# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2016

Введение

Современное производство на сегодняшний день предъявляет высокие требования к кадрам и системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации в условиях рыночных взаимоотношений. В процессе научно-технического прогресса одни профессии пропадают, другие возникают. Уплотняется рабочий темп, изменяются технические ресурсы. Все это порождает потребность в новых формах подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров [35, с. 152].

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Инвестирование в профессиональное обучение кадров приносит предприятию большой доход, нежели инвестирование в модернизирование производственных мощностей, т.е. человеческий ресурс можно определить, как основное условие эффективности применения всех остальных ресурсов, существующих в распоряжении предприятия. Кроме того, эффективное управление формированием персонала, кроме прямого увеличения прибыли, содержит ряд других не менее значимых положительных последствий для предприятий:

 раскрытие возможностей работников, объединение и усовершенствование социально-психологического климата в коллективе;

 рост мотивации;

 укрепление преданности работников предприятия;

 обеспечение преемственности в управлении;

 привлечение новых работников;

 формирование желательных стандартов поведения и надлежащей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей, и т. д.

Профессиональное обучение кадров - основной фактор экономического роста в стране, поэтому, от внутриорганизационного профессионального обучения выигрывает общество и государство в целом, приобретая наиболее квалифицированных кадров и более высокую производительность общественного труда [44, с. 58].

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в условиях рыночных отношений приобретают особую актуальностьна российских предприятиях, в число которых входит и рассматриваемая нами организация АО ЕВРАЗНижнетагильский металлургический комбинат Коксохимическое производство, основной деятельностью, которой является производство металлургического кокса.

Анализ проблемы профессионального обучения персонала заложены в работах известных социологов О. Конта, Г. Спенсера, П. Бурдье и других. П. Бурдье выявил взаимосвязь профессионального обучения и экономических процессов. Вопросы, связанные с обучением персонала и качества рабочей силы являются одними из наиболее актуальных в современных работах в области экономики и управления. Так, общетеоретические подходы к обучению и развитию персонала широко представлены в работах Б.Н. Герасимова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.И. Кочетковой, М.И. Магуры, Е.В. Маслова, М.Х. Мескона.

Вопросу оценки эффективности профессионального обучения персонала на предприятии в литературе также уделяется достаточно серьезное внимание. Среди авторов, работающих в данном направлении, можно отметить М. Армстронга, Н.В. Дворянских, Н. Дорощук, П.В. Журавлева, С.А. Карташова, Д. Киркпатрикаи других.

Объект исследования: профессиональное обучение кадров.

Предмет исследования: показатели эффективности системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии.

Цель: изучить особенности профессионального обучения кадров на промышленном предприятии (на примере АО ЕВРАЗНТМК, КХП).

Задачи исследования:

1. Изучить литературу по теме исследования.

2. Рассмотреть сущность и цели профессионального обучения кадров.

. Разобрать виды и методы проведения профессионального обучения кадров на промышленном предприятии.

. Выявить показатели эффективности профессионального обучения кадров на промышленном предприятии.

. Рассмотреть систему профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗНТМК, КХП.

. Проанализировать эффективность системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗ НТМК, КХП.

. Разработать рекомендации по совершенствованию системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗ НТМК, КХП.

Гипотеза: процесс эффективности организации обучения зависит не только от его форм и методов, но и от степени заинтересованности кадров.

Методы исследования: анализ литературы по теме исследования, нормативных документов, анкетирование, методика определения уровня саморазвития Е. И. Рогова, опросник для определения потребностей работников Б. Крутиера.

База исследования: Акционерное общество ЕВРАЗНижнетагильский металлургический комбинат, Коксохимическое производство (АО ЕВРАЗНТМК, КХП).

Глава 1. Теоретические аспекты изучения профессионального обучения кадров на промышленном предприятии

.1 Сущность и цели профессионального обучения кадров

В современных условиях значимым делаются условия к образованию, так как использование новых технологий, введение сложного эффективного производственно-технологического оборудования предъявляют высокие условия к подготовке кадров. Многочисленные авторы отмечали потребность постоянного образования в связи с преобразованиями, происходящими вокруг нас: возникновением новой техники и технологий производства современной продукции, возрастающей конкуренцией на рынке товаров. В вузах подготовить специалистов конкретной профессии для работы на современных предприятиях не представляется возможным. Это обусловлено такими объективными факторами «закрытость» организаций для исследования профессии и высокая динамика изменения профессий[27, с. 105].

Руководители российских предприятий задумываются над необходимостью повышения профессионального уровня своих кадров, так как в сложившейся ситуации усиления конкурентной борьбы развитие кадров является важнейшим условием развития предприятия. Несоответствие квалификации кадров потребностям предприятия чревато низкими показателями ее деятельности.

Профессиональное развитие содействует формированию благоприятной корпоративной культуры на предприятиях, проявляет значительное воздействие на мотивацию кадров и их преданность предприятию. Одним из инструментов профессионального развития кадров является внутрифирменное профессиональное обучение [15, c. 93]. В этом случае под обучением понимается профессиональное развитие кадров, которое нацелено на потребности предприятия и на достижение установленных целей.

Достоинства внутрифирменного обучения в сравнении с внешним обучением кадров, на наш взгляд, будет состоять в следующем:

 специалисты не оставляют на длительное время своё предприятие, предприятие имеет возможность за короткое время осуществить подготовку или переподготовку значительного количества своих кадров без ущерба для работы предприятия;

 разработка образовательных программ исполняется с учетом особенностей работы предприятия (знание ее проблемных мест изнутри) и с учетом максимального удовлетворения потребностей каждого обучающегося на предприятии [34, c. 65].

Следствием внутрифирменного профессионального обучения может быть представлен формированием эффективных мероприятий, нацеленных на решение конкретных задач предприятия. Главная цель обучения - подготовка кадров предприятия к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Система внутрифирменного обучения может быть эффективной, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, определены сроки и затраты.

Исходными данными для подсистемы обучения кадров являются [39, c.101]:

 модели служебной карьеры;

 планы повышения квалификации;

 философия предприятия;

 контракт работника;

 положение об обучении кадров;

 условия приема в колледжи и вузы;

 модели рабочих мест.

Основным фактором в управлении профессиональным развитием является выявление потребности в обучении.

Существует три вида потребностей, на удовлетворение которых должно быть направлено обучение.

1. Потребности предприятия [13, c.86]. При определении потребностей предприятия речь будет идти о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должны обладать кадры предприятия для осуществления ее целей, и теми знаниями и навыками, которыми он владеет в реальности. Кроме прямого воздействия на финансовые результаты, инвестиции в обучение содействует формированию благоприятного климата на предприятии, повышает мотивацию кадров и их преданность предприятию, обеспечивает преемственность в управлении. Стратегия развития предприятия, миссия и ее видение также так же представлены основными данными о потребностях в обучении. Задача специалистов по обучению состоит в том, чтобы перевести положения стратегии на язык профессионального обучения.

2. Потребности профессии - потребности, связанные с исполнением прямых обязанностей, формируются на основе анкетирования или опроса непосредственных руководителей и специалистов, благополучно исполняющих эти обязанности, анализа результатов работы предприятия, тестирования кадров [12, c. 85]. Повышая квалификацию и получая новые навыки и знания, кадры становятся наиболее конкурентоспособными на рынке труда и приобретают дополнительный потенциал для профессионального роста.

. Потребности личности. Обучение содействует всеобщему интеллектуальному формированию человека, расширяет его эрудицию и область общения, усиливает уверенность в себе. Внутрифирменное обучение дает возможность быстрее адаптироваться в коллективе, в профессии, ощутить приобщенность к ценностям предприятия, выявить свои сильные и слабые стороны в профессиональной деятельности и в следствии построить планы своего формирования в профессии.

Эффективное обучение приносит большую пользу и имеет огромное значение в формировании предприятия и кадров.

Можно отметить следующие основополагающие эффекты от повышения квалификации кадров для предприятия [31, с. 79]:

 повышение возможностей кадров адаптироваться к меняющимся социально-экономическим условиям и требованиями рынка, тем самым, повышается значимость человеческих ресурсов предприятия;

 позволяет предприятию наиболее благополучно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности из-за увеличения качества и производительности труда, снижение травматизма, сокращение издержек и снижение себестоимости, а кроме того благополучно преодолевать внедрение новых направлений деятельности предприятия;

 повышение приверженности кадров к предприятию, снижение текучести кадров;

 поддержка и распространение среди кадров ценностей и приоритетов организационной культуры, продвижение новых подходов и норм поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Что касается эффекта для кадров:

 рост квалификации, компетентности;

 более высокая удовлетворенность своей работой;

 расширение профессиональных и карьерных перспектив;

 рост самооценки [43, с. 64].

Среди факторов, оказывающих влияние на качество обучения можно отметить факторы, как со стороны предприятия, так и со стороны самого обучающегося.

Факторы со стороны предприятия описываются следующими составляющими:

 качество обучения -в какой мере программа обучения предстает высокоструктурированной, содержательной, легкодоступной для понимания и соответствует ли он целям обучающихся;

 качество поддержки обучающегося после прохождения обучения, то есть уровень поддержки и помощи обучающемуся в использовании полученных знаний и навыков в трудовую деятельность;

 культура, способствующая обучению - насколько на предприятии организованы условия для прохождения обучения и насколько руководство предприятия поощряет развитие кадров.

В специальной литературе среди факторов со стороны обучающегося выделяют:

 предпочтение различных видов учебной деятельности и предыдущий опыт, направляющий на то, что предпочтительней всего усваивается обучающимися;

 мотивация, базирующая на позитивных и негативных оценках стандартов поведения, принятых на предприятии;

 личные цели - например, амбиции, желание учиться, чтобы увеличить шансы профессионального роста в своем или за пределами своего предприятия;

 личные интересы, основанные на том, что человеку нравится делать и что он хочет делать, чтобы испытать себя;

 личная ситуация обучающегося (т.е. что еще на уме у человека) - личные обстоятельства смогут воздействовать на то, насколько человек сможет сконцентрироваться на обучении и развитии;

 потенциальные и фактические знания - имеет ли обучающийся основной объем знаний, нужный в качестве предпосылки обучения;

 способности - то есть, способен ли обучающийся интеллектуально понять теорию, воспринять понятия и все то, чему его обучают [25, с. 62].

Приведенные пункты не ограничивают всех факторов, воздействующих на обучение, но и они демонстрируют, что какое бы обучение и развитие ни предполагалось и ни проводилось, действительная ситуация в области обучения и развития обуславливается наиболее различными факторами.

Для эффективного достижения целей обучения должны быть сформированы благоприятные условия обучающимся, правильно установлено содержание обучения и выбор средств, которые оптимальным способом дадут возможность урегулировать данные задачи, а кроме того следует в наибольшей степени использовать основы, которые обеспечивают высокую продуктивность учебной деятельности.

Среди принципов, осуществление которых гарантирует высокую эффективность обучения, можно выделить следующие [42, с. 149]:

 Принцип учета начального уровня знаний и опыта обучающихся. Фундаментом для эффективного обучения кадров является правильная оценка его уровня подготовки. Помимо этого, обучающиеся смогут отличаться уровнем развития возможностей требуемых для успешной профессиональной деятельности в обусловленной сфере. В случае больших отличий в уровне подготовки между слушателями, программу приходиться направлять на средний уровень, что понижает потенциальную вероятную отдачу от обучения слушателей с наиболее высоким уровнем подготовки. Корректировка учебных групп по степени общей профессиональной квалификации слушателей дает возможность увеличить эффективность обучения.

Но этому принцип отнюдь не всегда, получается, придерживаться из-за стремления реструктуризировать расходы, следовательно, не всегда может быть возможность образовывать одинаковые по уровню знаний группы для обучения.

 Принцип формирования и поддержания высокой мотивации к обучению. Значимой задачей для преподавателя является развитие у слушателей высокой мотивации к обучению, отсутствие мотивации или отсутствие желания учиться ограничивают возможности обучающихся к овладению новых знаний. Для того чтобы сгладить различия в уровне мотивации к обучению необходимо еще до начала обучения стимулировать стремление кадров к формированию профессиональных навыков и приобретению новых знаний.

 Принцип обеспечения слушателей полной и своевременной обратной связью. Предоставление обучающимся данные об успехах в обучении и о том, в какой степени эти достижения соответствуют поставленным условиям, является одним из принципов которые обеспечивают эффективное обучение. Обратная связь нужна с целью отслеживания прогресса в обучении, а также при возникновении возможных затруднений, для понимания их характера, источников и причин возникновения, и определения действий для того чтобы избежать их в будущем. Обратная связь повышает мотивацию к обучению.

 Принцип практической отработки полученных навыков. Практика - это возможность в процессе занятий исследовать приобретённые в процессе обучения знания и навыки в моментах, предельно приближенных к тем, с которыми обучающимся доведется встречаться в ходе своей профессиональной деятельности. Без практики, трудно полагаться на реальное увеличение эффективности от кадров и улучшения трудового поведения.

 Принцип переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия. Основной проблемой при подготовке любой программы профессионального обучения и применения любого способа обучения кадров является вопрос применения приобретенных навыков и знаний напрямую к своей профессиональной деятельности. В случае если приобретенные знания и навыки в одних условиях разрешено благополучно использовать в других условиях, то такой перенос получил название позитивный. Нейтральным переносом называется перенос, где приобретенные знания и навыки в одних условиях не применимы в других условиях. Негативный перенос - это перенос, где приобретенные навыки и знания в одних условиях негативно сказываются на результаты деятельности в других условиях.

 Принцип востребованности результатов обучения. Этот принцип состоит не только в готовности и стремлении кадров к практическому применению результатов обучения в трудовой деятельности, но и то, в какой мере условия на рабочем месте располагают к этому. Кадры приобретают знания для того, чтобы они имели возможность их использовать своей трудовой деятельности, имели возможность лучше реализовывать те задачи и функции, которые исполняют в настоящее время или которые их ожидают исполнять в перспективе. Без соблюдения этого принципа пропадает всякий смысл обучения.

Таким образом, эффективность работы по обучению и повышению квалификации кадров, может быть повышена за счет уменьшения или устранения факторов, снижающих её эффективность, таких как плохая система контроля, низкая подготовка самих преподавателей, отсутствие заинтересованности руководства. А также выявление недостаточно полного использования методик обучения, неверно выбранных методик, незнание опыта других предприятий.

.2 Виды и методы проведения профессионального обучения кадров на промышленном предприятии

В производственном обучении все работы, выполняемые рабочим любой профессии и квалификации, делятся на несколько групп (по принципу использования одинаковых или сходных трудовых операций или приемов). Рабочий, комбинируя типичные операции или приемы, выполняет работу по своей специальности. Этим определяется структура производственного обучения. Вначале осваиваются разрозненные типичные трудовые действия, приемы и операции, затем их комбинации.

В связи с этим профессиональное обучение на производстве состоит из трех периодов [24, c. 61]:

1. Период упражнений, когда показываются, осваиваются и закрепляются типичные приемы и операции;

2. Период выполнение учебно-производственных заданий, когда с помощью освоенных типичных приемов и операций выполняется ряд постепенно усложняющихся заданий и их комбинаций;

3. Период самостоятельной работы, когда обучаемый выполняет работы на рабочем месте, которое он займет после обучения, приучается к самостоятельной работе. Третий период заканчивается квалификационным испытанием.

Особенностью профессионального обучения является то, что оно проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К наиболее распространенным методам профессионального обучения относятся:

 обучение на рабочих местах;

 наставничество;

 стажировка;

 рабочая ротация.

Для многих предприятий, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых кадров. Данный метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых кадров с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Данный метод обучения призван не только передать кадрам необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые предприятие предъявляет к его работе.

Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных участках или в учебных цехах [10, c. 84]. Эффективность такого обучения снижается, если производственная база, где проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях.

Кроме того, такое обучение обычно не воспроизводит некоторые рабочие условия, например, шум, отвлечения со стороны других работников и напряженный график, ритм работы.

Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире применять в случаях, когда:

 кадры проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;

 фактически обучение на рабочем месте осуществляется стихийно, требует лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными к профессиональному обучению;

 профессиональная адаптация новых кадров может проходить эффективнее при более широком использовании обучения на рабочем месте;

 в организации уже есть люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

Обучение на рабочих местах, как особое направление работы с кадрами, должно отвечать требованиям, предъявляемым к персонал-технологиям. При подготовке к проведению обучения на рабочих местах, в первую очередь, следует обратить внимание на следующие вопросы:

 обеспечение поддержки в реализации учебных программ, как со стороны высшего руководства, так и со стороны линейных руководителей;

 подготовка положений, инструкций, определяющих регламент работ в этом направлении, и меры по стимулированию труда преподавателей и наставников;

 обеспечение и поддержание должной заинтересованности обучающихся на время обучения (уровень оплаты, стипендии, льготные нормы);

 обеспечение условий (помещение, оборудование, время и полномочия), позволяющих преподавателям (наставникам, инструкторам) успешно решать задачи по обучению на рабочих местах.

Опыт лучших российских предприятий показывает, что эффективная организация обучения на рабочем месте предполагает учет следующих условий [24, c. 59]:

 разработка и использование эффективных и действенных оценочных процедур при проведении итогов обучения;

 проведение конкурсов и соревнований, призванных выявить лучших преподавателей, инструкторов и наставников;

 проведение совещаний для обмена опытом среди преподавателей, инструкторов и наставников, сбора предложений, направленных на выявление путей повышения эффективности обучения на рабочих местах.

Обучение на рабочих местах часто осуществляется в форме наставничества, поэтому наставничество можно рассматривать как одну из разновидностей обучения на рабочем месте. На многих российских предприятиях в 90-е годы этот вид обучения пришел в упадок из-за недостаточных возможностей финансирования и резкого сокращения притока новых кадров. Однако сейчас многие предприятия, решая задачи расширения производства, столкнулись с необходимостью обучения значительного числа новых кадров. В связи с этим появляется потребность в возрождении наставничества и повышения внимания к нему.

Сегодня наставничество обычно понимают, как обучение и развитие на рабочем месте, как систему, позволяющую организации эффективно существовать и расти. Западно-ориентированные компании с преимущественно западным менеджментом, как правило, применяют готовые, лишь слегка адаптированные к российской действительности системы, разработанные под влиянием работ К. Крама, Д. Меггинсона и Д.

Клатербака, эти системы наставничества прошли успешную проверку на практике и мало чем отличаются от традиционных для России, оставшихся со времен СССР. Внедрение системы наставничества сводит к минимуму многие риски, связанные с нежелательным поведением кадров. Она позволяет усилить сплоченность коллектива, мотивирует работников к повышению эффективности профессиональной деятельности, учит управлять изменениями [7, с. 89].

Эта форма обучения характеризуется тем, что наставник выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Одно из основных преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к ученикам. Наставник имеет обычно от одного до нескольких учеников, он должен обучать их профессиональному мастерству и выполнять функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя деловые качества и ответственное отношение к работе.

Этот вид профессионального обучения применяется для учебы разных категорий работников, от рабочих до руководящих должностей. Разной бывает и сама технология наставничества.

Выделим три основные области, в которых должен быть компетентен тренер - наставник [7, c. 63].

Во-первых, это знания. Следует ясно понимать, какие именно профессиональные навыки и знания необходимы работникам для эффективного выполнения работы.

Во-вторых, выделяют область компетенции - навыки общения. Наставник должен уметь передать свои знания и навыки в ясной и четкой форме. Для этого разработаны определенные методики, такие как техники активного слушания, опросов, прояснения мнения работника.

В-третьих, планирование. Системный подход к наставничеству позволяет достичь больших результатов, нежели случайные усилия, прилагаемые в этом направлении.

Наставник, имея собственное представление о том, что должен знать и уметь его подопечный к концу срока обучения, дает им знания, контролирует их работу и обеспечивает обратную связь, указывая на допущенные ошибки,

просчеты, хваля за успехи. Наставничество это и процесс формирования желательных образцов поведения обучаемого, ознакомление его с установленными стандартами работы и требованиями предприятия. Наставник закрепляется за новым сотрудником, как правило, на срок от нескольких месяцев до одного года.

Успех обучающихся по этому методу будет зависеть от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, давать конструктивную обратную связь о результатах работы. Необходимо, чтобы наставник помог обучающемуся усвоить свои обязанности по работе, а также донес до своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартов, в соответствии с которыми будет оцениваться работа [24, с. 68].

Таким образом, наставничество необходимо для создания специфической среды предприятия, мотивации молодых кадров и формирования кадрового резерва. Другая распространенная ситуация, в которой этот вид обучения очень помогает - необходимость быстро адаптировать большое число новых, необученных работников. Многие предприятия решают, таким образом, вопросы адаптации и профессиональной подготовленности в жатые сроки. Третья ситуация применения наставничества, когда на предприятии существует необходимость постоянного контроля над профессиональной деятельностью молодых специалистов, что может быть связанно с узкой спецификой бизнеса или растущими требованиями к качеству. Постоянный контакт наставника и опекаемого дает возможность осуществлять этот контроль более эффективно. Наконец, самое главное, когда наставничество необходимо, если предприятие начинает внедрять корпоративную культуру, основанную на управлении ценностями. Это достаточно новое для России веяние, но учитывая результативность такой культуры, ее эффективность и гуманистический подход, можно утверждать, что тенденция управления ценностями будет развиваться в России бурными темпами.

Наставничество начинается с того, что впускаешь в свою жизнь новых людей, и они делятся своим опытом. С годами они могут меняться. Благодаря наставникам приобретаешь набор моделей, алгоритмы поиска ответов, которые помогают в принятии тех или иных управленческих решений. При этом необходимо осмысленно принимать советы, давать обратную связь. Очень важно, чтобы на разных этапах развития были разные наставники. Иначе может получиться узкий горизонт видения, или опыт наставника, в какой-то момент перестанет соответствовать ситуации. Наставничество бесполезно для людей, которые не хотят сами меняться. Или по привычке, как многие руководители, начинают соревноваться с наставником. Способность слышать и воспринимать критику - ключевые навыки в процессе наставничества [24, c. 82].

Отношения между молодым специалистом и наставником неформальные, наставник не должен быть его непосредственным руководителем. Он опекает и заботится об ученике, а не контролирует и наказывает. Наставник не отвечает за результаты деятельности своего подопечного. Он может только разделять с ним ответственность, а в случае положительных результатов не только гордиться им, но и получать определенное вознаграждение, лучше, если оно будет нематериальным.

Наставник является для молодого специалиста авторитетным и мудрым советчиком. Оценка обучаемого - практически единственный критерий качества работы наставника. Если аттестация носит формальный характер, то, как правило, и наставничество формально. Однако если работники проходят оценку с энтузиазмом, считают ее справедливой, гордятся своими достижениями, то наставничество действительно работает на предприятие [19, с. 105].

При использовании метода наставничества в системе обучения кадров организации могут встречаться трудности. Данный вид обучения требует дополнительных затрат времени и сил. Эффективность наставничества решающим образом зависит от способности предприятия создать необходимые условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности работников, выполняющих функции наставников. Они не должны относиться к своим подопечным как к обузе, но трудно избежать такого отношения со стороны наставников, если на предприятии не создано условий для осуществления нормального учебного процесса, если их работа не получает должной поддержки и поощрения.

К тому же встречается формальный подход к наставничеству в масштабах предприятия. Обучение иногда осуществляется без должного понимания задач этого направления работы, лишь «для галочки».

Возможна плохая организация наставничества, отсутствие документов, которые регламентируют работу наставников. Многие предприятия работают либо по устаревшим инструкциям и положениям, либо такие инструкции вообще отсутствуют. Результатом чего является неопределенность прав и обязанностей наставника, размытые условия, связанные с профессиональной подготовкой кадров, и отсутствие четкой ответственности организации перед наставником и наставника перед предприятием.

На многих предприятиях материальное поощрение наставников является незначительным, либо отсутствует вовсе. Отсюда возникает низкая заинтересованность наставников, либо ее отсутствие.

Сегодня на многих российских предприятиях уже увидели, что без возрождения работы наставников крайне трудно добиться качественной работы по обучению новых кадров, приходящих на предприятие. При этом, с одной стороны, может быть использован опыт, накопленный ранее, а с другой, будут найдены и новые подходы, которые позволят повысить качество обучения новичков, осуществляемого с помощью наставников.

Наставничество как одна из наиболее распространенных форм обучения на рабочем месте обладает рядом преимуществ перед другими видами обучения: возможность более точного учета индивидуальных особенностей при определении темпа и содержания обучения; наставник может не только обучать выполнению профессиональных функций, но и выступать в качестве воспитателя молодого работника; наставник может выступать в качестве образца для подражания, облегчая ученику усвоение требуемых моделей рабочего поведения; широкие возможности предоставления обратной связи ученику со стороны наставника.

Помимо очевидных плюсов наставничество имеет и свои минусы [16, c.71]. В основном они порождаются формальным отношением к системе наставничества, когда наставник и молодой работник договариваются между собой: первый пишет отчеты о том, какой у него замечательный подопечный и получает премии, а второй успешно проходит аттестацию. Вопрос о дополнительной оплате труда наставника не однозначен. С одной стороны, человек тратит свое время и вкладывает силы в подопечного. С другой стороны, наставник - преданный работник предприятия и воспитанием молодых специалистов должен заниматься «по зову сердца». Отрицательным является то, что наставник не освобождается от выполнения собственной работы, это ограничивает его возможность уделять должное внимание ученикам, имеющим серьезные затруднения в освоении работы.

Из выше сказанного можно сделать вывод, чтобы организовать систему наставничества, которая бы действительно помогала и двигала предприятие вперед, необходимо связать этот вид обучения с корпоративным кодексом. Когда на предприятии развиты корпоративные ценности, тогда присутствует командный дух. Наставничество начинает проявляться само как стремление более опытных работников поделиться со своими молодыми коллегами собственными знаниями и опытом, предостеречь от возможных ошибок.

Перейдем к следующему методу обучения - стажировка. Этот метод используется для того, чтобы обучать специалистов и руководителей новым знаниям и навыкам, которые необходимы для выполнения работы. Работник, обучающийся во время стажировки, наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством. Данный метод может быть как долговременным периодом - несколько недель или месяцев, так и кратковременным периодом - несколько дней выполнении новой работы для обучающегося. По итогам данного метода обучения работник, прошедший его, и руководитель, который отвечает за стажировку, пишут отчет по установленной форме. Так данный метод является полезным средством активизации творческого потенциала кадров и пересмотра старых подходов к работе [24, c. 72]. Стажировка может входить в план работы с резервом как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Кроме того, является методом закрепления кадров и повышения уровня приверженности своему предприятию.

Такой метод обучения, как рабочая ротация, заключается в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации. Время пребывания в подразделении может составить несколько недель.

Такая практика способствует налаживанию более прочных деловых и

личных связей. В результате полномасштабной программы ротации у работников складывается полная картина работы предприятия, что особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве.

Позитивное влияние рабочей ротации было подтверждено исследованиями. Так, специалистами по управлению Колумбийского университета было проведено исследование, которое показало, что работники всех уровней, которым постоянно поручается выполнение различных видов работ, более инициативны, их производительность выше [16, с. 57]. Они в большей степени удовлетворены своей работой, чем те работники, которые постоянно выполняют один и тот же вид работы. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию работника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте. Ротация направлена на повышение профессионального уровня работника, формирование новых взаимоотношений, лояльности к предприятию.

Ротация кадров как метод обучения решает следующие задачи [2, с. 72]:

 преодолевается профессиональная узкость знаний, стимулируется освоение новых навыков;

 обеспечивается лучшее понимание структуры предприятия, принципов ее работы, организационной культуры;

 ознакомление кадров с работой других подразделений предприятия, установление тесных внутрикорпоративных связей;

 возможность разносторонней оценки кадров, его сильные и слабые стороны, найти возможности его наилучшего использования на предприятии;

 повышение ценности людских ресурсов.

Руководитель подразделения должен помнить, что для успешного применения данного метода обучения необходимо соблюдать следующие принципы:

 может осуществляться только на добровольной основе;

 между подразделениями и участками ротация происходит только на взаимных условиях;

 кадры должны быть мотивированы на обучение [39, с. 83].

Ротация кадров должна быть хорошо продумана. Ее следует рассматривать как составную часть системы развития кадров, в которой перемещение работника носит индивидуальный характер, планируется заблаговременно и способствует разрешению производственных задач. Являясь составной частью механизма повышения квалификационных навыков кадров, данный метод обучения эффективен на протяжении 8-10 лет трудовой деятельности работника на предприятии [21, c. 92]. К 40 годам работник, как правило, достигает высокой степени профессионализма. Работники должны понимать, что перемещение с одного участка на другой это нормальный процесс развития кадров и является неотъемлемой частью жизнедеятельности предприятия. Руководитель подразделения должен предоставить максимальную информацию работнику о целях проводимого обучения, каких результатов от ротации следует ожидать сейчас и впоследствии.

Необходимо помнить, что работник, переведенный на другой участок, быстро усваивает должностные обязанности и значительно медленнее новые социальные роли, а также возможны конфликтные ситуации с новым для него коллективом. В связи с этим необходимо тщательно продумать программу адаптации обучаемого работника, возможно применение психологического сопровождения.

Ротация позволяет руководителю изучить потенциал своих подчиненных, закладывает критерии оценки их труда, а работник в свою очередь, получает возможность попробовать силы в новом коллективе, оценить свою способность к адаптации. Отметим, что ротация должна проводиться в соответствии с общим планом кадровой работы и основываться на законности, социальной справедливости, учитывать интересы, предприятия и работников. Умело используя ротацию, как метод обучения, руководители не только укрепляют кадровую структуру предприятия, но и развивают квалификационные способности работника, обеспечивая высокую эффективность труда.

Так, приведенные выше методы профессионального обучения, отличаются своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями работника, предоставляют, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.

.3 Показатели эффективности профессионального обучения кадров на промышленном предприятии

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения кадров. Её цель состоит в том, чтобы выявить, какую пользу от обучения работников получает предприятие, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая. Информацию, полученную в результате оценки эффективности программы обучения, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем. Оценка эффективности обучения кадров предприятия позволяет постоянно работать над повышением качества обучения. Желательно данную оценку производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы предприятия, как производительность труда, установки работников и др. [14, с. 70].

Не всегда организация после обучения своих кадров добивается желаемого результата. Неудачи возможны по многим причинам: могут быть поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, может быть плохо организован сам процесс обучения, возможны срывы, например, болезнь наставника, поломка оборудования или ошибки людей. Выявление причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, и их анализ позволяют предпринять в будущем необходимые корректирующие меры. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы.

Для оценки эффективности данного процесса обучение необходимо подразделять на краткосрочное и долгосрочное, поскольку для разных видов обучения целесообразно использовать различные методики оценки. Так краткосрочное обучение организуется на один - пять дней, а более длительное рассматривается, как долгосрочное [23, с. 83].

Остановимся более подробно на оценке эффективности процесса обучения.

Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. При краткосрочной схеме обучения оценка базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение и непосредственного руководителя, а при долгосрочной схеме обязательно оценивается эффективность или результативность деятельности работника, прошедшего обучение.

При краткосрочном обучении используются следующие критерии [35, с. 142]:

1. Удовлетворенность работника, прошедшего обучение в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств. Выяснение мнения персонала о программе обучения, о ее полезности, интересности является принятой практикой на многих предприятиях. Анализируются мнения по следующим вопросам:

 содержание учебной программы, то есть насколько интересно, практическая ценность, доступность для понимания;

 качество преподавания, то есть квалификация инструктора или наставника, стиль преподавания, используемые методы обучения;

 общие условия и обстановка во время обучения - физические условия, отсутствие отвлечений;

 степень достижения целей обучения, то есть обучение соответствует ожиданиям обучаемого, насколько он готов использовать результаты обучения в практике своей работы.

При оценке мнений исходят из того, что если обучение понравилось участникам, значит, программа разработана хорошо. Мнение обучающихся рассматривается как оценка экспертов, способных объективно оценить обучение на предприятии, которое можно узнать с помощью анкетирования. Другим методом выявления мнений работников предприятия о системе обучения является интервью.

2. Эффективность внесенных работником, прошедшим обучение, предложений по усовершенствованию его деятельности или выполнение работником специального задания. Предложение, поданное работником, рассматривается руководством и оценивается его эффективность. Если работник после обучения не вносит предложений по усовершенствованию, то служба персонала совместно с руководителем разрабатывают специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения. Устанавливается определенный срок выполнения и далее проводится оценка выполненного задания.

3. Удовлетворенность руководства результатами работника после обучения.

Непосредственный руководитель заполняет анкету оценки результативности обучения, проводит оценку в баллах. Желательно проводить такую оценку через определенное время после обучения: 2 - 3 недели, месяц.

Для подведения результатов оценки по работнику можно применять

следующую методику:

1. Провести оценку сотрудника, прошедшего обучение по каждому критерию. Просчитать результативность по каждому критерию в процентах.

2. Придать вес каждому критерию, то есть степень значимости критерия для предприятия.

. Посчитать общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом весов.

. Просчитать эффективность обучения для данного работника. Эффективность обучения определяется как отношение общей результативности работника к затратам по обучению. Показатель эффективности - относительная величина, которая выражается в процентах затрат на обучение.

Степень общей эффективности обучения кадров предприятия устанавливается в результате оценки по всем критериям.

Проанализировав результаты, полученные при оценке эффективности обучения кадров, важно выявить причины неудовлетворенности обучением и принять меры по их устранению низких показателей.

При долгосрочном обучении дополнительно используются следующие критерии [48, с. 72]:

1. Приобретение обучающимися знаний, навыков и качеств. Для оценки кадров по приобретению знаний, возможно проведение экзамена на наличие тех или иных знаний. Оценка навыков и качеств вызывает определенные трудности: для ее проведения необходимо планировать финансовые и временные ресурсы.

2. Результативность в работе. Эффективность системы обучения на предприятии можно оценить по результатам производственной деятельности тех, кто прошел обучение. Если результаты работы предприятия, подразделения или отдельного работника улучшаются, то это и есть та реальная выгода, которую получает предприятие в результате обучения.

Стимулом для того, чтобы начать обучение кадров, может быть слишком высокий уровень брака. При этом, целью обучения кадров будет сокращение брака в работе. Если такой результат достигнут, можно считать, что обучение было успешным.

Оценить результативность работника после обучения можно по следующим показателям:

 повышение норм выработки;

 повышение производительности;

 уменьшение времени на выполнение работ.

3. Эффективность затрат. Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие кадров предприятия. Обучение должно быть выгодным для предприятия, то есть надо стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Таким образом, мы приходим к пониманию того, что затраты на обучение, которые в настоящее время достаточно значительны, должны быть оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений.

Обучение должно быть составной частью работы предприятия, неотделимой от ее основных целей. Оно стоит денег, но эти вложения окупаются через повышение производительности, качества, удовлетворенности потребителей. Кроме того, и работники высоко ценят те возможности, которые им открывает обучение.

Для измерения критериев обучения применяются следующие методы:

 социологический - анкетирование, интервью;

 экспертный, то есть оценка на основании экзамена или выполнения задания, связанного непосредственно с трудовой деятельностью работника, в качестве эксперта могут выступать руководитель, ответственные должностные лица;

 статистический, то есть математическая обработка данных.

Рассчитать показатели по оценке эффективности обучения за год можно следующим образом [36, с. 115]:

1. Общая результативность обучения работников предприятия:

Р = К1 / К2 \* 100%(1),

где: К1 - количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива;

К2 - общее количество работников, прошедших обучение за данный период.

2. Эффективность обучения работников предприятия за год:

Э = К1 / З \* 100%(2),

где: К1 - количество работников, обучение которых оценено как результативное;

З - затраты на обучение за год.

Вначале данные показатели отслеживаются в течение нескольких кварталов, для того чтобы установить норматив. Значение полученного показателя ниже норматива свидетельствует о необходимости анализа и выявления причин низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

Отчет по оценке результативности обучения включает следующее [30, с. 59]:

 список обучаемых;

 график обучения;

 критерии оценки;

 анализ собранных данных по оценке и интерпретацию результатов;

 анализ эффективности обучения с учетом затрат на обучение;

 выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Процедура оценки эффективности обучения обычно состоит из четырех этапов [27, с. 63]:

1. Определение целей обучения. Процесс оценки эффективности обучения начинается уже на этапе планирования обучения, то есть при определении его целей. В данном случае следует выделить следующие варианты:

 Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов. Данный вариант актуален, когда, например, существуют новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться как:

= (ΔP \* C) - Q(3),

где: S - экономический эффект, руб.,

ΔP - прирост выработки продукции в единицу времени, тн.- цена единицы произведенной продукции, руб./тн.- затраты на обучение, руб.

 При обучении кадров в соответствии с требованиями законодательства экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучений:

= (H + ΔPn\* C) -Q(4),

где: S - экономический эффект, руб.- штрафные санкции

ΔPn- недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, тн.- цена единицы произведенной продукции, руб./тн.- затраты на обучение, руб.

В этих формулах левая составляющая - это доход от недопущения каких-либо затрат, а правая - затраты на реализацию альтернативного варианта. Разница будет являться экономическим эффектом. Обращаясь к практике деятельности отечественных предприятий, можно сказать, что рассматривать экономическую эффективность обучения кадров на предприятии за период более трех лет смысла не имеет. Во-первых, достаточно быстро устаревают технологии производства и через три года, возможно, потребуется обновление техники, во-вторых, полученные после обучения теоретические знания и навыки, которые не используются каждый день, забываются достаточно быстро.

2. Сбор данных до обучения. Эта информация отражает уровень знаний, навыков и особенности рабочих установок, которые работники имели до обучения. Эти показатели могут быть трех типов:

 показатели, характеризующие профессиональные знания, установки и рабочие навыки работников;

 количественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом - уровень производительности, финансовые показатели;

 качественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом - качество выполняемой работы, удовлетворенность клиентов и самих работников компании.

3. Сбор данных в процессе обучения и после обучения, осуществляемый по тем же показателям, что и до начала обучения. Можно собрать ценную информацию об их интересе к процессу обучения на предприятии, об их оценке работы инструктора или наставника, что позволяет внести необходимые корректировки самой системы обучения. Узнать мнение после обучения можно с помощью анкетирования.

4. Сравнение данных, полученных до, во время и после обучения. Если основной целью программы обучения было повышение производительности труда, а после завершения обучения производительность труда осталась на том же уровне, который был до обучения, то перед предприятием встает необходимость внесения изменений в методику обучения [26, с. 69].

Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и достаточно высокой квалификации специалистов, проводящих эту оценку, поэтому многие предприятия отказываются от нее.

Эффективность проведенного обучения не всегда можно оценить достаточно точно. Возможен отсроченный эффект, то есть обучение даст результаты не сразу после его завершения, а только по прошествии определенного времени, что необходимо учитывать [12, с. 149].

Таким образом, мы приходим к выводу, что для достижения результатов и положительно эффекта от проведения обучения кадров, предприятие в лице руководителя должно использовать комплексный и индивидуальный подход в оценке показателей эффективности системы обучения кадров.

Обобщая вышесказанное в первой главе работы, необходимо отметить, что в современном менеджменте существует множество современных методов обучения кадров. И для того, чтобы сделать правильный выбор метода обучения необходимо учитывать такие важные факторы как стоимость учебной программы, которая напрямую зависит от численности обучаемых кадров, а также характеристик обучающихся. Метод обучения является составной частью системы управления обучением кадров, которая в свою очередь включает в себя следующие основные направления: постановка целей, определение потребности в обучении, определение содержания и формы обучения кадров, выбор преподавателей, затем выполняется комплекс подготовительных мероприятий перед непосредственным обучением, и в завершении проводится оценка эффективности обучения. Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем.

Глава 2. Исследование эффективности системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии (на примере АО ЕВРАЗ НТМК, КХП)

.1 Система профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗ НТМК, КХП

Акционерное общество ЕВРАЗ «Нижнетагильский металлургический комбинат» является градообразующим предприятием; одним из крупнейших и старейших предприятий черной металлургии Российской Федерации; крупнейшим в мире предприятием по переработке ванадийсодержащих титаномагнетитовых руд с извлечением ванадия в товарный продукт в доменном и конвертерном переделах по специальным технологиям; а также крупнейшим поставщиком заготовки для трубопрокатных заводов и конструкционного металлопроката для машиностроения. Возглавляет данное промышленное предприятие Кушнарев Алексей Владиславович.

Юридический адрес: 622025, Свердловская область, город Нижний Тагил, улица Металлургов, 1.

Полное наименование юридического лица: акционерное общество Нижнетагильский металлургический комбинат Коксохимическое производство

Сокращенное наименование юридического лица: АО ЕВРАЗНТМК, КХП.

Коксохимическое производство (КХП) является самостоятельным структурным подразделением АО «ЕВРАЗ НТМК», осуществляющим производственно-хозяйственную деятельность на основании заключенного с комбинатом договора внутрихозяйственного арендного подряда.

Главные цели АО ЕВРАЗНТМК, КХП заключаются в следующем:

 Извлечение прибыли.

 Выпуск высококачественной продукции, удовлетворяющей требования и ожидания потребителей, соответствующей международным и национальным стандартам, законодательным и обязательным требованиям.

 Повышение конкурентоспособности производимой продукции на внутренних и внешних рынках.

Задача АО ЕВРАЗНТМК, КХП заключается в максимизации прибыли на долговременном этапе.

Миссия АО ЕВРАЗНТМК, КХП: обеспечение устойчивого роста компании, сохранение и развитие черной металлургии России, интеграция в мировую экономику.

На сегодняшний день АО «ЕВРАЗ НТМК» является одним из крупнейших предприятий российской металлургии с собственной горнорудной базой, доменным, сталеплавильным и прокатным производством. По объемам выпускаемой продукции, АО «ЕВРАЗ НТМК» занимает пятое место, среди российских производителей стали. На предприятии выплавляются все марки чугуна, более 150 марок стали, более 800 профилеразмеров проката транспортного, строительного назначения и проката для машиностроения.

Основной деятельностью КХП является производство металлургического кокса для доменного цеха.

Назначение - производство из угольной шахты кокса, соответствующего техническим условиям, и химических продуктов коксования (смола, коксовый газ, бензольные углеводороды, фенолы и др.). В состав цехов входят коксовые батареи (№1,2 в коксовом цехе №1; №3,4 - в цехе №2) со вспомогательными и обслуживающими устройствами и сооружениями; угольные башни; коксовые машины; тушильные башни для мокрого тушения кокса с насосами и отстойниками (коксовый цех №1); установки сухого тушения кокса (УСТК) (коксовый цех №2); коксовые рампы; коксосортировки [32].

АО «ЕВРАЗ НТМК» входит в состав корпорации «Евраз Групп С.А.», которая является одной из крупнейших в мире вертикально интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний холдингового типа.

Корпорация объединяет ведущие металлургические комбинаты России и ряд сопряженных производств, горнорудные и угольные предприятия, транспортные и энергетические мощности, торговые компании. Обладая полномочиями единоличного исполнительного органа, «ЕвразХолдинг» определяет стратегию развития и осуществляет оперативное управление базисными предприятиями группы: Нижнетагильским, Западно-Сибирским и Новокузнецким металлургическими комбинатами, компанией «ЕвразРуда», Качканарским и Высокогорским горно-обогатительными комбинатами, а также Находкинским морским торговым портом (см. приложение1).

К стандартным социально-трудовымпоказателям относятся численность персонала организации, распределение по полу, возрасту, социально-экономическому статусу работников, образованию, стажу и т.д.

Основными задачами анализа персонала организации являются:

 изучение динамики численности работников;

 изучение уровня квалификации кадров;

 изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям.

Проведем анализ численности кадров в АО ЕВРАЗНТМК, КХП (см. табл. 1).

Таблица 1. Динамика структуры кадров в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по категориям за период с 2014 год по 2016 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 год | | 2015 год | | 2016 год | | Отклонение | |
|  | человек | % | человек | % | человек | % | 2015 год к 2014 году | 2016 год к 2015 году |
| Руководители | 52 | 5,8 | 39 | 4,4 | 40 | 4,5 | -13 | 1 |
| Специалисты | 62 | 6,9 | 55 | 6,2 | 52 | 5,9 | -7 | -3 |
| Рабочие | 784 | 87,3 | 797 | 89,2 | 787 | 89,6 | 13 | -10 |
| Итого | 898 | 100 | 893 | 100 | 878 | 100 | -5 | -15 |

Из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что в течение рассматриваемого периода произошло уменьшение среднесписочной численности персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП, в 2015 году по сравнению с 20143 годом на 8 человек и в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 15 человек.

Рост численности наблюдается у рабочих в 2015 году на 13 человек и у руководителей в 2016 году на 1 человек. Доля специалистов в численном отношении в течение рассматриваемого периода снижалась.

Как видно из таблицы 2, 4,5% численности персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП занимают должности руководителей; 5,9% персонала - служащие и 89,6% численности персонала - рабочие. Отсюда вывод, что в цехе рабочих должностей намного больше, чем должностей руководителей и служащих, что соответствует содержанию деятельности выполняемым функциям.

Динамика кадрового состава в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по образовательной номенклатуре отражена в таблице 2.

Таблица 2. Динамика кадрового состава в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по образовательной номенклатуре

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень образованности | 2014 год | | 2015 год | | 2016 год | | Отклонение | |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | 2015 год к 2014 году | 2016 год к 2015 году |
| Высшее | 207 | 23,0 | 205 | 23,0 | 184 | 21,0 | -2 | -21 |
| Среднее профессиональное | 285 | 31,7 | 272 | 30,5 | 270 | 30,7 | -13 | -2 |
| Начальное профессиональное | 358 | 39,9 | 368 | 40,2 | 376 | 42,8 | 10 | -17 |
| Среднее и начальное | 48 | 5,4 | 47 | 6,3 | 48 | 5,5 | -1 | -8 |
| Итого | 898 | 100 | 893 | 100 | 878 | 100 | -5 | -15 |

Как видно из таблицы 2, основную массу составляют работники, имеющие начальное профессиональное образование и получившие профессиональную подготовку на производстве. Доля таких работников составила в 2013 году 39,9%, в 2015 году она составила 40,20%, в 2016 году 42,8%.

Следующую по численности группу составляют работники, имеющие среднее профессиональное образование, в 2014 году 31,7%, в 2015 году она составила 30,5% и в 2016 году 30,7%.

Количество работников, обладающих высшим образованием составляет в 2014 году 23,0%, в 2015 году 23,0%, в 2016 году 21,0%.

В таблице представлена структура кадрового состава в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по стажу работы.

Таблица 3. Структура персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 2014 год | | 2015 год | | 2016 год | | Отклонение | |
|  |  | |  | |  | | 2015 год к 2014 году | 2016 год к 2015 году |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |  |  |
| До 1 года | 136 | 15, 1 | 135 | 15,1 | 142 | 16,1 | -1 | 7 |
| 1-5 лет | 132 | 14,6 | 145 | 16,2 | 145 | 16,6 | 13 | 0 |
| 6-10 лет | 194 | 21,6 | 184 | 20,6 | 177 | 20,2 | -10 | -7 |
| 11-20 лет | 209 | 23,2 | 195 | 21,8 | 199 | 22,7 | -14 | 4 |
| 21-30 лет | 177 | 19,7 | 201 | 22,5 | 182 | 20,8 | 24 | -19 |
| Более 30 лет | 50 | 5,5 | 38 | 4,2 | 33 | 3,7 | -12 | -5 |
| Итого | 898 | 100 | 893 | 100 | 878 | 100 | -5 | -15 |

Как показывает таблица 3, большую часть персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП составляют люди со стажем работы от 6 до 10 лет и от 11 до 20 лет.

В таблице представлена динамика структуры кадров АО ЕВРАЗНТМК, КХП по полу.

Таблица 4. Динамика кадров в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по полу в 2014 -2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели численности | 2013 год | | 2014 год | | 2015 год | | Отклонение | |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | 2014 год к 2013 году | 2015 год к 2014 году |
| Мужчин | 655 | 72,96 | 664 | 74,35 | 650 | 74,00 | 9 | -14 |
| Женщин | 243 | 27,04 | 229 | 25,65 | 228 | 26,00 | -14 | -1 |
| Всего | 898 | 100 | 893 | 100 | 878 | 100 | -5 | -15 |

Согласно таблице 4в АО ЕВРАЗНТМК, КХП в 2013-2015 гг. численность мужчин в составе персонала больше, чем женщин. Мужской состав персонала обусловлен спецификой работы на предприятии.

В таблице представлена динамика структуры кадров по возрастному составу.

Таблица 5. Динамика структуры кадров в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по возрастному составу, %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы работников по возрасту | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение | |
|  |  |  |  | 2015 год к 2014 году | 2016 год к 2015 году |
| до 20 лет | 0,96 | 0,74 | 0,53 | -0,22 | -0,21 |
| от 20 до 30 лет | 21,20 | 21,21 | 22,13 | 0,01 | 0,92 |
| от 30 до 40 лет | 27,25 | 28,36 | 27,39 | 1,11 | -0,97 |
| от 40 до 50 лет | 27,78 | 27,14 | 29,52 | -0,64 | 2,38 |
| от 50 до 60 лет | 20,36 | 21,49 | 19,94 | 1,13 | -1,55 |
| 60 лет и старше | 2,45 | 1,06 | 0,49 | -1,39 | -0,57 |
| Средний возраст | 40,3 | 40,1 | 39,8 | -0,2 | -0,3 |

Анализ структуры персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП по возрастному составу, представленный в таблице 5, выявил, что наибольший удельный вес в его общей численности приходится на работников в возрасте 30-40 лет и в возрасте 40-50 лет. Третьей по значению группой персонала являются работники в возрасте от 20 до 30 лет. Причиной такой структуры персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП, по мнению руководства, является то, что именно работники в возрасте от 30 до 50 лет обладают достаточно высокими навыками работы, более стабильны в ее выборе, реже меняют место работы. Данные таблицы 5, также свидетельствуют, что наблюдается ежегодное снижение среднего возраста работников коллектива. Это связано с политикой предприятия, нацеленной на омоложение кадров. В настоящее время средний возраст работающих в АО ЕВРАЗНТМК, КХП - 39,8 лет. Средний возраст женщин - 37,93 лет, средний возраст мужчин - 40,15 лет.

Показатель текучести кадров является одним из распространенных критериев оценки деятельности службы персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП (см. табл.6).

Таблица 6. Анализ текучести кадров в АО ЕВРАЗНТМК, КХП в 2014 -2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение | |
|  |  |  |  | 2015 к 2014 | 2016 к 2015 |
| Среднесписочная численность чел., в т.ч. | 898 | 893 | 878 | 106,4 | 100,0 |
| руководители | 53 | 51 | 53 | 96,1 | 103,5 |
| специалисты | 30 | 29 | 26 | 99,4 | 89,4 |
| рабочие | 815 | 813 | 799 | 99,7 | 98,3 |
| Принято на работу, чел. | 80 | 86 | 94 | 107,5 | 109,3 |
| Выбыло всего, в том числе по следующим причинам, чел. | 76 | 79 | 91 | 104,0 | 115,2 |
| в связи с уходом на пенсию | 6 | 7 | 7 | 116,7 | 100,0 |
| для службы в Вооруженных силах | 2 | 1 | 3 | 50,0 | 300,0 |
| по собственному желанию | 46 | 47 | 52 | 102,2 | 110,6 |
| прочие | 22 | 24 | 39 | 109,1 | 162,5 |
| Коэффициент текучести кадров, всего по цеху, % | 8,5 | 8,8 | 10,4 | 104,5 | 117,2 |

На основании приведенных расчетов, представленных в таблице 6, следует сделать вывод о том, что в АО ЕВРАЗНТМК, КХП рабочих должностей намного больше, чем должностей руководителей и служащих, что соответствует содержанию деятельности цеха.

Показатель текучести персонала является одним из распространенных критериев оценки деятельности службы персонала.

Анализ таблицы 6 показывает, что текучесть кадров в цехе увеличивается ежегодно. Лишь небольшая часть выбывших работников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию. Показатели движения рабочей силы в АО ЕВРАЗНТМК, КХП свидетельствуют о сложившейся в цехе неблагоприятной ситуации. Естественная текучесть кадров (3%-6% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства в АО НТМК,ЕВРАЗКХП и службы по управлению персонала.

Высокая текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

Таким образом, в 2016 г. в АО ЕВРАЗНТМК, КХП число уволенных составило 91 человек, при среднесписочной численности 878 человек, тогда коэффициент текучести составил 10,4% (91:878\*100%). Данный показатель свидетельствует о высокой текучести кадров в АО ЕВРАЗНТМК, КХП.

По данным отдела кадров АО ЕВРАЗНТМК КХП, основной причиной увольнения в цехе является низкая заработная плата, тяжелые условия труда (вредность), несоответствие ожиданий работника действительности, а также удаленное расположение предприятия (см. рис. 1)

Таким образом, причиной высокой текучести кадров является неудовлетворенность работников содержанием своих обязанностей, требованиями к ним, системой и уровнем вознаграждения за труд.

В настоящее время подготовка и повышение квалификации работников АО ЕВРАЗНТМК, КХП осуществляется на основании специального внутреннего документа предприятия, разработанного отделом подготовки персонала и введенного в действие 30.01.2012. Указанный стандарт называется «Стандарт предприятия. Система менеджмента. Управление персоналом». Рассмотрим его основные положения.



Рис. 1. Основные причины увольнений персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП

На АО ЕВРАЗНТМК, КХП установлены следующие виды профессионального обучения, обеспечивающие непрерывность производства:

 для рабочих: подготовка новых рабочих; обучение второй профессии, переподготовка; повышение квалификации рабочих

 для руководящих работников и специалистов: обучение с отрывом от производства (семинары, курсы лекций); обучение без отрыва от производства (курсы целевого назначения, лекции, школы главных специалистов и школы передового опыта).

Подготовка новых рабочих осуществляется по профессиям согласно перечню, утвержденному Министерством общего и профессионального образования РФ и Минтруда и социального развития РФ. Подготовка рабочих - это первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых учениками на предприятие и заключившими с ним ученический договор.

Профессиональная подготовка организуется для работников, принятых на комбинат и ранее не имевших профессий. Подготовка рабочих осуществляется:

 в структурных подразделениях комбината в соответствии с лицензией АО ЕВРАЗ НТМК на право ведения образовательной деятельности;

 в учебных центрах РФ и образовательных учреждениях по профессиям, не лицензированным в АО ЕВРАЗ НТМК.

Для организации обучения руководитель подразделения назначает приказом организатора производственно-технического обучения. Сроки составляют до 6 месяцев (с учетом сложности профессии). Подготовка производится по утвержденным учебным планам и программам, используются индивидуальная и курсовая формы обучения.

Не позднее двух дней после выхода ученика на работу руководитель закрепляет за ним инструктора производственного обучения и консультанта теоретического обучения, оформляется распоряжение об организации обучения. При индивидуальной форме обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно, используя консультации инженера (до 20 часов).

Результаты подготовки заносятся консультантом теоретического обучения в карточку учета теоретического обучения (срок хранения в Отделе подготовки персонала - 5 лет). При курсовой форме для изучения теоретического курса формируются группы численностью 5-15 человек.

К обучению привлекаются специалисты с высшим и средним специальным образованием. Производственное обучение осуществляется индивидуально на рабочих местах под руководством квалифицированного рабочего-инструктора с образованием не ниже среднего специального и стажем работы более 1 года. Получаемые обучающимися практические навыки и умения, заносятся в дневник учета производственного обучения (хранится в Отделе подготовки персонала - 5 лет). Затем, обучаемый выполняет пробную квалификационную работу, которая должна соответствовать тарифному разряду (в соответствии с ЕТКС). Ее подбирает мастер производственного участка. По результатам работы мастер и организатор производственного обучения оформляют заключение на квалификационную работу (также хранится 5 лет в отделе подготовки комбината). Все документы (карточка, дневник, заключение) организатор производственного обучения за день до квалификационных экзаменов сдает в отделе подготовки персонала. При успешной сдаче экзамена обучаемому присваивается квалификационный разряд.

Срок обучения может быть сокращен при успешном обучении и отличных показателях профессиональной подготовки. После оформления протокола заседания квалификационной комиссии отдел обучения готовит проект приказа о переводе обучившегося на работу по соответствующей профессии и разряду. Перевод производится приказом по предприятию. Обучение по профессиям, связанным с обследованием объектов котлонадзора и подъемных сооружений, водителей автомобилей, организует отдел подготовки персонала совместно с центром подготовки персонала «Евраз-Урал», технических школах по заключаемым с ними договорам и на основании заявок подразделений.

Обучение вторым профессиям и переподготовка - согласно стандарту предприятия, это обучение работников с целью расширения их профессионального профиля и выполнения работ по совмещаемым профессиям, выполнения необходимых работ или смены профессии высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям. Руководитель издает приказ по подразделению, назначается инструктор производственного обучения и инженер-консультант. Устанавливаются сроки (до 3-х месяцев) и плата труда рабочего в период обучения. Завершается обучение выполнением квалификационной работы и сдачей квалификационного экзамена. На основании протокола заседания комиссии личного заявления рабочего отдел обучения готовит проект приказа по предприятию о переводе его по соответствующей профессии и разряду.

Повышение квалификации рабочих - это профессиональное обучение, направленное на совершенствование их профессиональных знаний, умений, навыков, трудовой мотивации, рост мастерства по имеющимся профессиям. Повышение квалификации рабочих осуществляется на:

 производственно-экономических курсах;

 курсах целевого назначения;

 курсах бригадиров.

Обучение рабочих осуществляется по следующим формам организации учебного процесса:

 индивидуальная;

 курсовая (обучение в группе).

Производственно-экономические курсы (вид обучения рабочих с целью совершенствования профессиональных компетенций) проводятся в целях углубления и расширения знаний, умений и навыков для получения более высоких разрядов в соответствии с требованиями производства. После обучения на производственно-технических курсах и сдачи квалификационного экзамена рабочему присваивается повышенный квалификационный разряд.

Также производственно-экономические курсы проводятся для рабочих, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует имеющемуся тарифному разряду. Периодичность обучения составляет раз в год (в случае отличных показателей может быть сокращена до 6 месяцев). Обучение на производственно-экономических курсах проводят по курсовой и индивидуальной формам обучения. Основанием для зачисления на курсы является заявка руководителя подразделения совместно с инженером по подготовке кадров подразделения.

Комплектование учебных групп в отделе подготовки персонала осуществляет из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации. Численность группы - от 5 до 15 человек. При отсутствии возможности создать группу допускается индивидуальное обучение, при котором рабочий сам изучает теоретический курс и консультируется с консультантом теоретического обучения (не более 20 часов консультаций). Отдел подготовки персонала подбирает преподавателей, определяет режим работы учебной группы и место занятий. Результаты обучения фиксируются в журнале учета теоретических занятий или карточке учета теоретических занятий для индивидуальных консультаций. Ответственность за качество проведения занятий возлагается на преподавателей. Допускается повышение квалификации при самостоятельной подготовке. Обучение завершается выполнением квалификационной работы и сдачей экзамена на очередной разряд.

Курсы целевого назначения - это обучение рабочих с целью изучения новой техники, современного оборудования, материалов, новых технологий, правил безопасной эксплуатации оборудования, допуска к проведению работ повышенной опасности, вопросов, связанных с повышением качества продукции, охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Они вводятся для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, правил технической эксплуатации оборудования, вопросов системы качества. Группы в размере 5-15 человек, но допускается индивидуальная подготовка. Основанием служит приказ руководителя подразделения, согласованный с техническим директором или главным инженером, в котором указывается состав группы, преподаватель, место и время занятий. Преподаватели, специалисты с высшим и средним специальным образованием, заполняют журнал. Обучение завершается сдачей зачета.

Для проведения квалификационных экзаменов создаются общекомбинатовская или цеховые квалификационные комиссии. Председателем общекомбинатовской комиссии, создаваемой приказом по предприятию, назначается главный инженер или технический директор (их заместители). Она принимает экзамены у рабочих с 4-го и выше разряда. Председателем цеховой квалификационной комиссии является руководитель подразделения (или его заместитель), который принимает экзамен у рабочих до 3-го разряда включительно. Оригинал протокола заседания комиссии передается в бюро организации обучения кадров и хранится 75 лет в архиве комбината. На основании протокола составляется проект приказа о присвоении соответствующего разряда. Сведения о присвоении разряда заносятся в трудовую книжку и карточку установленной формы, а также в базу данных работников АО ЕВРАЗ НТМК.

Стажировка молодых специалистов имеет срок до 1 года. Молодой специалист совместно с руководителем стажировки составляет индивидуальный план стажировки и заполняет паспорт молодого специалиста. Для ускорения адаптации молодого специалиста Отдел подготовки персонала ежегодно организует Семинар молодых специалистов, обучение в которой обязательно. Для подведения итогов стажировки молодой специалист проходит собеседование в комиссии под председательством директора по направлению. По окончании срока стажировки проводится итоговое собеседование. В результате по рекомендациям непосредственного руководителя стажировки и руководителя подразделения молодому специалисту присваивают повышенную категорию, либо продолжают стажировку еще на год.

Стажировка руководящих работников и специалистов проводится с целью подготовки резерва кадров руководящего звена управления. Стажировка резерва - это изучение лучших практик и развитие компетенций для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Приказом назначается руководитель стажировки и определяется период стажировки. По окончании руководитель стажировки направляет в отдел подготовки отзыв на стажера и его отчет. Краткосрочное обучение руководящих работников и специалистов проводится, согласно стандарту, по мере необходимости. Основанием для направления на обучение в учебные центры РФ являются:

 приказ по комбинату, разрешение или указание Управляющего директора АО ЕВРАЗ НТМК или главного инженера АО ЕВРАЗ НТМК,

 распоряжение или разрешение Директора АО ЕВРАЗ НТМК по персоналу.

Руководитель структурного подразделения АО ЕВРАЗНТМК, КХП на основании утвержденной Программы подготовки и повышения квалификации персонала АО ЕВРАЗ НТМК направляет письмо - заявку на имя Директора АО ЕВРАЗ НТМК по персоналу с обоснованием необходимости направления работника на обучение по указанной тематике. Такое обучение (индивидуально или в групповой форме) организуется на комбинате или вне предприятия на договорной основе. При направлении на обучение вне предприятия (за счет средств последнего) с работником заключается трудовое соглашение.

Для обучения на предприятии высококвалифицированные специалисты комбината разрабатывают учебные планы и программы в зависимости от целей обучения. Преподавателей подбирают из числа руководителей и специалистов предприятия либо приглашаются специалисты учебных заведений и центров. Результаты обучения фиксируются в журнале учета теоретических занятий.

Методическое обеспечение и учебно-материальная база (учебные классы, технические средства обучения, учебные и наглядные пособия) создаются за счет средств на подготовку кадров. С целью стимулирования высокого качества организационной и методической работы при подготовке и повышении квалификации цеховые организаторы производственного обучения подразделений завода могут быть премированы. Ежегодно цеха, бюро разрабатывают планы профессионального обучения рабочих, специалистов и служащих, исходя из потребности производства, в соответствии с нормами времени, разрядами работ, требованиями должностных инструкций к компетентности персонала, требованиями профессиональных квалификационных требований, и перечня персонала, влияющего на качество.

Отдел подготовки персонала обобщает планы и составляет годовой план подготовки и повышения квалификации. Планирование обучения персонала, создания необходимых условий для проведения учебного процесса, учебно-методической работы, а также соответствующий расчет затрат осуществляется на календарный год.

Отдел подготовки персонала одновременно с формированием годового плана обучения персонала готовит Программу подготовки и повышения квалификации персонала АО ЕВРАЗ НТМК на следующий год (на основании представленных структурными подразделениями заявок).

Проект годового плана по обучению персонала и Программу подготовки и повышения квалификации персонала АО ЕВРАЗ НТМК отдел подготовки персонала в декабре представляет на рассмотрение заседания Совета по подготовке и повышению квалификации АО ЕВРАЗ НТМК. Одобренный проект годового плана утверждается приказом Управляющего директора АО ЕВРАЗ НТМК «Об организации профессионального обучения работников», Программа утверждается Директором АО ЕВРАЗ НТМКпо персоналу.

Что касается финансирования обучения, то согласно утвержденному плану подготовки и повышения квалификации персонала разрабатывается смета расходов на обучение персонала. Анализ выполнения сметы - один из критерий оценки результативности процесса. Оплату труда рабочих, руководителей и специалистов, направляемых на подготовку в сторонние организации, за период учебы производят в соответствии с ТК РФ. Источником финансирования расходов на подготовку и повышение квалификации персонала является себестоимость продукции АО ЕВРАЗ НТМК.

Отдел подготовки персонала осуществляет мониторинг процесса обучения на каждом из его этапов, анализ результативности обучения.

На этапе определения потребности в обучении, отдел подготовки персонала контролирует формирование и ведение в системе SAP R/3 профессиональных квалификационных требований к рабочим местам, формирование годовых заявок на потребность в обучении персонала.

На этапе планирования обучения и разработки Программы подготовки и повышения квалификации персонала АО ЕВРАЗ НТМК производится рассмотрение и согласование заявок структурных подразделений на обучение.

На этапе обеспечения обучения отделом подготовки персонала осуществляется:

 согласование и контроль годового и месячных планов обучения по количеству обучающихся, срокам и видам курсов;

 контроль фактического выполнения годового и месячных планов обучения по количеству обучающихся, срокам и видам курсов;

 контроль выполнения графиков и качества проведения секций, комиссий по подготовке и повышению квалификации персонала структурными подразделениями комбината;

 контроль выполнения программы развития учебно-материальной базы в структурных подразделениях комбината;

 проведение заседаний совета по подготовке и повышению квалификации персонала АО ЕВРАЗ НТМК;

 периодический контроль состояния профессионального обучения в структурных подразделениях комбината.

Критерием оценки профессионального обучения является результативность обучения.

Результативность обучения определяется на основании:

 ежемесячных отчетов центра подготовки персонала Евраз-Урал (при организации учебного процесса в центр подготовки персонала Евраз-Урал);

 ежемесячных отчетов отдела подготовки персонала (при организации учебного процесса в учебных центрах и на базе отдела подготовки персонала с привлечением учебных центров);

 ежеквартальных отчетов структурных подразделений (при организации учебного процесса на учебно-производственной базе комбината).

Персональную ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятиях осуществляет отдел подготовки персонала предприятия. В своей деятельности руководитель отдела подготовки персонала руководствуется действующим законодательством, приказами и указаниями вышестоящих организаций.

Проведя анализ системы обучения и развития персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП и увидев тонкости организации этого процесса можно говорить о том, что на предприятии сложилась система обучения, которую можно представить в виде следующей схемы (см. рис. 2).

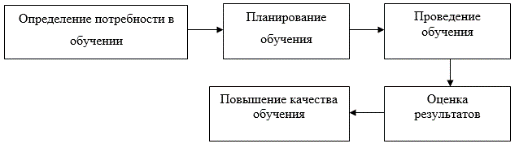


Рис. 2. Система обучения и развития персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП

Такая система обучения персонала позволяет предприятию максимально эффективно осуществлять деятельность по обучению и развитию персонала. Она включает в себя все необходимые мероприятия по планированию, организации, проведению обучения, а после проведение анализа результатов обучения и извлечение выводов на основе итогов анализа.

2.2 Анализ эффективности системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗ НТМК, КХП

В исследуемом нами Коксохимическом производстве, работники обучаются преимущественно на рабочих местах, что дает более четкое понимание производства и своей профессии, а также менее затратно, чем в учебном центре.

Ежегодно на Коксохимическом производстве применяются такие виды обучения: подготовка на рабочем месте, курсы целевого назначения инструктора производственного обучения, рабочая ротация - переводы работников в целях получения новых знаний и повышения квалификационных навыков. Согласно полученным данным от отдела по подготовке кадров за 2016 год на рабочем месте обучилось 35 человек, что составляет 48% от общего числа работников производства. Так на Коксохимическом производстве данный метод учебы осуществляется на основании распоряжения начальника подразделения «Об организации индивидуального обучения». При этом на каждого работника заводится дневник по подготовке персонала. Данный документ подтверждает прохождение обучения. Обучаемому назначается инструктор подразделения, который проводит обучение непосредственно на рабочем месте. Он обучает методам труда в соответствии с учебно-тематическим планом и программой профессионального обучения, по каждой теме записывает в дневник даты обучения и оценивает знания по 5-бальной системе. Теоретическую часть обучения проводит консультант, который после проведения каждого занятия записывает в дневник дату, затраченное время и оценивает знания по теме по 5-бальной системе. Обучаемый, изучив теоретический курс и получив практические знания, сдает квалификационный экзамен. При получении более трех баллов экзамен считается сданными экзаменуемому присваивается 3-й разряд.

Для того чтобы обучать вновь принятых работников, на основании заявок начальника цеха в центр подготовки персонала враз-Урал проводятся курсы целевого назначения инструктора обучения (наставник), которые проводятся в течение 1 дня. Данный вид обучения учит наставников делиться своими знаниями, навыками и опытом, а также наладить контакт с обучаемым. Наставник должен быть лояльным к предприятию, знать предмет передач, постоянно совершенствоваться и правильно передавать свои знания. Эти курсы способствуют развитию у инструктора коммуникабельности, терпения, чувства меры, уважению к стажеру, компетентности. Некоторые работники обладают потенциалом для осуществления наставнической деятельности, но не имеют практического опыта и зачастую не уверены в своей способности обучать других работников. Так в 2016 году данные курсы прослушали 28 человек, что составляет 38% от общего числа работников производства. После прохождения курсов целевого назначения работникам выдается свидетельство о возможности обучения других работников Коксохимического производства. Данный вид обучения может быть проведен и на рабочем месте с назначением инструктора, все зависит от того, куда сделал заявку начальник цеха.

За 2016 год с целью повышения квалификационных навыков и знаний, на основании распоряжения начальника подразделения с десятью работниками (14%)Коксохимического производства проводилось обучение методом перемещения работников на другие участки подразделения. Такая ротация позволяет снять психологическое напряжение, вызванное однообразной работой, и расширяет кругозор работника.

По полученным данным от отдела подготовки кадров на Коксохимическом производстве отсутствует такой вид профессионального обучения, как стажировка.

Система профессионального обучения персонала должна учитывать как интересы предприятия, так и интересы работников. Мы провели анкетирование (см. приложение 2) среди рабочих Коксохимического производства 73 человека, что составляет 8% от общего числа работников производства - это те работники, которые в 2016 году обучились, прослушали курсы, повысили квалификационные навыки и знания. Среди них: мужчин 81%, женщин 19%, в возрасте до 30 лет - 57%, до 40 лет - 29%, старше 41 года - 14%, где руководители - 33%, специалисты - 67%. С высшим профессиональным образованием - 36 %, с незаконченным высшем профессиональным образованием - 15%, со средне-профессиональным образованием - 49%. Со стажем работы менее 1 года - 38%, от 1 до 3-х лет - 29%, более 3-х лет - 33% (см. приложение 3, табл. 26 - 31).

С утверждением «Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают» скорее не согласны 48% респондентов, затрудняются ответить 18%, полностью согласны 15% респондентов, скорее согласны 12%, полностью не согласны 7% респондентов (см. приложение 3, табл. 1).

Можно сказать, что организация рабочего времени присутствует на предприятии, тем самым существует продуктивность применения рабочими рабочего времени на предприятии.

Средне высокой оценивают продуктивность своей работы 44% респондентов, 36% респондентов оценивают, как среднюю, очень высокой оценивает 20% респондентов (см. приложение 3, табл. 2).

Мы считаем, что установить объективную оценку своей продуктивности весьма трудно. Зачастую мы обманываемся, принимая интенсивную деятельность за продуктивность. В особенность показательны случаи с многозадачностью. Работники успевают принять участие в многочисленных действиях, и убеждены, что сделали массу нужной работы. Однако, проанализировав настоящие результаты и сопоставив их с ситуацией, когда работники были сконцентрированы на одном вопросе. Результат очевиден - в первом случае ничего, во втором - реальный прорыв.

С тем, что большинство работников предприятия искренне заботятся о повышении эффективности своей работы, затрудняются ответить 33% респондентов, скорее не согласны 29%, полностью согласны 18% респондентов, скорее согласны 15%, а 5% полностью не согласны (см. приложение 3, табл. 3).

Одним из важных факторов, оказывающим влияние на увеличение и уменьшение эффективности своей работы, являются трудовые взаимоотношения и микроклимат в нём. Формирование благоприятных условий труда - задача, бесспорно, сложная, однако её решение способно коренным образом изменить обстановку в коллективе и увеличить эффективность труда всех его работников.

Респондентам был дан перечень того, что им помогает лучше справляться с работой, где можно было выбрать не более трех вариантов ответа. Мы получили, что на первом месте - оснащение и оборудование, так считают 74% респондентов, для 70% является большая заработная плата, больше помощи от коллег ждут 49% респондентов, от руководителя ждут 40%, лучшие условия труда помогут 34%, а больше обучения помогут 25% респондентам (см. приложение 3, табл. 4).

Считают необходимым для себя периодическое обучение на тренингах и семинарах 67% респондентов, а для работников 74% (см. приложение 3, табл. 5 - 6).

Большинство респондентов считают необходимым обучения на тренингах и семинарах, мы тоже считаем это необходимым, так как ведение семинаров и тренингов происходят таким способом, что все новые сведения, приобретенные в ходе обучения, сразу же используются в практике. Такие методы обучения дают возможность продуктивно разработать концепцию работы всего предприятия, а кроме того привнесет в уже имеющийся план работы нужные нововведения и свежие идеи. Инвестиция средств в процесс обучения персонала фактически сразу оправдается, так как приобретенные знания в ходе обучения, используются в практике постоянно. Можно сделать вывод, что тренинги и семинары - это более результативный метод для увеличения профессионализма всех работников предприятия.

На вопрос, «в каких случаях на предприятии проводится обучение персонала?», где можно было выбрать не более трех вариантов, мы получили, следующее, когда человек поступает на работу и работника назначают на новую должность ответили все 100% респондентов, когда у работника не хватает определенных навыков ответили 52% респондентов (см. приложение 3, табл. 7).

Таким образом, можно сказать, что документ «Стандарт предприятия. Система менеджмента. Управление персоналом», разработанный отделом подготовки персонала и введенный в действие 30.01.2012, действителен.

респондентов ответили, что на предприятии работников поощряют за посещение курсов/семинаров, скорее согласны с этим мнением 33 респондентов, затруднились ответить 29% респондентов (см. приложение 3, табл. 8).

Таким образом, большинство (71%) респондентов ответили, что работников поощряют за посещение курсов/семинаров.

На вопрос, «укажите наиболее приемлемые для Вас формы обучения», где нужно было выбрать не более трех вариантов, мы получили следующее, что наиболее приемлемым является дистанционное обучение (70%), круглые столы (53%), тренинги для 49% респондентов, лекции для 37%, а семинары и индивидуальное обучение получили по 33% (см. приложение 3, табл. 9).

Дистанционное обучение - это одно из наиболее динамично развивающихся направлений на рынке образовательных услуг. Кроме того, дистанционное обучение является современной универсальной технологией профессионального образования, ориентированного на индивидуальные запросы обучаемых и их специализацию, что в первую очередь выгодно работодателю. Считаем, что данное направление обучения персонала на предприятии является перспективным и его необходимо развивать.

Скорее не согласны с утверждением «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации это одно и то же?» 36% респондентов, скорее согласны 22%, 19% респондентов полностью не согласны, 18% респондентов затруднились с ответом, а 5% полностью согласны (см. приложение 3, табл. 10).

Таки образом, 27% респондентов считают, что это одно и тоже. Можем отметить, что профессиональная подготовка - это когда человек ничего не знает изначально, его учат; переподготовка - это когда человек уже получил профессиональную подготовку, но долгое время не работал по своей специальности, требуется восстановление знаний, а повышение квалификации - это работающий по своей профессии человек повышает (улучшает, приумножает) свои знания в данной области.

При повышении квалификации на предприятии применяется форма групповая (37%), индивидуальная (19%), и то и другое считают 35% респондентов, 9% затруднились ответить (см. приложение 3, табл. 11).

Таким образом, на предприятии при повышении квалификации используется и групповая и индивидуальная форма обучения.

На вопрос, «используются ли в процессе обучения наглядные пособия?» положительно ответили 77% респондентов, 5% затруднились ответить (см. приложение 3, табл. 12).

Наглядные пособия - действенный способ познания объективной действительности. Наглядность не только упрощает познавательную деятельность, но и образует их понимание, стимулирует процесс запоминания. Использование наглядных средств не только для формирования у работников образных представлений, но и для развития понятий, для осмысления абстрактных взаимосвязей и зависимостей.

При составлении программ обучения 81% респондентов считают, что не учитываются возрастные особенности, также 81% респондентов считают, что не учитываются и индивидуальные особенности. Но считают, что учитывается образование (59%), квалификационный разряд (53%) и стаж работы (42%) (см. приложение 3, табл. 13 - 17).

Индивидуальные и возрастные особенности характеризуется совокупностью интеллектуальных, волевых, моральных, социальных и других черт личности, которые заметно отличают данного человека от других людей. Мы считаем, что при составлении программ нужно учитывать и индивидуальные и возрастные особенности.

На вопрос, «выберите желаемые способы получения знаний по интересующим Вас направлениям» 49% выбирают консультации с экспертами по интересующим их вопросам, 34% выбирают участие в учебных семинарах, конференциях, круглых столах, 17% выбрали получение учебных материалов на электронном носителе (см. приложение 3, табл. 18).

Таким образом, на первое место ставят консультации с экспертами, на второе - участие в семинарах, на третьем - получение материалов на электронном носителе.

На предприятии происходит неукоснительное соблюдение программ производственного обучения, считают 67% респондентов (см. приложение 3, табл. 19).

Также на предприятии соблюдается контроль за исполнением программ обучения, считают 88% (см. приложение 3, табл. 20).

Таким образом, можно отметить, что отделом подготовки персонала осуществляется соблюдение программ производственного обучения и контроль за исполнением программ обучения.

На предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы отмечают 83% респондентов (см. приложение 3, табл. 21).

После пройденного обучения служит подтверждением сдача квалификационного экзамена и выдача удостоверения, свидетельства ответили все 100% респондентов (см. приложение 3, табл. 22). Можно сделать вывод, что предприятием производится всесторонний контроль результативности обучения и формальное подтверждение этого.

После прохождения теоретического материала обучающиеся направляются на производственную практику, ответили положительно 73% респондентов (см. приложение 3, табл. 23). Вследствие этого можно отметить, что на предприятии особое внимание уделяется практическим навыкам, которые подкреплены теоретическими познаниями.

Предполагается применение знаний на практике во время обучения, утвердительно ответили 84% респондентов (см. приложение 3, табл. 24). Таким образом, следует, что для наилучшего усвоения теоретических знаний, на предприятии предполагаются практические занятия, что способствует качественному обучению.

Согласны с утверждением «Повышение квалификации кадров более успешно, если заранее определить связь между обучением и возможностью продвижения» 92% респондентов, 8% затруднились с ответом (см. приложение 3, табл. 25).

Таким образом, можно сказать, что хорошо продуманная и организованная программа повышения квалификации кадров обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т. п.

Основываясь на результатах проведенного анкетирования, мы пришли к следующим выводам:

1. Опрошенные относятся к обучению, как к части единой организационной системы.

2. Мнение большинства респондентов заключается в том, что каждый работник должен пройти какой-либо курс обучения не менее раза, а лучше дважды в год. Наилучшим способом для этого опрашиваемые считают дистанционное обучение. Применение технических средств обучения в преподавании считают обязательным.

. По полученным данным при составлении программ обучения респонденты считают, что не учитываются возрастные и индивидуальные особенности работников.

Процесс эффективности организации обучения зависит не только от его форм и методов, но и от степени заинтересованности кадров. Чтобы оценить, в какой степени персонал Коксохимического производства заинтересованы в получении дополнительного обучения, нами была проведена методика диагностики определения уровня саморазвития Е.И. Рогова (см. приложение 4).

Стремление к обучению - это стремление к саморазвитию. Соответственно, данная методика позволит нам выяснить, мотивированны ли работники предприятия на успех и развитие, или нет.

Методика включает в себя несколько вопросов, ответив на которые присваивается определенное количество баллов, на основе которых делается вывод. Если сотрудник набирает от 55 -75 баллов, значит, у него проявляется активное саморазвитие, от 36-54 - отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий, и от 15 до 35 баллов - остановившееся саморазвитие респондента. Анализ результатов методики Рогова Е. И. показал, что у 50% работников имеется потребность в активном саморазвитии, а у других 50% отсутствует сложившаяся система саморазвития и ориентация на развитие сильно зависит от условий. Остановившихся в саморазвитии респондентов не наблюдается (см. рис. 3).

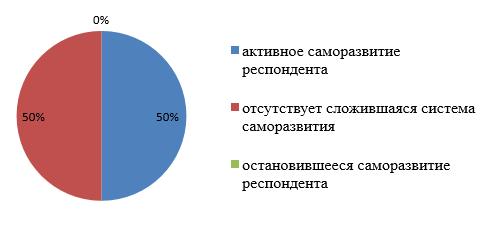


Рис. 3. Результат опрошенных сотрудников Коксохимического производства по методике Е. И. Рогова

Это означает, что у работников Коксохимического производства по методике проявляется средняя мотивация в потребности обучения и саморазвития.

Последним этапом нашего исследования мы провели опросник для определения потребностей работников Б. Крутиера (см. приложение 5), где нужно было проранжировать предложенные элементы, которые входят или могли бы входить в социальный пакет. В данном опроснике, нас интересовал такой элемент, как «обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования)».

Проранжировав факторы, которые определяют потребности работников (см. приложение 6), мы видим, что к самым значимым факторам, которые входят или могли бы входить в социальный пакет является: страхование членов семьи (2,6%), обучение (2,7%), участие в программе по обеспечению жильем (2,8%). Далее по значимости факторы распределились следующим образом: страхование на случай заболевания (3,2%), участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (3,2%) и предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения (3,4%).Следующей группой по рангу значимости, стали такие факторы, как: оплата обучения детей / внуков получила - 4,1%, участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения для родственников - 4,3%, бесплатное открытие расчетных счетов в банке с льготным тарифом обслуживание (4,4%), страхование от несчастных случаев (4,7%), предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров - 4,8%, программа поддержки личных интересов - 4,9% и возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой (5,6%). Такой фактор, как добровольное медицинское страхование занял последнее место в ранге значимости (7,2%)

Таким образом, проранжировав факторы, определяющие потребности работников, мы видим, что большинство работников ставят интересуемый нас элемент в первую тройку элементов по рангу значимости.

Можно сказать, что профессиональное обучение кадров в АО ЕВРАЗ НТМК, КХП является одной из значимой потребностей работников. Ведь в соответствии с существующими потребностями и возможностями организации развитие кадров предполагает собой единый, многогранный процесс подготовки работников к осуществлению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Профессиональное обучение, развитие кадров является главным условием эффективного функционирования каждой организации.

Таким образом,в ходе нашего исследования мы считаем, что необходимо разработать рекомендации для совершенствования системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗ НТМК, КХП с целью эффективности производства и повышения качества.

.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗ НТМК, КХП

В ходе проведенного анализа эффективности системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АО ЕВРАЗНТМК, КХП, нами было выявлено несколько проблем:

 работники недостаточно мотивированны в потребности к обучению и саморазвитию;

 методы обучения работников достаточно устарели и требуют внесения изменений для улучшения эффективности обучения;

 при составлении программ обучения не учитываются возрастные и индивидуальные особенности работников.

На основании выявленных нами проблем по организации процесса обучения персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП, необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗНТМК, КХП.

Чтобы повысить мотивацию работников в потребности обучения и саморазвития, нами были разработаны следующие рекомендации:

1. Необходимо активно развивать как внутреннюю мотивацию работника к обучению (вознаграждением будет являться удовольствие от получения новых знаний и умений), так и внешнюю мотивацию (похвала начальства, продвижение по службе и так далее).

2. Ключ к успешной мотивации работников к обучению - постановка целей и задач обучения в доступной и понятной форме, причем желательно, чтобы это делал сам начальник.

. Рекомендуется непосредственное участие начальника предприятия (начальника цеха, участка) в обучении работников для того, чтобы он занял активную курирующую позицию в процессе обучения подчиненных. Необходимо, чтобы начальник интересовался у подчиненных результатами обучения, задавал вопросы по материалу обучения, отслеживал изменения в поведении и динамику применения того, что изучили.

. Необходимо предоставлять работникам право выбора той или иной программы обучения в соответствии с его спецификой деятельности и способностям к обучению. Для этого рекомендуется составить список программ заранее и обсудить с работником особенности и цели предложенных программ, а также учесть предложения и пожелания работника.

. Хорошим инструментом к мотивации в обучении работников является индивидуальный подход, который подразумевает учёт личных потребностей. Целесообразно проводить беседы и тестировать работников на выявление их основных мотиваторов в жизни и на работе. Данные процедуры помогут руководителю увидеть, в какой степени работник проявляет инициативу обучаться и развиваться.

. Чтобы поддерживать интерес работников к процессу обучения, предлагается ввести на предприятие мероприятие по повышению мотивации в обучении, которое может проходить в форме совещания или семинара. На данном мероприятии могут обсуждаться вопросы, связанные с разработками тех или иных программ обучения, проводиться тестирования и применения методик для выявления у работников мотивации и стремлений к развитию. Более того, в ходе проведения данного мероприятия работники могут делиться друг с другом опытом и знаниями, полученными в процессе обучения.

Также в ходе исследования нами было установлено, что методы обучения персонала в АО ЕВРАЗНТМК, КХП постепенно устаревают. Более того, устаревает и информация, получаемая в процессе обучения. Таким образом, необходимо внедрение современных методов обучения. Учитывая специфику предприятия и ответов респондентов, наиболее подходящими методами обучения для повышения эффективности процесса обучения может являться - дистанционное обучение, которое предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время. Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылается пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольный тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы. Преимущества дистанционного обучения заключаются в следующем:

 в учебный процесс можно вовлечь большое число работников;

 обучение осуществляется на рабочем месте;

 работники меньше отрываются от своих обязанностей;

 возможность выбора удобного времени для обучения;

 знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике.

Из результатов исследования видно, что при комплектовании групп на курсы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, не акцентируют внимание на возрастных и индивидуальных особенностях обучающихся. В настоящее время на АО ЕВРАЗНТМК, КХП большое внимание уделяется профессиональным качествам, а личностные не затрагиваются.

Таким образом, мы можем предложить следующие мероприятия:

1. Тренинги.

В свете концепции о личностном развитии и самосовершенствовании личности, взгляд на профессиональную пригодность изменился - теперь менеджер по персоналу больше смотрит не на наличие профессионально важных качеств, а на обучаемость личности в перспективе. Для этого можно проводить тренинги по развитию внимания, памяти, интеллекта работника.

Участие в тренингах личностного роста, нацеленных на развитие у работников уверенности, понимания своих сильных и слабых сторон, освобождения от внутриличностных барьеров и комплексов, мешающих наиболее полному самовыражению. Тренинги, развивающие личность, развивают личностный потенциал, дают знания и вырабатывают навыки.

Тренинги могут быть на следующие темы: развитие лидерских качеств, самопрезентация, эффективное общение, уверенное поведение, стремление к достижению рабочих показателей.

2. Семинары.

Развитие персонала направлено на повышение квалификации и профессионализма работников. Обучающие семинары способствуют получению теоретических и практических знаний с возможностью их отработки на практике. Семинары позволяют рассмотреть конкретную тему за короткий промежуток времени; развивать навыки работы групповым методом при подготовке и принятии решений во время семинара; грамотно формулировать вопросы; формировать у обучающихся умение быстро ориентироваться в нестандартных ситуациях; формировать успешное взаимодействие внутри коллектива и согласованность их деятельности; улучшить микроклимат в коллективе; повысить лояльность работников к предприятию; увеличить производительность деятельности рабочих.

Семинары могут быть на следующие темы: управление конфликтом, управление временем, работа со стрессом, управление эмоциями, развитие воли, формирование эффективной команды, сплоченность коллектива, достижение успеха.

Предложенные в работе рекомендации направлены на повышение качества работы, совершенствование процесса подготовки кадров и увеличение мотивации работников будут полезны при обучении работников не только на Коксохимическом производстве, но и в других подразделений предприятия.

Заключение

В первой главе нашей выпускной квалификационной работе мы рассмотрели теоретические аспекты изучения профессионального обучения кадров на промышленном предприятии: рассмотрели сущность и цели профессионального обучения кадров, разобрали виды и методы проведения профессионального обучения кадров на промышленном предприятии, выявили показатели эффективности профессионального обучения кадров на промышленном предприятии.

Кадры являются одними из важнейших видов ресурсов каждого предприятия. Хорошо подготовленные работники способны значительно повысить уровень рентабельности предприятия, а в современных условиях функционирования выжить смогут только предприятия с высоким доходом. Поэтому каждый менеджер по управлению персоналом стремится к тому, чтобы в его команде работали только профессионалы.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, потребность в повышении конкурентоспособности и существенные организационные изменения требуют более высокой степени профессиональной подготовки кадров и хорошо спланированной организации работы по обучению персонала. Процесс обучения направлен на подготовку кадров к реализации более широкого круга задач и на обеспечение высокой степени эффективности в трудовой деятельности. При этом процесс обучения включает в себя не только повышение уровня профессиональных знаний и умений работников, но и формирование системы ценностей и установок, соответствующих сегодняшним реалиям, которые поддерживают рыночную организационную стратегию.

Во второй главе нашей выпускной квалификационной работе мы рассмотрели систему профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АО ЕВРАЗНТМК, КХПи проанализировали эффективность системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АО ЕВРАЗНТМК, КХП с помощью анализа нормативных документов, анкетирования и методики определения уровня саморазвития Е. И. Рогова, где выявили некоторые проблемы:

 работники недостаточно мотивированны в потребности к обучению и саморазвитию;

 методы обучения работников достаточно устарели и требуют внесения изменений для улучшения эффективности обучения;

 при составлении программ обучения не учитываются возрастные и индивидуальные особенности работников.

На основании проведенного исследования мы разработали рекомендаций по совершенствованию системы профессионального обучения кадров на промышленном предприятии АОЕВРАЗНТМК, КХП.

1. Для повышения мотивации работников в потребности обучения и саморазвития, можно предложить следующие рекомендации:

 развивать внутреннюю и внешнюю мотивацию работника к обучению;

 постановка целей и задач обучения в доступной и понятной форме;

 участие начальника предприятия (начальника цеха, участка) в обучении работников;

 предоставлять работникам право выбора той или иной программы обучения в соответствии с его спецификой деятельности и способностям к обучению.

 индивидуальный подход, который подразумевает учёт личных потребностей.

 ввести на предприятие мероприятие по повышению мотивации в обучении, которое может проходить в форме совещания или семинара.

2. Необходимо внедрение современных методов обучения - дистанционное обучение, которое предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. Преимущества дистанционного обучения заключаются в следующем:

 в учебный процесс можно вовлечь большое число работников;

 обучение осуществляется на рабочем месте;

 работники меньше отрываются от своих обязанностей;

 возможность выбора удобного времени для обучения;

 знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике.

3. Для акцентирования внимание на возрастных и индивидуальных особенностях обучающихся, мы можем предложить следующие мероприятия:

Тренинги: развитие лидерских качеств, самопрезентация, эффективное общение, уверенное поведение, стремление к достижению рабочих показателей.

Семинары: управление конфликтом, управление временем, работа со стрессом, управление эмоциями, развитие воли, формирование эффективной команды, сплоченность коллектива, достижение успеха.

Предложенные в работе рекомендации направлены на повышение качества работы, совершенствование процесса подготовки кадров и увеличение мотивации работников будут полезны при обучении работников не только на Коксохимическом производстве, но и в других подразделений предприятия.

Таким образом, цели и задачи выполнены, а предложенная нами гипотеза нашла подтверждение в ходе проведенного исследования, что процесс эффективности организации обучения зависит не только от его форм и методов, но и от степени заинтересованности кадров.

кадровый образовательный работник экономика

Список источников и литературы

Источники

1. Методическое руководство по оценке результативности обучения персонала ОАО «НТМК», утвержденное Директором НТМК по персоналу 01.12.2008г.

. Положение «О подготовке и повышении квалификации персонала ОАО ЕВРАЗ НТМК, утвержденное приказом Управляющего директора ЕВРАЗ НТМК от 13.09.2012г. № 694.

. Положение «О формировании профессиональных квалификационных требований к рабочим местам», утвержденное приказом Управляющего директора НТМК от 20.06.2008г. № 343.

Литература

. Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина / 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 274 с.

. Алфтан, Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников [Текст] / Т. Алфант // Человек и труд. - 2013. - № 3 (12). - С. 106 - 120.

3. Васина, Л. И., Сергеев, С. С. Оценка факторов адаптации молодых специалистов на производстве [Текст] / Л. И. Васина // Промышленность и технологии. - 2012. - № 9 (12) - С. 82 - 89.

. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.

5. Виханский, О., Наумов, А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебное пособие / О. Виханский, А. Наумов. - М.: Высшая школа, 2012. - 269 с.

. Генкин, Б.М Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Б. М. Генкин. - М.: ВЛАДОС, 2011. - 375 с.

. Герчиков, В. И. Управление персоналом. Работник - самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В. И. Герчиков. - М.: ИНФРА, 2011. - 273 с.

. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 219 с.

. Горленко, О. А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. - Брянск: Дело, 2006 - 352 с.

10. Гречатник, Г. А. Справочное пособие по профессиональному обучению рабочих на производстве [Текст]: учебное пособие / Г. А. Гречатник. - М.: Речь, 2011. - 241 с.

. Гуртова, Е. С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров [Текст] / Е. С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров / сб. науч. статей. - Екатеринбург, 1996. - С. 87 - 92.

12. Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2010. - 291 с.

13. Димова, М. Содержание и организация производственного обучения [Текст]: учебное пособие / М. Димова. - М.: Высшая школа, 2011. - 265с.

. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2011. - 311 с.

15. Иглин, В. А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики [Текст] / В. А. Иглин // Трудовое право. - 2013. - № 12 (12). - С. 66 - 74.

. Кабаченко, Т. С. Психологические основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. - СПб.: ПИТЕР, 2012. - 453 с.

. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: учебное пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации» и «Упр. персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: Экзамен, 2013. - 371 с.

. Климов, Е. А. Профессии научных работников [Текст]: учебное пособие для профильной и профессиональной ориентации обучения школьников / Е. А. Климов. - М.: Издательский центр «Академия», 2015. - 256 с.

. Космарская, Т. Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве. Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы [Текст]: учебное пособие / Т. Н. Космарская. М.: НИИ труда, 2013. - 356 с.

. Кротова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. - М: Финансы и статистика, 2015. - 320 с.

. Магура, М. И., Куратова, М. Б. Организация обучения персонала компании [Текст]: учебное пособие / М. И. Магура, М. Б. Куратова. - М.: Дело, 2013. - 239 с.

. Магура, М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]: учебное пособие / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2014. - 327 с.

. Магура, М. И. Оценка работы персонала [Текст]: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2011. - 384 с.

24. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст]: учебное пособие / М. И. Магура. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 334 с.

25. Маслов, Е. В Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]: учебное пособие / Е. В. Маслов. - Пермь: Колор, 2014. - 216 с.

26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Е. В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2010. - 342 с.

. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / В. М.Маслова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 159 с.

. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Худоури. -М.: Дело, 2010 - 546 с.

. Мишин, А. К., Третьякова, Н. А. Единая служба управления персоналом современной организации [Текст]: методические рекомендации. - Барнаул, 2012. - 120 с.

30. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала [Текст]: учебное пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2014. - 240 с.

31. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебное пособие / Е. Б. Моргунов. - М.: Интел-синтез, 2009. - 260 с.

. О истории завода // Официальный сайт АО ЕВРАЗ НТМК [сайт]. Режим доступа: http://rus.evraz.com/enterprise/steel/ntmk/.

. Организация и методика производственного обучения [Текст]: учебное пособие / под ред. И. Г. Коваленко. - М.: Высшая школа, 2009. - 321 с.

. Основы научной организации труда на предприятии [Текст]: учебное пособие для высшей школы / под ред. Н. А. Полякова. - М.: Профиздат, 2007. - 275 с.

35. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала [Текст]: учебное пособие / А. П. Панфилова. - СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2013. - 536 с.

. Плугина, М. Организация системы повышения квалификации [Текст] / М. Плугина // Высшее образование в России. - 2015. - № 1 (12). - С. 126 - 129.

. Самыгин, С. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под ред. С. И. Самыгина, Б. Ю. Серебровского. - М.: Приор, 2011. - 432 с.

38. Сенченко, И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве [Текст]: учебное пособие / И. Т. Сенчнко. - М.: Педагогика, 2012. - 112 с.

39. Спивак, В. А. Развивающее управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В. А. Спивак. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2014. - 440 с.

40. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина / 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.

41. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под общ.ред. Г. И. Михайлиной. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 266 с.

42. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова - М.: Инфра-М, 2012. - 638 с.

. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / под ред. И. А. Оганесян. - М.: Амалфея, 2010. - 256 с.

44. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие для вузов / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 495 с.

. Управление персоналом. Технологии [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 216 с.

46. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2007. - 416 с.

. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала [Текст]: учебное пособие / П. Форсиф. - СПб.: Нева, 2010. - 182 с.

. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст]: экспресс-курс / С. А., Шапиро, О. В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. - 468 с.

. Шахова, В. А. Система работы с кадрами управления [Текст]: учебное пособие / В. А. Шахова. - М.: Мысль, 2008. - 294 с.

. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебное пособие / С. В. Шекшня. - М. Интел-Синтез, 2007. - 328 с.

. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. С. Яхонтова. - СПб.: Питер, 2008. - 197 с.

Приложение 1

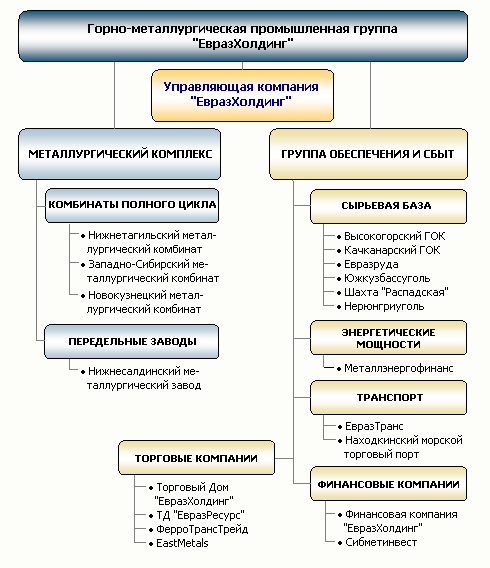


Рис. 1. Общая структура корпорации «ЕвразХолдинг»

Приложение 2

Анкета оценки эффективности профессионального обучения

Уважаемый респондент!

Целью нашего исследования является изучение и выявление степени эффективности профессионального обучения. С учетом результатов анкетирования нами будут разработаны рекомендации по совершенствованию профессионального обучения на АО ЕВРАЗНТМК, КХП. Нам важно Ваше личное мнение относительно того, как Вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день на предприятии.

Анкета заполняется анонимно.

Правила заполнения анкеты:

. Убедительная просьба: пожалуйста, заполняйте анкету полностью.

. Большая часть вопросов анкеты представляет собой высказывания, и вам надо отметить, насколько Вы согласны / не согласны с этими высказываниями. Ответ на каждый такой вопрос займет всего несколько секунд. В целом на заполнение Анкеты уходит 10-15 минут.

. Пожалуйста, внимательно читайте каждый вопрос до конца. Перед тем, как ответить, прочтите до конца перечень возможных ответов.

. Некоторые вопросы предполагают ограниченное количество ответов. Пожалуйста, соблюдайте это условие. Это важно для дальнейшего анализа.

. Если Вы по ошибке выбрали не тот вариант ответа, или передумали, делайте исправления так, чтобы можно было понять Ваш окончательный выбор (если вы уже поставили галочку в поле одного из вариантов ответа - аккуратно зачеркните ее и выберите новый вариант).

Спасибо за участие!

1. Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают:

) Полностью согласен.

2) Скорее согласен.

) Скорее не согласен.

) Полностью не согласен.

) Затрудняюсь ответить.

2. Как Вы оцениваете продуктивность своей работы:

) Очень высокая.

2) Средне высокая.

) Средняя.

) Средне низкая.

) Очень низкая.

3. Большинство работников предприятия искренне заботятся о повышении эффективности своей работы:

) Полностью согласен.

2) Скорее согласен.

) Скорее не согласен.

) Полностью не согласен.

) Затрудняюсь ответить.

4. Что из нижеперечисленного поможет Вам справляться с работой лучше? (выберите не более трех вариантов)

) Больше обучения.

2) Больше помощи от руководителя.

) Больше помощи от коллег.

) Лучшее оснащение и оборудование.

) Лучшие условия труда.

) Большая зарплата.

) Другое.

5. Считаете ли Вы необходимым периодическое обучение на тренингах и семинарах?

Для себя:

) Да.

2) Нет.

Для работников:

) Да.

2) Нет.

6. В каких случаях на предприятии проводится обучение персонала? (выберите не более трех вариантов)

) Человек поступает на работу.

2) Работника назначают на новую должность.

) У работника не хватает определенных навыков.

) Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

) Затрудняюсь ответить.

7. Как Вы считаете, на предприятии работников поощряют за посещение курсов/семинаров и т.д.?

) Полностью согласен.

2) Скорее согласен.

) Скорее не согласен.

) Полностью не согласен.

) Затрудняюсь ответить.

8. Укажите наиболее приемлемые для Вас формы обучения:(выберите не более трех вариантов)

) Лекции.

2) Тренинги.

) Семинары.

) Дистанционное обучение.

) Индивидуальное обучение.

) Круглые столы.

9. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации это одно и то же»?

) Полностью согласен.

2) Скорее согласен.

) Скорее не согласен.

) Полностью не согласен.

) Затрудняюсь ответить.

10. Какая форма обучения применяется при повышении квалификации?

) Групповая.

2) Индивидуальная.

) И то, и другое.

) Затрудняюсь ответить.

11. Используются ли в процессе обучения наглядные пособия?

) Однозначно да.

2) Скорее да.

) Скорее нет.

) Однозначно нет.

) Затрудняюсь ответить.

12. Выберите желаемые способы получения знаний по интересующим Вас направлениям:

) Участие в учебных семинарах, конференциях, круглых столах и т.д.

2) Получение учебных материалов на электронном носителе.

) Консультации с экспертами по интересующим Вас вопросам.

13. Происходит ли на предприятии неукоснительное соблюдение программ производственного обучения?

) Однозначно да.

2) Скорее да.

) Скорее нет.

) Однозначно нет.

) Затрудняюсь ответить.

14. Соблюдается ли на предприятии контроль за исполнением программ обучения?

) Однозначно да.

2) Скорее да.

) Скорее нет.

) Однозначно нет.

) Затрудняюсь ответить.

15. На предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы.

) Полностью согласен.

2) Скорее согласен.

) Скорее не согласен.

) Полностью не согласен.

) Затрудняюсь ответить.

16. Что служит подтверждением после пройдённого обучения?

) Сдача квалификационного экзамена.

2) Выдача удостоверения, свидетельства и т.д.

) Другое (напишите свой вариант)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

) Затрудняюсь ответить.

17. После прохождения теоретического материала обучающиеся направляются на производственную практику?

) Однозначно да.

2) Скорее да.

) Скорее нет.

) Однозначно нет.

) Затрудняюсь ответить.

18. Предполагается ли применение знаний на практике во время обучения?

) Однозначно да.

2) Скорее да.

) Скорее нет.

) Однозначно нет.

) Затрудняюсь ответить.

19. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Повышение квалификации кадров более успешно, если заранее определить связь между обучением и возможностью продвижения»?

) Полностью согласен.

2) Скорее согласен.

) Скорее не согласен.

) Полностью не согласен.

) Затрудняюсь ответить.

. Укажите когда последний раз Вы проходили обучение?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21. Ваш пол?

1) Мужской.

2) Женский.

22. Укажите Ваш возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

23. Пожалуйста, отметьте, к какой категории работников вы относитесь:

1) Руководитель (у вас есть 1 и более работников в непосредственном подчинении).

2) Специалист (у вас нет работников в непосредственном подчинении).

24. Ваше образование?

) Высшее.

2) Незаконченное высшее.

) Среднее профессиональное.

) Полное среднее.

) Неполное среднее.

25. Укажите Ваш стаж работы

) Менее 1 года.

2) От 1 до 3-х лет.

) Более 3-х лет.

Приложение 3

Анализ результатов анкетирования персонала

Таблица 1. Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Полностью согласен. | 11 | 15 |
| 2) | Скорее согласен. | 9 | 12 |
| 3) | Скорее не согласен. | 35 | 48 |
| 4) | Полностью не согласен. | 5 | 7 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 13 | 18 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 2. Как Вы оцениваете продуктивность своей работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Очень высокая. | 15 | 20 |
| 2) | Средне высокая. | 32 | 44 |
| 3) | Средняя. | 27 | 36 |
| 4) | Средне низкая. | 0 | 0 |
| 5) | Очень низкая. | 0 | 0 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 3. Большинство работников предприятия искренне заботятся о повышении эффективности своей работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Полностью согласен. | 13 | 18 |
| 2) | Скорее согласен. | 11 | 15 |
| 3) | Скорее не согласен. | 21 | 29 |
| 4) | Полностью не согласен. | 4 | 5 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 24 | 33 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 4. Что из нижеперечисленного поможет Вам справляться с работой лучше? (выберите не более трех вариантов)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Больше обучения. | 18 | 25 |
| 2) | Больше помощи от руководителя. | 29 | 40 |
| 3) | Больше помощи от коллег. | 36 | 49 |
| 4) | Лучшее оснащение и оборудование. | 54 | 74 |
| 5) | Лучшие условия труда. | 25 | 34 |
| 6) | Большая зарплата. | 51 | 70 |
| Итого: | | 213\* | 292\*\* |

\* - случайная величина, она не соответствует числу опрошенных, а представляет собой сумму всех ответов респондентов на данный вопрос.

\*\* - сумма ответов превышает 100%, так как каждый мог выбрать больше 1 варианта ответа.

Таблица 5. Считаете ли Вы необходимым для себя периодическое обучение на тренингах и семинарах?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Да. | 49 | 67 |
| 2) | Нет. | 24 | 33 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 6. Считаете ли Вы необходимым для работников периодическое обучение на тренингах и семинарах?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Да. | 54 | 74 |
| 2) | Нет. | 19 | 26 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 7. В каких случаях на предприятии проводится обучение персонала? (выберите не более трех вариантов)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Человек поступает на работу. | 73 | 100 |
| 2) | Работника назначают на новую должность. | 73 | 100 |
| 3) | У работника не хватает определенных навыков. | 38 | 52 |
| Итого: | | 184\* | 252\*\* |

\* - случайная величина, она не соответствует числу опрошенных, а представляет собой сумму всех ответов респондентов на данный вопрос.

\*\* - сумма ответов превышает 100%, так как каждый мог выбрать больше 1 варианта ответа.

Таблица 8. Как Вы считаете, на предприятии работников поощряют за посещение курсов/семинаров и т.д.?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Полностью согласен. | 28 | 38 |
| 2) | Скорее согласен. | 24 | 33 |
| 3) | Скорее не согласен. | 0 | 0 |
| 4) | Полностью не согласен. | 0 | 0 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 21 | 29 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 9. Укажите наиболее приемлемые для Вас формы обучения: (выберите не более трех вариантов)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Лекции. | 27 | 37 |
| 2) | Тренинги. | 36 | 49 |
| 3) | Семинары. | 24 | 33 |
| 4) | Дистанционное обучение. | 51 | 70 |
| 5) | Индивидуальное обучение. | 24 | 33 |
| 6) | Круглые столы. | 39 | 53 |
| Итого: | | 201\* | 242\*\* |

\* - случайная величина, она не соответствует числу опрошенных, а представляет собой сумму всех ответов респондентов на данный вопрос.

\*\* - сумма ответов превышает 100%, так как каждый мог выбрать больше 1 варианта ответа.

Таблица 10. Согласны ли Вы со следующим утверждением: «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации это одно и то же»?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Полностью согласен. | 4 | 5 |
| 2) | Скорее согласен. | 16 | 22 |
| 3) | Скорее не согласен. | 26 | 36 |
| 4) | Полностью не согласен. | 14 | 19 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 13 | 18 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 11. Какая форма обучения применяется при повышении квалификации?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Групповая. | 27 | 37 |
| 2) | Индивидуальная. | 14 | 19 |
| 3) | И то, и другое. | 25 | 35 |
| 4) | Затрудняюсь ответить. | 7 | 9 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 12. Используются ли в процессе обучения наглядные пособия?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Однозначно да. | 31 | 42 |
| 2) | Скорее да. | 25 | 35 |
| 3) | Скорее нет. | 13 | 18 |
| 4) | Однозначно нет. | 0 | 0 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 4 | 5 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 13. При составлении программ обучения учитываются ли возрастные особенности?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Однозначно да. | 0 | 0 |
| 2) | Скорее да. | 9 | 12 |
| 3) | Скорее нет. | 47 | 64 |
| 4) | Однозначно нет. | 12 | 17 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 5 | 7 |

Таблица 14. При составлении программ обучения учитываются ли индивидуальные особенности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Однозначно да. | 0 | 0 |
| 2) | Скорее да. | 0 | 0 |
| 3) | Скорее нет. | 47 | 64 |
| 4) | Однозначно нет. | 12 | 17 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 14 | 19 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 15. При составлении программ обучения учитывается ли образование

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Однозначно да. | 18 | 25 |
| 2) | Скорее да. | 25 | 34 |
| 3) | Скорее нет. | 6 | 8 |
| 4) | Однозначно нет. | 0 | 0 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 24 | 33 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Таблица 16 При составлении программ обучения учитывается ли стаж работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Абсолютное число | % от числа опрошенных |
| 1) | Однозначно да. | 9 | 12 |
| 2) | Скорее да. | 22 | 30 |
| 3) | Скорее нет. | 19 | 26 |
| 4) | Однозначно нет. | 13 | 18 |
| 5) | Затрудняюсь ответить. | 10 | 14 |
| Итого: | | 73 | 100 |

Приложение 4

Методика определения уровня саморазвития Е.И. Рогова

Цель - выявить способности респондента к саморазвитию.

Инструкция к тесту: Определите, насколько каждое из приведенных ниже утверждений соответствует или не соответствует вашей действительности.

Варианты ответов

 это полностью соответствует действительности;

 скорее соответствует, чем нет;

 и да, и нет;

 скорее не соответствует действительности;

 это не соответствует действительности.

Вопросы:

1. Я стремлюсь изучить себя.

2. Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами.

. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.

. Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.

. Я рефлексирую свою деятельность, выделяя на это специальное время.

. Я анализирую свои чувства и опыт.

. Я много читаю.

. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.

. Я верю в свои возможности.

. Я стремлюсь быть более открытым.

. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.

. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.

. Я получаю удовольствие от освоения нового.

. Возрастающая ответственность не пугает меня.

. Я положительно бы отнесся к моему продвижению на службе.

Ключ к тесту

Баллы за ответы респондента начисляются по следующей схеме:

 полностью соответствует действительности - 5 баллов;

 скорее соответствует, чем нет - 4 балла;

 и да, и нет - 3 балла;

 скорее не соответствует 2 балла;

 не соответствует - 1 балл.

Необходимо подсчитать общую сумму баллов.

Интерпретация результатов теста

55 -75 баллов - активное саморазвитие респондента;

-54 - отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий;

-35 - остановившееся саморазвитие респондента.

Приложение 5

Опросник для определения потребностей работников в различных элементах (Б. Крутиер)

Инструкция. Проранжируйте предложенные элементы, которые входят или могли бы входить в социальный пакет. Для этого проставьте напротив каждого элемента в графе «Ранг» цифру от 1 до 16, где «1» означает «максимально заинтересован», а «16» - «наименее заинтересован». Каждую цифру используйте только один раз.

Таблица 17

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Элемент социального пакета | Ранг |
| 1 | Добровольное медицинское страхование (включает скорую медицинскую помощь, амбулаторно-поликлиническое обслуживание, лечение в стационаре, стоматологическую помощь - полностью или частично за счет компании) |  |
| 2 | Страхование от несчастных случаев (полностью или частично за счет компании) |  |
| 3 | Страхование на случай заболевания (полностью или частично за счет компании) |  |
| 4 | Страхование членов семьи (полностью или частично за счет компании) |  |
| 5 | Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (полностью или частично за счет компании) |  |
| 6 | Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения для родственников (полностью или частично за счет компании) |  |
| 7 | Предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе автомобилей) |  |
| 8 | Возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой |  |
| 9 | Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения |  |
| 10 | Участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании) |  |

Приложение 6

Результаты опросника для определения потребностей работников в различных элементах (Б. Крутиер)

Таблица 18

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Элемент социального пакета | Ранг |
| 1 | Добровольное медицинское страхование (включает скорую медицинскую помощь, амбулаторно-поликлиническое обслуживание, лечение в стационаре, стоматологическую помощь - полностью или частично за счет компании) | 7,2 |
| 2 | Страхование от несчастных случаев (полностью или частично за счет компании) | 4,7 |
| 3 | Страхование на случай заболевания (полностью или частично за счет компании) | 3,2 |
| 4 | Страхование членов семьи (полностью или частично за счет компании) | 2,6 |
| 5 | Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (полностью или частично за счет компании) | 3,2 |
| 6 | Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения для родственников (полностью или частично за счет компании) | 4,3 |
| 7 | Предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе автомобилей) | 4,8 |
| 8 | Возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой | 5,6 |
| 9 | Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения | 3,4 |
| 10 | Участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании) | 2,8 |
| 11 | Программа поддержки личных интересов - спорт, хобби, увлечения и др. (полностью или частично за счет компании) | 4,9 |
| 12 | Бесплатное открытие расчетных счетов в банке с льготным тарифом обслуживания | 4,4 |
| 13 | Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования) | 2,7 |
| 14 | Оплата обучения детей/внуков (полностью или частично за счет компании) | 4,1 |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |