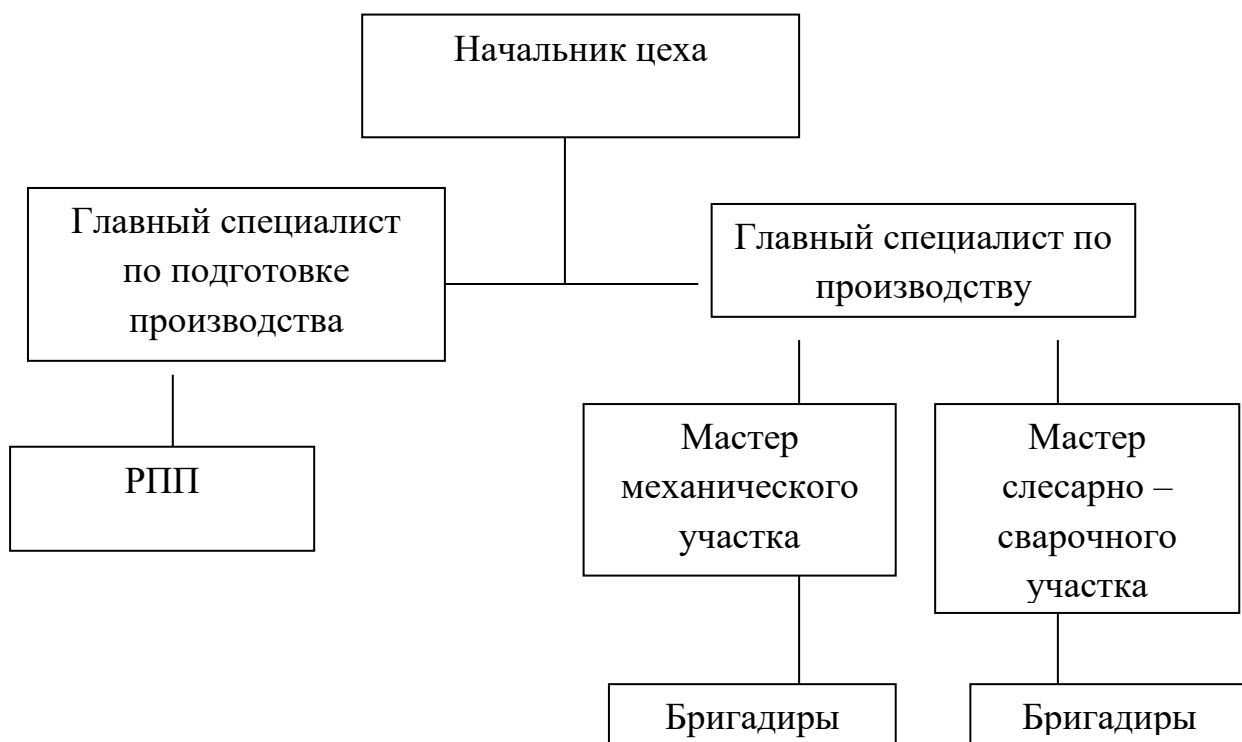


Рисунок 2. Организационная структура цеха Универсальных технологий

На 01.01.2022 года в цехе Универсальных технологий численность персонала составляет 90 человек. Динамика численности укрупненных профессиональных групп представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика численности укрупненных профессиональных групп ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг.

Показатель	Период анализа, чел			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Всего	94	92	90	-2	-2	97,9%	97,8%
ОПР	81	80	79	-1	-1	98,8%	98,8%
РПП	6	6	6	0	0	100,0%	100,0%
РСС	7	6	5	-1	-1	85,7%	83,3%

Из таблицы 1. видно, что основу численного состава цеха составляют рабочие профессии. Представим на рисунке 3 структурный анализ численного состава на основании таблицы 1. Из таблицы 1 видно, что ОПР в 2020 году снизились на 1,2%, в 2021 году на 1,2%. Численность категории РПП не менялась в период анализа и составила 6 человек. Численность РСС каждый год в период анализа падала на 1 человек и составила в 2019 году 7 человек, в 2020 году 6 человек, а в 2021 году 5 человек.

В целом, профессиональная структура цеха Универсальных технологий характеризуется как сбалансированная.

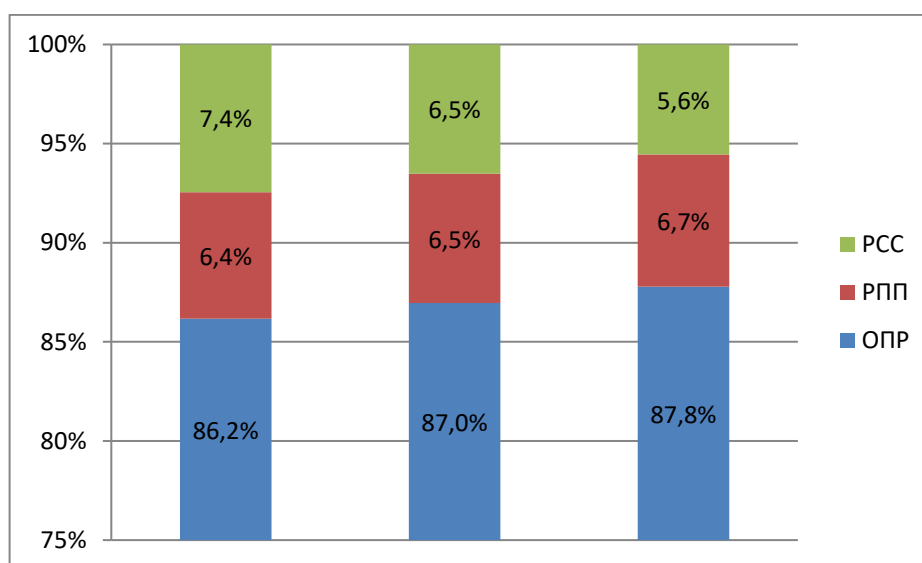


Рисунок 3. Динамика численности укрупненных профессиональных групп ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг., %

Половая структура сотрудников цеха Универсальных технологий указывает на то, что основу сотрудников составляют мужчины. В 2019 году мужчины составляли 84%, в 2020 году данная доля уже была 88% а в 2021 году 90%. Отток женщин связан с достаточно высокой тяжестью работы и не совсем комфортными условиями труда.

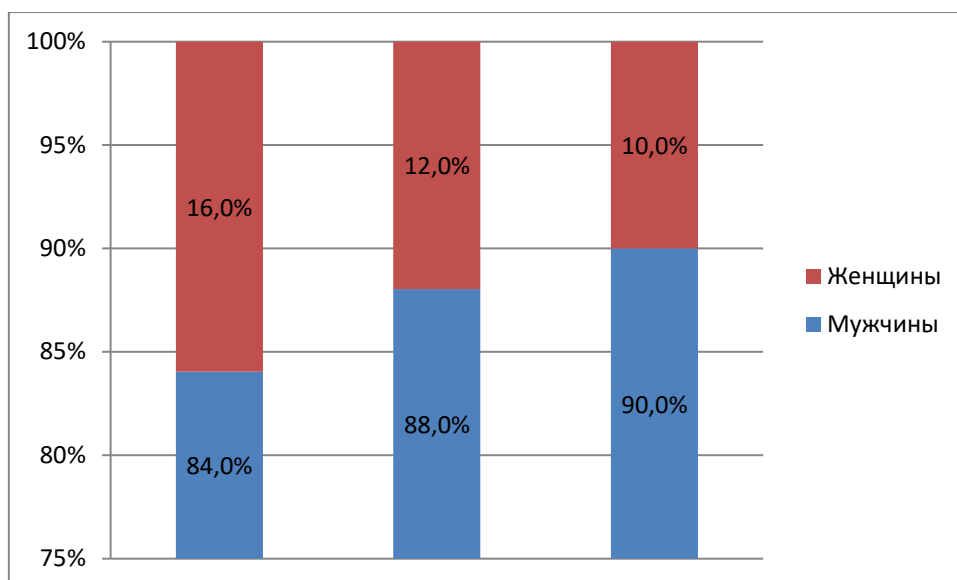


Рисунок 4 – Динамика половой структуры персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг., %

На рисунке 4 представлена динамика половой структуры персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг.

Анализ образовательного состава персонала цеха представленный в таблице 2. говорит о том, что основу составляют сотрудники со полным средним и начальным профессиональным образованием.

Так в 2019 году имеющих лишь среднее образование было 48,9%, а в 2021 году только 35,6%. Это говорит об повышении образовательного уровня сотрудников цеха на основе внутрифирменных систем обучения.

Растет и доля сотрудников с высшим профессиональным образованием. Так в 2019 году высшее образование имели лишь 9,6%, а в 2021 году уже 12,2%.

Таблица 2 – Образовательный состав персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг., чел.

Уровень образования	Период анализа		
	2019	2020	2021
Высшее	9	10	11
СПО	15	17	16
НПО	24	28	31

Среднее	46	34	32
Всего	94	92	90

На основании таблицы 2. Представим структуру персонала в период 2019 – 2021 гг. (рисунок 5.).

На рисунке 5 представлена тенденция роста образовательного уровня сотрудников цеха Универсальных технологий в период анализа.

Этому способствовала система непрерывного обучения, элементы которой сформированы усилиями дирекции по персоналу и отделом обучения и развития сотрудников ОАО «СИБМАШРЕМОНТ».

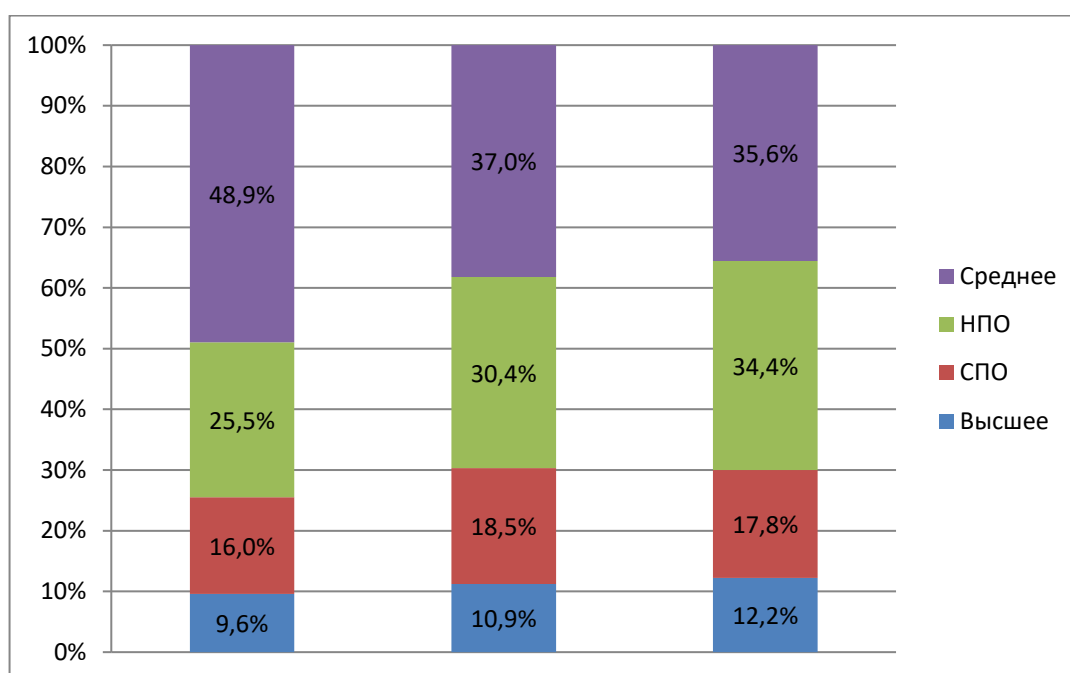


Рисунок 5. Образовательная структура персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг., чел.

Возрастной состав персонала исследуемого цеха представлен в таблице 3. На основании таблицы 3 можно указать на то, что основу персонала составляют работники в возрасте от 30 до 55 лет. Таким образом в цехе Универсальных технологий работает опытный персонал. На основе таблицы 3 представим анализ возрастного состава в виде рисунка 6.

Таблица 3.

Возрастной состав персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг.,  
чел.

Возрастная группа	Период анализа		
	2019	2020	2021
до 20 лет	11	10	9
20 - 30 лет	14	13	12
30-40 лет	26	27	28
40-55 лет	41	42	39
свыше 55 лет	2	0	2
Итого	94	92	90

Представим графическая данную динамику на рисунке 6.



Рисунок 6. Возрастная структура персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг., %.

Категория работников от 40 до 55 лет в 2019 году составляла 43,6%, а в 2021 году уже 43,3%, что говорит о стабильности. Сотрудники цеха в возрасте от 30 до 40 лет в 2019 году составляли 27,7%, в 2021 году 31,1%. Лиц пред пенсионного и пенсионного возраста в 2021 году было 10%.

Для оценки слаженности и работы отдела обучения и развития персонала необходимо провести анализ стажа работы сотрудников в

компании. В таблице 4. представлен Состав персонала цеха Универсальных технологий по стажу работы в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг.

Таблица 4 – Состав персонала цеха Универсальных технологий по стажу работы в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг., чел.

	Период анализа		
	2019	2020	2021
До 1 года	8	7	6
1-3 года	18	20	21
3-5 лет	23	21	19
5-10 лет	37	35	33
свыше 10 лет	8	9	11
	94	92	90

Основу коллектива (более 60%) составляет персонал с стажем работы в компании от 3 до 10 лет. Так, сотрудники с стажем работы от 5 до 10 лет составляют 39,4% в 2019 года и 36,7% в 2021 году. Сотрудники со стажем от 3 до 5 лет составляют 24,5% и 21,1% соответственно в 2019 и в 2021 году. На рисунке 7 представлена структура персонала цеха Универсальных технологий по стажу работы в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг.

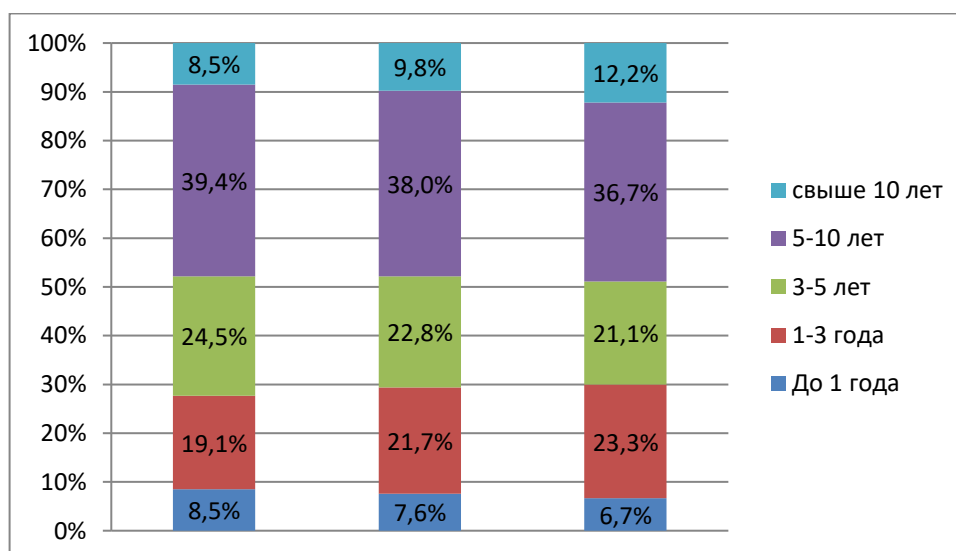


Рисунок 7. Структура персонала цеха Универсальных технологий по стажу работы в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в 2019 – 2021 гг.,%

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новая команда топ-менеджеров в управлении предприятием.</li> <li>2. Постоянное обучение и повышение квалификаций персонала.</li> <li>3. Модернизация продукта ( Проект БРЕНД , КЛИЕН, ПРОРЫВ)</li> <li>4. Снижение заказов на рынке конкурентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изношенность оборудования.</li> <li>2.Нет наставничества (низкий уровень квалификации вновь принятых сотрудников).</li> <li>3.Качество продукта.</li> <li>4.Не полная и не эффективная загрузка оборудования в некоторых цехах.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Выход на рынок нового продукта Урал-Next.</li> <li>2.Сотрудничество с китайскими партнерами.</li> <li>3. Закуп современного оборудования.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Постоянная конкуренция МАЗа и Камаза.</li> <li>2. Падение курса рубля по отношению к доллару (не возможность прямых поставок импортных комплектующих вовремя и в срок).</li> </ol>

Рисунок 8. SWOT – анализ ОАО «СИБМАШРЕМОНТ»

Итоговым анализ ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» станет SWOT – анализ деятельности предприятия. SWOT – анализ ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» представлен на рисунке 8. Из него следует, что базой для повышения эффективности хозяйствования и конкурентоспособности становится персонал предприятия и цеха Универсальных технологий в частности становится персонал и его обучение. Анализ действующей системы обучения персонала, в том числе на непрерывной основе будет рассмотрен в следующем параграфе.



## 2.2. Анализ организации обучения персонала в Цехе Универсальных технологий

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

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

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

Контроль за выполнением планов подготовки персонала осуществляет начальник отдела обучения и развития персонала.



Рисунок 9 – Организационная структура по управлению вопросами обучения и развития персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ»

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

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

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

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продукции и объем производства соответственно на получение прибыли предприятием.

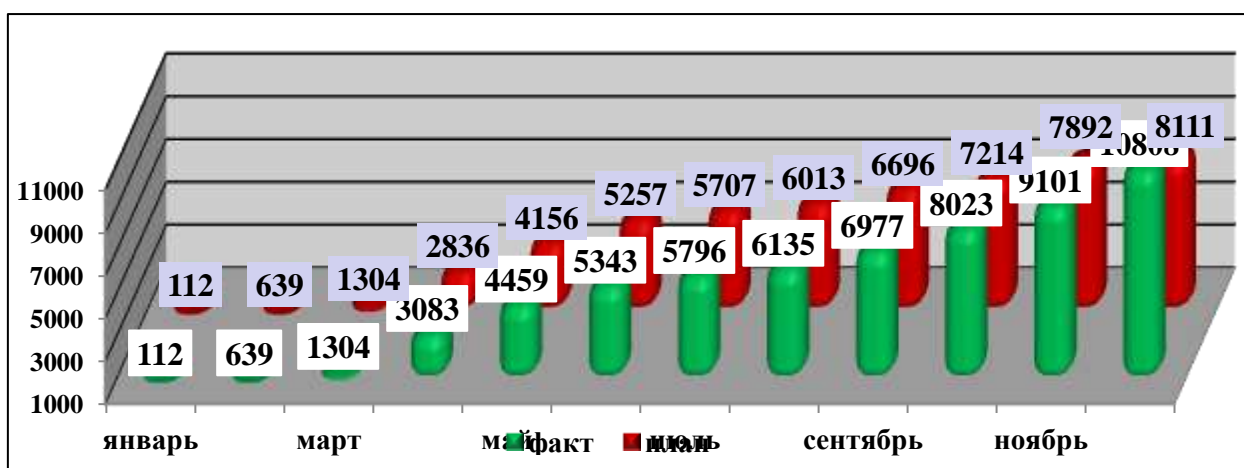


Рисунок 10 – Динамика числа сотрудников, прошедших обучение, чел/час в 2021 году.

В 2021 году было запланировано организовать 8111 чел/часов, в т.ч. числе: 5 733– для рабочих, 2 378– для руководителей и специалистов.

Работниками предприятия пройдено 10 808 чел/часов, в том числе:

6 064- рабочими, 4 744- руководителями и специалистами, что составило 133,3% от годовой программы обучения. Охват обучением персонала предприятия составил – 168%. Перевыполнение годового плана обучения вызвано:

- необходимостью организации предаттестационной подготовки персонала, эксплуатирующего и обслуживающего опасные производственные объекты в связи с ротацией персонала,
- проведением информационно -консультационных семинаров для работников предприятия в связи с изменениями требований к процессам.
- изучением дистанционных курсов в соответствии ИПР
- организацией профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации
- организацией обязательного и профессионального обучения с привлечением внешнего провайдера
- - организацией обучения по проекту «Школа лидера производства».

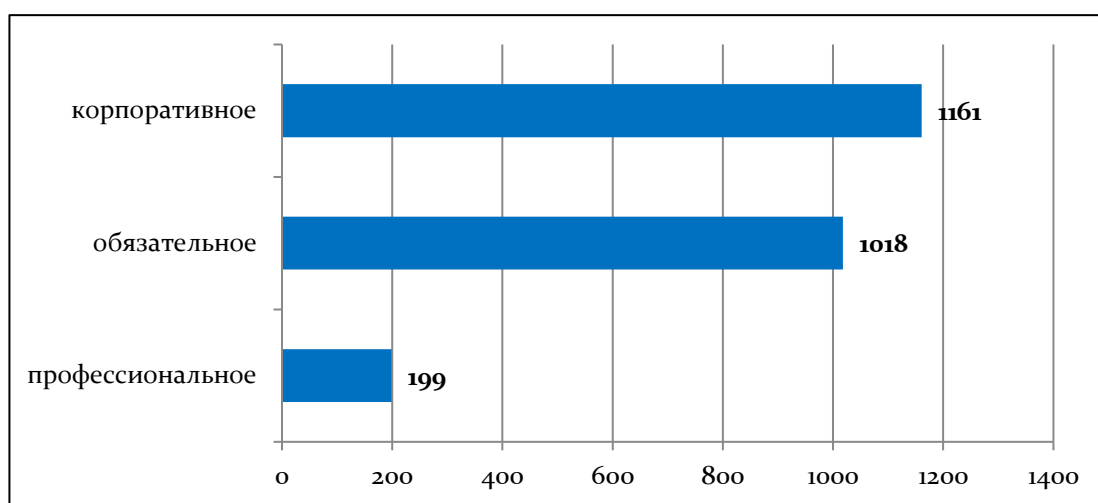


Рисунок 11 – Основные направления обучения руководителей и специалистов в 2021 году (чел/час)

В обучении РСС приоритетным являлось направление по развитию управленческих и личностно-деловых компетенций. Например проект Школа лидера производства. А также обязательное обучение (очередная проверка знаний по охране труда).

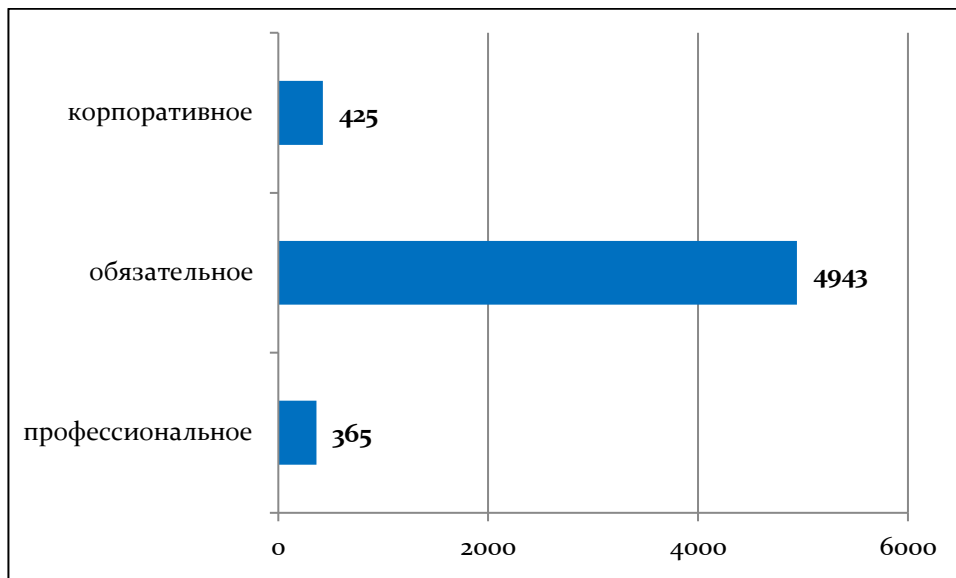


Рисунок 12 – Основные направления обучения рабочих в 2021 году (чел/час)

Основное направление обучения для рабочих в 2021 г. - обязательное обучение по ОТиПБ. В 2021 году пройдено:

- по профессиональному обучению - 718 чел/часов,
- по обязательному обучению и ОТиПБ - 5121 чел/часов.

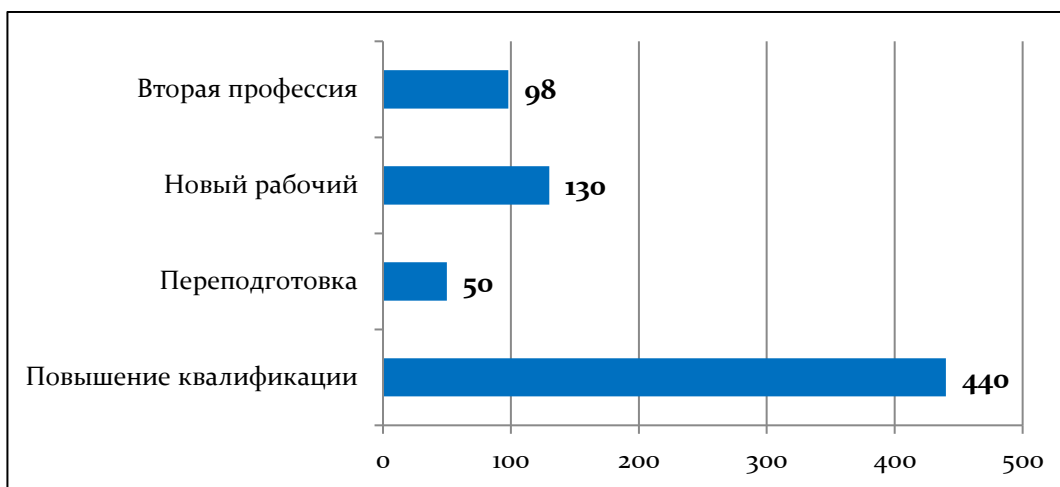


Рисунок 13 – Профессиональное обучение рабочих в 2021 году (чел/час)

В 2021 году приоритетным направлением профессионального обучения было повышение квалификации (разряда) в связи с ротацией персонала, а также в соответствии с матрицей компетенций рабочих, выполняющих работы на местах с ключевыми характеристиками.

Обязательное обучение проводилось на курсах целевого назначения для получения допуска по профессии

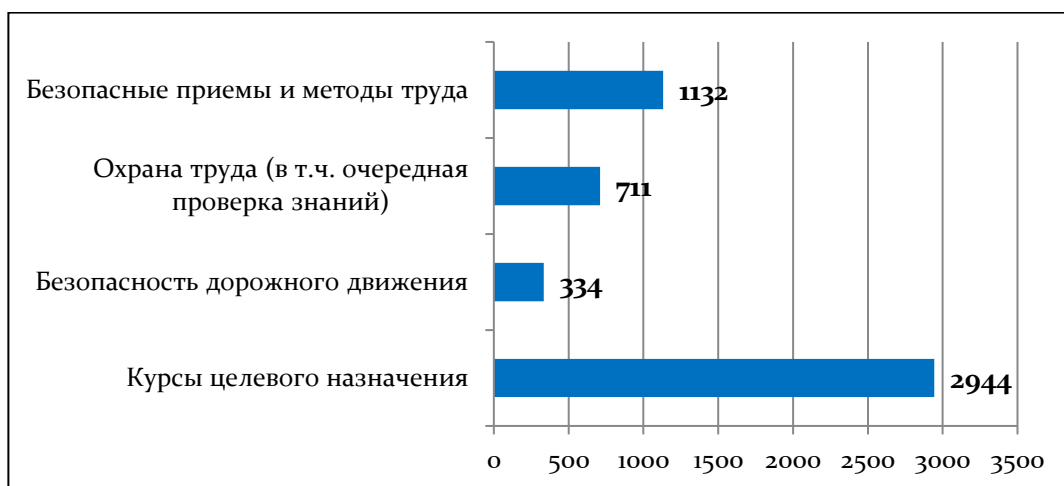


Рисунок 14 – Обязательное обучение персонала в 2021 году (чел/час)

Основным направлением обучения в 2021 году является:

- обучение рабочих, занятых на специальных технологических процессах (маляры, лаборанты, термисты, стропальщики)

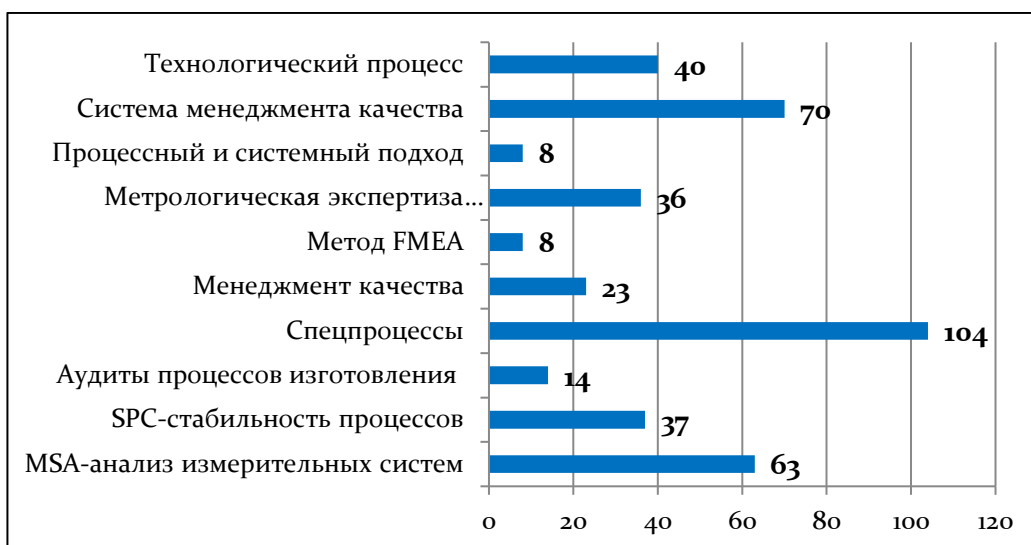


Рисунок 15 – Направления подготовки на курсах повышения квалификации, чел / курс.

В наборе методов обучения началась практика внедрения вебинаров

С целью выполнения требований операционной системы качества (ОРЕХ) по разделу «Подготовка персонала» разработка Матрица компетенции для работников ИТЦ и организация обучения в соответствии с матрицей

Обучение вновь назначенных мастеров и бригадиров в рамках проекта «Школа лидера производства» по 2 модулю. Развитие института внутренних тренеров. Происходит исполнение ИПР работников, состоящих в кадровом резерве предприятия по направлениям:

1. Резерв предприятия – 250 человек, в том числе резерв блока «Производство» – 85 человек;
2. Резерв «Поколения NEXT» - 5 человек;
3. Резерв на ключевые должности – 21 человек;

С целью выполнения требований операционной системы качества (ОРЕХ) по разделу «Подготовка персонала» разработка Матрица компетенции для работников ИТЦ и организация обучения в соответствии с матрицей

Данные по подготовке и переподготовке рабочих за 2019-2021 годы приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика обучения рабочих в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ»

Виды подготовки персонала	Годы		
	2019	2020	2021
Обучение 2-ой профессии	76	81	98
Переподготовка	25	38	50
Повышение квалификации	292	375	440
Итого	393	494	588

Проведя анализ динамики обучения рабочих можно сделать следующие выводы: после 2019 года наблюдается повышение подготовки рабочих.

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

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

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

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

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

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

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

Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства (из общего количества обучаемых) показано в таблице 6.

Таблица 6 – Численность персонала в Цехе Универсальных технологий прошедших обучение

Должность, профессия	Количество
Начальник цеха	1
Главный специалист по производству	1
Главный специалист по подготовки производства.	1
Мастер	2
Бригадир	6
Наладчик станков и манипуляторов с программным управлением	24
Оператор станков с программным управлением	16
Оператор лазерных установок	4
Слесарь механосборочных работ	5
Слесарь по сборке металлоконструкций	7
Слесарь-инструментальщик	3
Токарь	7
Фрезеровщик	5
Шлифовщик	1
Транспортировщик	1
Электрогазосварщик	6
Итого	90

Обучение в 2021 году прошли 32 человек, что на 4 человека больше чем в 2019 году и на 2 человека больше чем в 2020 году



Затраты на обучение в 2021 году увеличились на 49,8 тыс. руб. по сравнению с 2019 годом, и составили 514,8 тыс. руб.

Затраты на одного обучающегося работника в 2019 году в среднем составляли 15,5 тыс. руб. в 2020 году – 18,15 тыс. руб., а в 2021 году – 16,08 тыс. руб.

Таблица 7 - Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от производства %

Показатель	2019	2020	2021
Обучено вне предприятия	8,2%	6,3%	7,7%

Опыт системы наставничества также имеется на ОАО «СИБМАШРЕМОНТ». Численность сотрудников на 01.02.2022 года составляет 4806 человек. Новые сотрудники при поступлении на предприятие в среднем тратят на обучение около трех месяцев. Как таковой структурированной программы обучения персонала нет, и обучение происходит в процессе работы с наставником из более опытных сотрудников. Эффективность такого обучения зависит в основном только от самого обучаемого, его способностей и стремления к обучению. При этом какие-либо финансовые затраты на обучение со стороны организации отсутствуют и время обучения можно рассматривать как испытательный срок.

Чтобы облегчить процесс ввода новых сотрудников в должность, на предприятии была применена практика обучения и развития персонала. Это было необходимо для того, чтобы все новые сотрудники предприятия проходили вводное обучение: начальник своего отдела давал общую информацию о своем отделе предприятия, знакомил с нормами и правилами поведения и далее переходил к должностным обязанностям, рассказывал о специфике работы предприятия, закреплял знания, умения и навыки, необходимые для выполнения работы.

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

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

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

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

Это приводит к браку в работе и травматизму на производстве. Рассмотрим таблицу 8

Таблица 8

Брак и травматизм на ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021
Брак, %	12	14	11

Травмы на производстве, кол-во случаев в год	9	13	16
----------------------------------------------	---	----	----

Каждый несчастный случай на производстве несет за собой финансовые и моральные издержки. Рассмотрим рисунок 16.

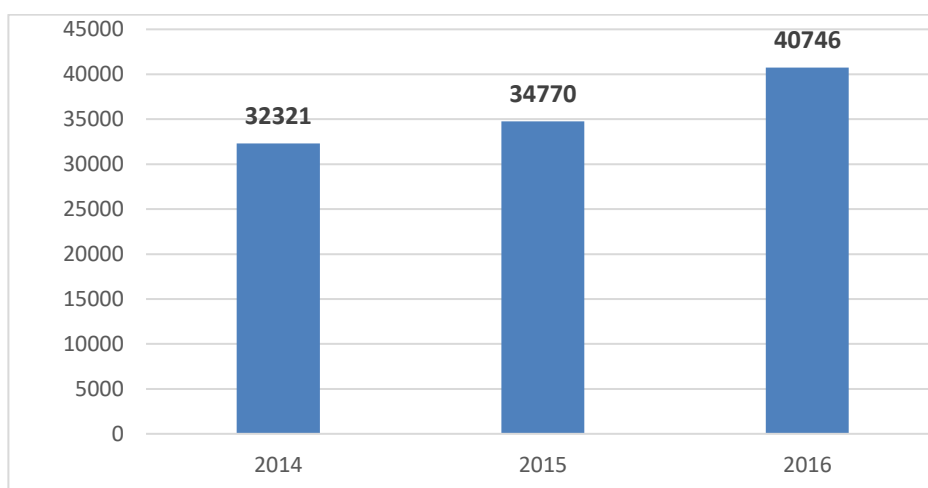


Рисунок 16 - Выплаты по несчастным случаям на ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» за 2019-2021 гг.

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

Систематический анализ потребности в обучении необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам предприятия. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями.

Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно и хаотично.

Таблица 9 – Анализ обучения ЦУТ

Категории работников.	Наименование предмета.	2019 (чел).	2020 (чел).	2021 (чел).
РСС	Охрана труда	2	3	-
	Промышленная безопасность	4	-	1
	Информационная безопасность	3	1	-
	Менеджмент качества	3	-	2
	Аудиты произв. участков	-	-	3
	Тянущая система	-	-	3
	Управление временем	-	1	5
	Эффективный руководитель	-	-	1
РПП	Безопасные приемы труда на кузн. пресс. оборудовании.	1	5	3
	Безопасные приемы труда на метало-режущ. оборудовании.	6	6	6
	5S	6	6	6
ОПР	Безопасные приемы труда на кузн. пресс. оборудовании.	12	17	20
	Безопасные приемы труда на метало-режущ. оборудовании.	27	79	54
	Обслуживание сосудов, работающих под давлением.	12	13	16
	Стандартизированная работа	-	7	13
	Менеджмент качества	23	18	-

Таблица 10 – SWOT – анализ действующей системы непрерывного обучения персонала

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

Организация обучения персонала в Цехе Универсальных технологий, как и на всем предприятии АО «АЗ Урал» происходит следующим образом: Ежегодно, в начале календарного года, руководитель самостоятельного подразделения выпускает/актуализирует распоряжение «О назначении организатора технического обучения». [6]

При определении потребности во внутризаводском обучении руководитель подразделения и ответственные лица:

- уточняют, и конкретизируют цели, области и тематики необходимого обучения для работников;

- учитывают необходимость обучения рабочих второй профессии,

- учитывают необходимость подготовки новых рабочих;

- учитывают необходимость повышения квалификации рабочих,

- учитывают уровень квалификации, которых ниже разряда выполняемых работ по ЕТКС,

- учитывают потребность в обучении рабочих на курсах целевого назначения

- определяют категорию и количество работников, которым необходимо повышение квалификации.

В качестве преподавателей теоретического обучения привлекают руководителей и высококвалифицированных специалистов. В качестве инструкторов производственного обучения привлекают квалифицированных рабочих, обладающих достаточным опытом и знаниями, умениями и навыками. Требования к преподавателям теоретического обучения определены в РИ- ДПП 6.2-03-03. Требования к инструкторам производственного обучения определены в РИ-ДПП 6.2-03-02. [14]

На основании потребности в обучении персонала организатор технического обучения проводит совместно со специалистами ООиРП оценку имеющихся учебных программ требованиям производства.

а) формы переподготовки и обучения рабочих вторым профессиям аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих. При этом допускают сокращение программ за счет исключения ранее изученного материала с учетом фактического уровня профессиональных знаний, навыков и умений обучаемых;

б) формы обучения на производственно-экономических курсах аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих. Учебные группы комплектуют из рабочих одной или нескольких родственных профессий

одного уровня квалификации, допускается комплектование двух ближайших разрядов;

в) учебные группы на курсах целевого назначения комплектуют из рабочих однородных профессий в соответствии с тематической направленностью, численностью до 30 человек. Обучение организуют в учебных классах подразделений или на общезаводских курсах в учебных классах ООиРП. На курсах целевого назначения в учебных классах подразделений организуют обучение рабочих, выполняющих специальные технологические процессы, вошедшие в перечень спецпроцессов в соответствии с МИК-ИТЦ 7.5-01;

г) курсы повышения квалификации и компетентности служащих организуют по программам учебных заведений и обучающих центров страны, на краткосрочных общезаводских и производственных курсах (семинарах) с функциональной или инженерно-технической тематикой, на общезаводских курсах повышения квалификации; [14]

д) обучение пользователей персональных электронно-вычислительных машин организуют как на общезаводских, так и на производственных курсах;

е) обучение персонала вопросам СМК проводят при трудоустройстве рабочих и специалистов непосредственно в подразделениях предприятия по утвержденным программам и в дальнейшем по мере необходимости. В качестве преподавателей привлекают работников ГМК ДРПС, специалистов различных организаций, занимающихся вопросами внедрения и функционирования системы качества на предприятии, разработчиков МИК, ответственных за функционирование СМК в подразделениях;

ж) обучение производственной системе «Группы «ГАЗ» (философия ПС) проводят при трудоустройстве работника по специальной программе специалистами ДП. Дальнейшее обучение работника умению применять в своей деятельности инструменты ПС «Группы «ГАЗ» проводят непосредственно в подразделениях завода по утвержденным программам. Организация обучения персонала ПС «Группы «ГАЗ» проводится в

соответствии с руководящими документами Управляющего директора ООО «СИБМАШРЕМОНТ»;

–Профессиональная подготовка персонала.

При профессиональной подготовке персонала используют программы, разработанные специалистами предприятия, знающими производство и содержание изучаемого вопроса. По окончании разработки учебно-методических материалов, при выполнении всех оговоренных условий, специалист ООиРП оформляет трудовое соглашение на разработку, переработку и рецензирование учебно-методической документации в соответствии с приложением, которое регистрирует в журнале регистрации трудовых соглашений за разработку программ и учебно-методических пособий. [6]

Программы рекомендуется пересматривать не реже одного раза в 5 лет. При необходимости ОТО направляет информацию о разработке и переработке учебных программ и учебно-методических пособий в ООиРП в ноябре-декабре.

Работники ООиРП обновляют учебно-материальную базу и проводят оснащение кабинетов в ООиРП, а ОТО в учебных классах подразделений. При проведении обучения в производстве организатор технического обучения подготавливает помещение для проведения занятий.

Специалисты ООиРП организуют семинары по основам педагогических знаний, на которых персонал, привлекаемый к обучению, изучает вопросы педагогики, методики, качества обучения.

При групповой подготовке теоретическое обучение рабочих осуществляют в учебной группе численностью до 30 человек в учебных классах подразделений или на общезаводских курсах в учебных классах ООиРП. В случае невозможности комплектования групп количеством 10 и более человек, по специальностям, связанным с повышенной опасностью, подведомственных Ростехнадзору, водителей электротранспорта, автопогрузчиков, а также редко встречающихся профессий обучение



проводят в соответствии с утвержденными программами, независимо от количества обучаемых.

Производственное обучение обучаемые проходят индивидуально на рабочих местах подразделений под руководством квалифицированного рабочего - инструктора производственного обучения. [14]

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно или в объеме консультаций у преподавателей теоретического обучения, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством квалифицированного рабочего – инструктора производственного обучения на рабочем месте.

– Организация обучения персонала на общезаводских курсах.

Перед началом обучения начальник ООиРП готовит проекты распорядительных документов, в которых указывают место и режим проведения теоретических занятий, преподавательский состав, состав обучающихся, состав квалификационной комиссии (при краткосрочном, до 72 часов, обучении), условия сохранения за обучаемыми среднего заработка на время учёбы, ответственного за организацию, контроль и другие неотъемлемые элементы учебного процесса. Распорядительный документ утверждает директор по персоналу. Дополнительный распорядительный документ в подразделениях предприятия не выпускается.

– Организация обучения персонала на производственных курсах.

Перед началом теоретических занятий руководитель структурного подразделения выпускает распорядительный документ (приказ, распоряжение), в котором указывают место и режим проведения занятий, преподавательский состав, состав обучающихся, назначают ответственного за организацию и контроль обучения.

Распорядительные документы об организации обучения согласовывает начальник ООиРП за 3-5 дней до начала обучения.

Для обеспечения производственного обучения организатор технического обучения оформляет с инструктором производственного

обучения трудовое соглашение в соответствии с приложением и предоставляет его в ООиРП.

Организатор технического обучения знакомит преподавателей теоретического обучения и инструкторов производственного обучения с требованиями РИ-ДПП 6.2-03-03, РИ-ДПП 6.2-03-02 и совместно с работниками ООиРП обеспечивает их необходимыми документами (учебными программами, журналами, дневниками, учебными пособиями) для проведения учебного процесса.

### 2.3. Рекомендации по повышению эффективности обучения на основе внедрения метода геймификации

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

**Рекомендация 1. Использовать в системе внутрифирменного обучения методику геймификации при обучении менеджеров по продажам выполняемых работ.**

Чтобы качественно внедрить геймификацию, инициативной группе компании нужно осуществить 5 основных этапов, а именно:

1 определить конкретную цель или задачу, которую нужно решить: обучение сотрудников, увеличение продаж, улучшение бизнес-показателей и т. д.;

2 связать задачу с выполнимыми и понятными для сотрудников показателями;

3 подобрать игровые механики, например соревнование с коллегами, награды за выполнение планов и достижение промежуточных результатов, награда за личный рекорд, прохождение квеста и др.;

4 создать креативный и логичный концепт для игры, используя вовлекающие интерактивные сюжеты, чтобы людям было нескучно и интересно;

5 разработать и интегрировать ваши элементы геймификации на корпоративный сайт компании или мессенджер.

Лучше разрабатывать и внедрять геймификацию не всего и сразу, а поэтапно, начиная с того, что вам больше всего необходимо и понятно. Так вы снижаете риски и цену ошибки, даёте себе возможность экспериментировать и изменять следующие элементы геймификации с учётом полученного фидбека и опыта.

**Рекомендация 2. Внедрить в штатное расписание должности: инженер по программам и инженер по подготовке АСУ (путем перевода из другого отдела). Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом с элементами геймификации.**

Данная система включает в себя несколько разделов. Одним из наиболее важных разделов системы является «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки кадров, которая включает данные по:

подготовке рабочих;

обучению руководителей, специалистов и служащих;

договорам на студенческую практику;

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

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

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

На сегодня в отделе обучения и развития персонала имеются такие карточки, но на бумажном носителе. Результатом внедрения такой системы будет создание полной базы данных о подготовке, переподготовке персонала ОАО «СИБМАШРЕМОНТ». Стоимость компьютера составит 125000 руб. (5 компьютеров \* 25000 руб.), покупка программы автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) составит 15000

рублей.

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

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

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

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

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

Рассмотрим таблицу 11.

Таблица 11 – Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Количество	Цена, руб.	Общая сумма на год, руб.
Покупка компьютера	5	25000	125000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы обучения рабочих (сетевая версия)	1	20000	20000
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	-	-	50000
Введение в штатное расписание:			
- психолога,	1	15000	236 700
-наладчик станков с ЧПУ в рамках перевода из основного производства	1	20000	315 600
-инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1	25000	394 500
- мастер производственного обучения (бригадир) в рамках перевода из основного производства	1	20000	315 600
<b>ИТОГО:</b>			<b>1 472 400</b>

На основании таблицы 11 видно, что затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 1472400 рублей. в том числе:

- Капитального характера – 210 000 рублей.
- Текущего характера – 632 400 рублей.

Далее определим экономический эффект от внедрения данных мероприятий.

Практика показывает, что принятие в расчет данных предложений позволяет повысить производительность труда на 6% за счет:

- Более высокого профессионального уровня работников.
- Снижение доли брака произведенной продукции.
- Снижение травматизма на производстве.
- Снижение материалоемкости производства.

Исходя из рентабельности продаж в 2020 году на уровне 5,3%, величина чистой прибыли в приросте выручки составляет:

$$\Delta \text{Выручка} = \text{Выручка 2020 года цеха} \times 0,03 = 15903,54 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{Прибыль} = \Delta \text{Выручка} \times R_{\text{продаж}} = 15903,54 \text{ тыс. руб.} \times 0,053 = 842,88 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализованным мер составит:

$$\text{Эффект} = \text{Затраты текущего периода} - \text{Прирост прибыли от реализации мер} = 842,88 \text{ тыс. руб.} - 632,4 \text{ тыс. руб.} = 210,48.$$

Таким образом, капитальные затраты равные 210 тыс. руб. (таблица 11) окупаются за 1 год.

В результате проведения системы мероприятий по усовершенствованию системы обучения кадров в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ», мы получим эффект в виде:

- Роста выручки от реализации продукции цеха на 15903,54 тыс. руб.
- Прироста прибыли при рентабельности 5,3% на 842,88 тыс. руб.

Разработанные рекомендации по усовершенствованию системы обучения кадров позволят ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на

вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне. Рассмотрим таблицу 12.

Таблица 12.

Планируемый образовательный уровень персонала ОАО  
«СИБМАШРЕМОНТ» на 2017 год

уровень образования	2021		Прогноз (2023 г)	
	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %
Высшее	9	9,6	11	11,9
СПО	15	16	22	23,9
НПО	24	25,5	20	21,7
Среднее	46	51,1	39	42,5
Итого	90	100%	92	100%

Повышение образовательного уровня персонала ведет к значительному снижению показателей по браку и травматизму на производстве. Рассмотрим таблицу 13.

Таблица 13 – Планируемые показатели брака и травм на производстве ОАО «СИБМАШРЕМОНТ»

Показатели	2021	Прогноз (2023 г)
Брак, %	9 %	5 %
Травмы на производстве, кол-во случаев в год	16	6

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



расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации. Изменение величины выручки от реализации и прибыли (чистой по РСБУ) представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Изменение показателей результативности деятельности цеха Универсальных технологий АЗ «Урал» после принятия мер

Показатель	2021	Прогноз	Отклонение
Выручка от реализации	265059	280962,5	15903,54
Чистая прибыль	14048,13	14891,01	842,88

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

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;

– возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

## Выводы по второй главе

В настоящее время кадровая политика ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» носит скорее закрытый характер и использует преимущественно внутренние источники обучения и переподготовки персонала. Особое внимание организация уделяет обучению производственной системе ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» в которую вовлечен непосредственно весь персонал автозавода.

Следовательно обучение персонала в Цехе Универсальных технологий проходит в основном по двум видам обучения. Это повышение квалификации и переподготовка кадров.

Наиболее эффективными методами в обучении являются:

Метод активного обучения (тренинги, компьютерное обучение, групповые общения).

Методы профессионального обучения (обучение на рабочих местах, стажировки, рабочая ротация).

Проанализировав основные виды и методы обучения персонала можно сделать выводы, что повышение производственной квалификации оказывает эффективное влияние на производственную деятельность завода по многим направлениям. Все многообразие последствий обучения рабочих, например, на курсах повышения квалификации, практически можно свести к следующим технико-экономическим показателям:

- увеличению выпуска продукции;
- уменьшению удельного веса сырья, полуфабрикатов, и т.д. на производство продукции;
- улучшению качества продукции;
- уменьшению потребности в рабочей силе для выпуска определенного объема продукции, выполнению работ (высвобождение части рабочих);

Практика показывает, что принятие в расчет данных предложений позволяет повысить производительность труда на 6% за счет:

- Более высокого профессионального уровня работников.
- Снижение доли брака произведенной продукции.
- Снижение травматизма на производстве.
- Снижение материалоемкости производства.

На основе данных 2021 года и прогноза изменения производительности труда нами прогнозируются изменения следующих показателей.

В результате проведения системы мероприятий по усовершенствованию системы обучения кадров в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ», мы получим эффект в виде:

- Роста выручки от реализации продукции цеха на 15903,54 тыс. руб.
- Прироста прибыли при рентабельности 5,3% на 842,88 тыс. руб.

## Заключение

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 и т.п.

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

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

В данной работе был проведен анализ наиболее эффективных видов и методов обучения персонала на примере ОАО «СИБМАШРЕМОНТ». А также решены следующие задачи:

- основные понятия и концепции обучения
- основные виды и методы обучения;
- представлена общая характеристика цеха Универсальных технологий.
- а также анализ процесса организации обучения персонала в Цехе Универсальных технологий ОАО «СИБМАШРЕМОНТ».

Выполненный анализ существующей системы обучения на ОАО «СИБМАШРЕМОНТ» показал, что в целях повышения качества работы и

совершенствования системы подготовки кадров необходимо осуществление следующих рекомендаций:

В ходе исследования предлагается использовать в системе внутрифирменного обучения методику геймификации при обучении менеджеров по продажам выполняемых работ.

Чтобы качественно внедрить геймификацию, инициативной группе компании нужно осуществить 5 основных этапов, а именно:

1 определить конкретную цель или задачу, которую нужно решить: обучение сотрудников, увеличение продаж, улучшение бизнес-показателей и т. д.;

2 связать задачу с выполнимыми и понятными для сотрудников показателями;

3 подобрать игровые механики, например соревнование с коллегами, награды за выполнение планов и достижение промежуточных результатов, награда за личный рекорд, прохождение квеста и др.;

4 создать креативный и логичный концепт для игры, используя вовлекающие интерактивные сюжеты, чтобы людям было нескучно и интересно;

5 разработать и интегрировать ваши элементы геймификации на корпоративный сайт компании или мессенджер.

Для повышения эффективности обучения нами предлагается внедрить в штатное расписание должности: инженер по программам и инженер по подготовке АСУ (путем перевода из другого отдела). Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом с элементами геймификации.

Данная система включает в себя несколько разделов. Одним из наиболее важных разделов системы является «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки кадров, которая включает данные по:

подготовке рабочих;

обучению руководителей, специалистов и служащих;  
договорам на студенческую практику;  
резерву на замещение руководящих должностей (руководителей структурного подразделения, главных специалистов, начальников участка, мастеров);

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

Предлагаемая программа по формированию учебного центра в рамках совершенствования непрерывного обучения в цехе Универсальных технологий позволит в существенной степени изменить результаты хозяйственной деятельности.

Практика показывает, что принятие в расчет данных предложений позволяет повысить производительность труда на 6% за счет:

- Более высокого профессионального уровня работников.
- Снижение доли брака произведенной продукции.
- Снижение травматизма на производстве.
- Снижение материалоемкости производства.

На основе данных 2021 года и прогноза изменения производительности труда нами прогнозируются изменения следующих показателей.

В результате проведения системы мероприятий по усовершенствованию системы обучения кадров в ОАО «СИБМАШРЕМОНТ», мы получим эффект в виде:

- Роста выручки от реализации продукции цеха на 15903,54 тыс. руб.
- Прироста прибыли при рентабельности 5,3% на 842,88 тыс. руб.

Указанные результаты экономической и социальной эффективности говорят о высокой целесообразности предлагаемых мер.

## Список использованных источников

1. Brian Burke, Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things, 2014. - 192 с.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст]: учебник / [д.э.н., проф. В.И. Видяпин, к.э.н., проф. Р.П. Казакова, к.э.н. С.В. Казаков и др.]; под ред. проф. Позднякова В.Я.; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. - Москва: ИНФРА-М, 2008 - 615с.
3. Аникина Б.А. Логистика [Текст]: учебник/ Б.А. Аникина. - М.:ИНФРА,2016.208с.
4. Арутюнов В.В., Волынский И.В. Управление персоналом [Текст]: учебник/В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 448с.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Д.А. Аширов - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. - 432с.
6. Балашов, А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с.
7. Брюханов Ю.А., Карпов А.В., Скитяева И.М. Процесс формирования системы внутрифирменного обучения персонала [Текст]:/ Дополнительное профессиональное образование/ Ю.А. Брюханов, А.В. Карпов, И.М. Скитяева. – М.: 2017. - № 3. - с. 10-13.
8. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2020. – 200 с.
9. Валерина Л. П. Геймификация в образовании [Электронный ресурс] // Историческая и социально-образовательная мысль. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-vobrazovani> (Дата обращения: 12.02.2022)



10. Валерина Л. П. Геймификация в образовании [Электронный ресурс] // Историческая и социально-образовательная мысль. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-vobrazovanii> (Дата обращения: 12.02.2022)
11. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие. Г.А. Васильев, Е.М. Деева. - М.: ЮНИТИ, 2007 - 255 с.
12. Вербах К. Вовлекай и властвуй: игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербах, Д. Хантер. -М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 223 с.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента[Текст]: учебное пособие/ В.Р. Веснин. – М.: 2014. – 480 с.
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие/ В.Р. Веснин. - М.: 2018. - 400 с.
15. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент, 5-е изд. - М.: Фирма Гардарики, 2014. - 576 с.
16. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент, 5-е изд. - М.: Фирма Гардарики, 2014. - 576 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник. О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2008. - 235 с.
18. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]: Учебное пособие/ А.П. Волгин - М., 2006. – 541 с.
19. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. - №9. – с.18-20.
20. Гейб З. Геймификация в бизнесе, как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов: - пер. с англ. Иделии Айзятулловой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 272 с.
21. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер - И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 272 с.

22. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер - И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 272 с.

23. Геймификация: дань моде или эффективное решение бизнес-задач? [Электронный ресурс] // Тактики и практики HR. - URL: <http://hr-media.ru/gejmifikatsiya-dan-mode-üi-effektivnoe-reshenie-biznes-zadach/> (Дата обращения: 12.02.2022)

24. Геймификация: дань моде или эффективное решение бизнес-задач? [Электронный ресурс] // Тактики и практики HR. - URL: <http://hr-media.ru/gejmifikatsiya-dan-mode-ili-effektivnoe-reshenie-biznes-zadach/> (Дата обращения: 12.02.2022)

25. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: Учебник для вузов. - 5-е изд., перераб. и доп./ И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 511 с.

26. Давыдов А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике [Текст]: Учебное пособие/ А.В. Давыдов. - Новосибирск: Наука, 2007. - 213с.

27. Дафт Р. Л. Менеджмент // СПб.: Питер. - 2013. -С. 864.

28. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / В.А. Беспалько, А.В. Дейнека .— М. : ИТК "Дашков и К", 2013.— (Учебные издания для бакалавров).

29. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2022.

30. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2021.

31. Евдаков К. В. [Электронный ресурс] // Бизнес-журнал - URL: <https://books.google.ru/books> (Дата обращения: 12.02.2022)

32. Евдаков К. В. [Электронный ресурс] // Бизнес-журнал - URL: <https://books.google.ru/books> (Дата обращения: 12.02.2022)

33. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2021
34. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2020
35. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2012. - 653с.
36. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 38.03.02. «Менеджмент». М.: МИИТ, 2013. – 157с.
37. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
38. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 336 с.
39. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д.Линдер; пер. с англ. И. Айзятуповой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 272 с.
40. Информационный справочник Обучения и развития Руководителей, специалистов и рабочих. Корпоративный web портал АЗ «Урал»- -[Электронный ресурс]-<http://www.uralaz.ru/> [дата обращения 15.02.2022].
41. История АЗ Урал-[Электронный ресурс]-<http://www.uralaz.ru/about/history/>
42. Кабанов В. Н. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии [Текст]: учебник/ В.Н. Кабанов – 2019. - №4. – с.27-29.
43. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2020.
44. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами; Питер - Москва, 2019. - 208 с.

45. Кельперис И. В. Повышение квалификации в процессе управления персоналом [Текст]: учебник / И.В. Кельперис. – 2017. - №7. – с.22-24.
46. Кеннет Фи. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать. / Под ред. Калинин А. Издательство: Добрая книга, 2016 г. - 304 с.
47. Кибанов А. Я. Найти компромисс между администрацией и работниками // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. - №1. – с.17-21.
48. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с
49. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с
50. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 288 с.
51. Клочков А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2018. - №12. – с.23-25.
52. Козина Е. С. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 2-2.;
53. Козина Е. С. Формирование и развитие мотивационного потенциала современной организации / Е. С. Козина // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. -Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2013. - Вып. 29. -С. 110-119.
54. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. — С. 65-71.

55. Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Менеджмент [Текст]: учебник/ А.Н. Кусков., А.П. Чумаченко.- М.МГИУ: 2007 - 80с.
56. Макарова А. С. Игрофикация маркетинговых коммуникаций как эффективный способ общения с целевыми аудиториями [Электронный ресурс] / А. С. Макарова, С. Н. Басова // Молодой ученый - 2012. -№ 8 (122-125) - URL: <http://www.moluch.ru/archive/43/5174/> (Дата обращения: 12.02.2022)
57. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организаций [Текст]: Учебник для вузов. / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко - М.: Академический проект, 2017. – 461с.
58. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2019 г., 295 стр.
59. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб.пос.-М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ,2019.-312с.
60. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании : практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М. : Финпресс, 2018. – 176 с.
61. Спивак, В. А. Управление персоналом: учеб. пособие / В. А. Спивак. — М. : Эксмо, 2010. — 336 с. — (Учебный курс: кратко и доступно).
62. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера / Л.У. Стаут ; [пер. с англ. А. Стативка]. - М. : Добрая кн., 2012. - 534
63. Ткачик П. Как превратить жизнь в удовольствие [Электронный ресурс] // ИНОСМИ.РУ - URL: <http://inosmi.ru/world/20120708/194507436.html> (Дата обращения: 12.02.2022)
64. Управление персоналом в современных организациях. Джеральд Коул. М.: Вершина, 2013. — 352 с.
65. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.
66. Фёдорова Н.В. Ф33 Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2019. — 536 с.

67. Хантер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 223 с.