

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ
НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ
НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа

программа магистратуры Управление информационными ресурсами в образовании
по направлению подготовки 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

Идентификационный номер ВКР: 702

Екатеринбург 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт инженерно-педагогического образования
Кафедра информационных систем и технологий

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ

Заведующая кафедрой ИС

_____ Н. С. Толстова

« ____ » _____ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ
НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ
НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Исполнитель:

студент группы МУИР-202

Н. С. Бутурлин

(подпись)

Руководитель:

доктор пед. наук, профессор

Г. Д. Бухарова

(подпись)

Нормоконтролер:

ст. преподаватель

Н. В. Хохлова

(подпись)

Екатеринбург 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 91 странице и состоит из введения, двух глав, включающих в себя семь параграфов, заключения, списка литературы. Работа содержит 18 рисунков, 5 таблиц, 63 источника литературы, а так же 2 приложения на 3 страницах.

Ключевые слова: СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ, НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ.

Объект исследования — процесс профессиональной подготовки и переподготовки кадров на предприятиях.

Предмет исследования — условия организации процесса профессиональной подготовки и переподготовки кадров на предприятии.

Цель исследования — разработать схему организации учебного процесса сотрудников по подготовке и переподготовке работников предприятия на основе технологии непрерывного обучения.

Основные задачи:

1. Выделить рекомендации к реализации и совершенствованию профессиональной подготовки и переподготовки кадров на предприятии.
2. Раскрыть особенности и преимущества концепции непрерывного образования при обучении сотрудников предприятия.
3. Разработать схему по организации учебного процесса сотрудников предприятия на основе концепции непрерывного образования
4. Выявить критерии оценки результативности обучения сотрудников предприятия, с целью уточнения схемы по организации учебного процесса.
5. Провести опытно-поисковую работу.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в уточнении схемы по организации обучения сотрудников на предприятии для поддержания уровня квалификации кадров.

Теоретическая значимость исследования подтверждается определением критериев оценки результативности обучения по подготовке и переподготовке работников предприятия на основе технологии непрерывного обучения.

Практическая значимость исследования подтверждается разработанной и внедренной в производственный процесс схемы организации по подготовке и переподготовке персонала на основе концепции непрерывного образования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения и списка использованных источников. Первая глава «Теоретические аспекты основы обучения и развития персонала: тенденции и перспективы как основа повышения результативности обучения», вторая глава «Организация и управление учебным процессом персонала на предприятии».

Методы исследования включают теоретический анализ, синтез, системный подход к организации обучения сотрудников, также собственные эмпирические исследования автора, на базе изученного материала по теме выпускной квалификационной работы.

Сведения об апробации. Результаты исследования отражены в 4 публикациях в журналах и сборниках научных трудов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты основы обучения и развития персонала: тенденции и перспективы как основа повышения результативности обучения.....	12
1.1 Сущность концепции непрерывного образования	12
1.2 Развитие и обучение сотрудников организации	18
1.3 Программы и методы обучения персонала	25
1.4 Исследование статистики образования на предприятиях.....	33
1.4.1 Доля дефицита кадров на предприятиях	33
1.4.2 Доля работников предприятий, проходивших обучение.....	37
1.4.3 Взаимодействие предприятий с организациями, реализующими программы высшего образования	46
Выводы по первой главе.....	51
2 Организация учебного процесса персонала на предприятии	56
2.1 Критерии оценки результативности обучения.....	56
2.2 Схема по организации учебного процесса сотрудников предприятия	65
2.3 Опытно-поисковая работа по планированию и организации процесса обучения	69
Выводы по второй главе	77
Заключение	79
Список использованных источников	82
Приложение А	90
Приложение Б	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

В современной экономике организации могут успешно существовать и развиваться при условии, что их продукт обладает конкурентными преимуществами на рынке. Поэтому значительную роль в формировании конкурентоспособности организации играют человеческие ресурсы, так как человек обеспечивает наиболее эффективное использование ресурсов компании, которые могут быть использованы для повышения конкурентоспособности.

На *социально-педагогическом уровне* стоит проблема быстрого устаревания профессиональных знаний, что в свою очередь требует от организаций непрерывно повышать квалификацию своих сотрудников ради существования и достижения успеха. Высококвалифицированный и компетентный персонал позволяет создавать товары и услуги, которые будут конкурентоспособны на рынке, что является одним из интересов руководителей любой организации. Следовательно, квалифицированный сотрудник является важной составляющей стратегического развития компании.

На *научно-теоретическом уровне* актуальность проблемы исследования заключается в том, что сегодня нужен качественно другой подход к организационному обучению, когда само понятие «обучение» наполняется более глубоким смыслом. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью — это один непрерывный процесс. Обучение не вмещается в привычные рамки учебных программ, семинаров и тренингов, оно не может быть навязано человеку. Единственное, что в организации может способствовать обучению людей — это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека своего рода организационной нормой. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации чревато низкими показателями ее деятельности. Кроме того, помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, профессиональное развитие способ-

ствуется созданию благоприятной корпоративной культуры в организациях, оказывает существенное влияние на мотивацию работников и их преданность организации.

Научно-методический уровень актуальности выражен необходимостью формулирования совокупности цели, содержания, методов и средств, форм и организационно-педагогических условий для результативного обучения сотрудников организации.

На *социально-педагогическом уровне* выражается следующим противоречием: с одной стороны велика потребность со стороны работодателей в квалифицированных сотрудниках со сформированными профессиональными компетенциями, а с другой стороны в образовательном процессе организации не используется потенциал такого фактора формирования профессиональных компетенций у будущих сотрудников организации, как непрерывное обучение персонала.

На *научно-теоретическом уровне* противоречие характеризуется тем, что подготовка и переподготовка сотрудников на предприятии требует включение в образовательный процесс компонентов, направленных на формирование результативного обучения сотрудников, но в теории профессионального обучения недостаточно обоснованы структура, средства, форма и содержание этих компонентов.

На *научно-методическом уровне* противоречие выражается между необходимостью организации обучения сотрудников и включения в образовательный процесс компонентов, направленных подготовку и переподготовку работников к деятельности и недостаточным научно-методическим обоснованием рекомендаций их реализации.

Ключевые понятия исследования: система обучения, подготовка сотрудников на предприятии, непрерывное образование.

Проблема исследования — каким образом должно быть организовано обучение сотрудников на предприятии для поддержания уровня квалификации кадров.

В отечественной, так же как и в зарубежной литературе, имеется большое количество работ посвященных области управления персоналом и организации обучения сотрудников на предприятии. Так основой для написания диссертации стали работы таких авторов как И. С. Булатов, Е. В. Галинская, А. В. Дейнека, Б. М. Жуков, Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб, А. А. Иващенко, Дж. Коул, Л. И. Кошкин, М. Б. Курбатова, М. И. Магура, Е. В. Маслов, Е. Б. Моргунов, Д. А. Новиков, А. Н. Рэйнольдс, Як Фитценц, А. Е. Хачатуров. Концепцию непрерывного образования в своих исследованиях обширно изучили В. А. Векслер, А. А. Городнова, Ж. К. Далабаев, О. В. Зайцева, М. В. Зуев, А. Е. Карпухина, О. К. Клопова и другие.

Цель исследования — разработать схему организации учебного процесса сотрудников по подготовке и переподготовке работников предприятия на основе технологии непрерывного обучения.

Объект исследования — процесс профессиональной подготовки и переподготовки кадров на предприятиях.

Предмет исследования — условия организации процесса профессиональной подготовки и переподготовки кадров на предприятии.

Гипотеза исследования — единая и комплексная подготовка и переподготовка персонала предприятия возможна при ориентации концепции непрерывного образования и выполнении следующих организационных условий:

- определении направления подготовки и переподготовки персонала на предприятиях;
- определения сущности обучения сотрудников на предприятии и его понимания при непрерывном образовании;
- проведенного анализа факторов, влияющих на масштаб деятельности организаций в сфере обучения персонала;
- разработанных и реализованных теоретических рекомендаций обучения сотрудников на предприятии.

Цель, объект и предмет, а также выдвинутая гипотеза потребовали решения следующих **задач исследования:**

1. Выделить рекомендации к реализации и совершенствованию профессиональной подготовки и переподготовки кадров на предприятии.
2. Раскрыть особенности и преимущества концепции непрерывного образования при обучении сотрудников предприятия.
3. Разработать схему по организации учебного процесса сотрудников предприятия на основе концепции непрерывного образования
4. Выявить критерии оценки результативности обучения сотрудников предприятия, с целью уточнения схемы по организации учебного процесса.
5. Провести опытно-поисковую работу.

Методы исследования включают теоретический анализ, синтез, системный подход к организации обучения сотрудников, также собственные эмпирические исследования автора, на базе изученного материала по теме выпускной квалификационной работы.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в уточнении схемы по организации обучения сотрудников на предприятии для поддержания уровня квалификации кадров.

Теоретическая значимость исследования подтверждается определением критериев оценки результативности обучения по подготовке и переподготовке работников предприятия на основе технологии непрерывного обучения.

Практическая значимость исследования подтверждается разработанной и внедренной в производственный процесс схемы организации по подготовке и переподготовке персонала на основе концепции непрерывного образования.

На защиту выносятся следующие положения:

- 1 Теоретическое обоснование и сущность концепции непрерывного образования сотрудников на предприятии. Выделенные и изучены виды, типы, специфика обучения персонала, рассмотрены определения, данные раз-

личными учеными и профессорами данной научной сферы. Выделенные виды программ обучения, которые условно делятся на два вида: обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте обладает тесной связью с постоянной работой, облегчает адаптацию сотрудника, но оно ограничено и не дает возможности отвлечься от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места. Повышение квалификации вне рабочего места (с отрывом от производства) решает в первую очередь задачи, связанные с овладением новыми технологиями и знаниями в определенной профессиональной области.

2 Анализ статистики образования на предприятиях за 2016–2017 год, оценка доли нехватки кадров на предприятии, оценка доли рабочих предприятий, проходивших обучение и взаимодействие предприятий с организациями, реализующими программы высшего образования.

3 Схема рекомендаций и организация учебного процесса по подготовке и переподготовке работников предприятия, а также технологии, позволяющие формулировать результат обучения, определять направленность обучения, что в свою очередь, дает объективные данные для определения форм, методов и средств обучения. Критерии оценки результативности обучения, а так же порядок процедуры проведения оценки.

Апробация: данные, полученные в ходе организации опытно-поисковой работы по теме исследования, были опубликованы в научных журналах:

1. Бутурлин Н. С. Аспекты применения социальных сетей в образовательном процессе [Текст] / Н. С. Бутурлин, А. П. Ожегова, Н. В. Ломовцева // Непрерывное образование: теория и практика реализации: материалы Международной научно-практической конференции, Екатеринбург 2017. — под науч. ред. Дорожкина Е. М., Федорова В. А. — Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2017. — С. 159–163.

2. Бутурлин Н. С. Облачный сервис для корпоративного обучения [Текст] / Н. С. Бутурлин // Социально-экономические процессы и современное общество: материалы 3-й Международной молодежной дистанционной научно-практической конференции, Алматы 2017 г. — сборник научно-практических конференций, Алматы: КазНМУ, 2017. — С. 238–241.

3. Бутурлин Н. С. Молодежь в информационном обществе [Текст] / Н. С. Бутурлин // Инновационный потенциал молодежи: информационная, социальная и экономическая безопасность: материалы Международной молодежной научно-исследовательской конференции, Екатеринбург 2017 г. — под общ. ред. Пономарева А. В. — Екатеринбург: УрФУ, 2017. — С. 677–682.

4. Бутурлин Н. С. Современные инновации в образовании [Текст] / Н. С. Бутурлин // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 22-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 2017 г. — под науч. ред. Дорожкина Е. М., Федорова В. А. — Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2017, — С. 382–385.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

1.1 Сущность концепции непрерывного образования

Современные тенденции показывают, что концепция непрерывного образования все больше приобретает популярность, однако впервые о ней заговорили еще в XX веке. В 1965 году на форуме в специализированном учреждении Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) теоретик П. Ленгранд представил свою интерпретацию концепции непрерывного образования как «непрерывный процесс, начинающийся с первых лет, продолжающийся в течение всей жизни и охватывающий все формы, все типы и все уровни образования, выходя далеко за рамки так называемого формального образования» [27]. Сам же термин впервые стал употребляться в материалах ЮНЕСКО в 1968 г. [8], и уже в 1972 г. был издан доклад под руководством Э. Форы, после которого было принято решение о признании непрерывного образования важнейшим принципом для реформ образования в развитых и развивающихся странах [58].

Трактовка термина «непрерывное образование» подвергалась всевозможным изменениям, дополнениям и уточнениям, и на данный момент имеется несчетное количество его толкований.

В соответствии с терминологией, принятой ЮНЕСКО, существует три вида образовательной деятельности:

- формальное образование — завершается выдачей общепризнанного документа о завершении обучения, предполагает организацию обучения, отвечающую таким требованиям, как наличие специализированных учреждений и специально подготовленного персонала, осуществление обучающимися

ся целенаправленной деятельности и получение систематизированных знаний, умений и навыков;

- неформальное образование — как правило, не сопровождается выдачей документа, характеризуется систематизированностью обучения и целенаправленной деятельностью обучающихся, обучение проходит самостоятельно, либо в необщепризнанных организациях;

- информальное образование — подразумевает индивидуальную познавательную деятельность, сопровождающую повседневную жизнь. Не всегда носит целенаправленный характер [8].

Также существуют основные положения непрерывного образования, сформулированные институтом образования ЮНЕСКО:

- образование продолжается в течение всей жизни каждой отдельной личности;

- приводит к систематическому приобретению, обновлению, совершенствованию и развитию знаний, умений и отношений, что в свою очередь является необходимым в следствие постоянно меняющихся условий современной жизни с конечной целью содействия самореализации каждой личности;

- зависит в своем успешном претворении от возрастающих способностей людей их мотивации участвовать в самонаправляемой обучающей деятельности;

- при этом признается значение всех имеющихся образовательных воздействий, включая формальные, неформальные и внеинституционные, то есть естественные воздействия окружающей жизни [13].

В своей монографии автор А. Я. Кибанов [26] находит непрерывное образование как постоянный процесс развития личности и овладения этим человеком знаний, умений и навыков в течение всей его жизни. Также он добавляет, что непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся обстоятельств и стимулирование постоянного самообразования.

В работе исследователей Е. А. Карпухиной и других авторов [31] понятие непрерывного образования раскладывается на три составляющих в соответствии с задачами самого непрерывного образования:

1. Непрерывное образование как образование на протяжении всей жизни (lifelong learning, далее LLL).

Данная концепция понятия содержит в себе: обучение длиною в жизнь (lifelong learning); образование шириною в жизнь (lifewide learning); самомотивация к образованию. Обучению нужно быть продолжающимся, чтобы людям стабильно обновлять свое обучение на протяжении всей жизни, и не только посредством неформальных (informal) методов, что делает каждый индивид в любом случае (ежедневное обучение), но и путем многократного получения формального (formal) образования, обновления знаний, умений и навыков, присущих уже имеющемуся у человека уровню образования. Формальное (официальное) образование стеснено с получением определенных квалификаций и степеней. Неформальное образование не связано с получением формальных квалификаций, хотя и может быть сопряжено с получением какого-либо документа. Обучение на протяжении всей жизни предполагает охват обучением разнообразных сторон жизнедеятельности человека, улучшение не только его профессиональных навыков, но и иных не менее важных, обусловленных необходимостью или просто интересных для него видов деятельности. Самомотивация к обучению предполагает, что человек намеренно стремится повысить уровень своих знаний, что, бесспорно, окажет влияние как на его общее интеллектуальное развитие, так и на возможность занять конкурентоспособную позицию на рынке труда.

2. Непрерывное образование как образование взрослых.

Понимание непрерывного образования как образования взрослых делает упор на специфике контингента обучающихся, особенностях его требований и технологий обучения, различающихся с потребностями молодого поколения. Основное отличие непрерывного образования взрослого населения связано с тем, что взрослые, как правило, имеют уже как опыт образователь-

ной деятельности, так и навыки практической работы. Их запросы более конкретны и прагматичны, когда речь идет о программах профессионального образования. Кроме того, в отличие от образования молодого поколения, образование взрослых имеет специальные требования к организации обучения. Непрерывное образование имеет строгие временные рамки, поскольку либо протекает сразу с трудовой деятельностью, либо отрыв от нее максимально сжат по срокам. Вместе с тем образование взрослых обычно имеет более сформулированную мотивацию по сравнению с образованием молодежи.

3. Непрерывное образование как непрерывное профессиональное образование.

Термин «непрерывное профессиональное образование» подчеркивает функциональную специфику приобретаемых знаний. Это образование, которое обеспечивает непрерывное освежение профессиональных знаний и навыков. Во многом такая интерпретация непрерывного образования схожа с дополнительным профессиональным образованием (ДПО), поскольку также включает в себя и систематическое повышение квалификации, и профессиональную переподготовку.

В своей статье президент Межгосударственной ассоциации последипломного образования А. Г. Демьянченко [18] соглашается, что своеобразным эквивалентом в России непрерывному образованию является дополнительное профессиональное образование (ДПО), в зарубежной терминологии — Continuing vocational education and training (продолженные профессиональное образование и подготовка).

Условно выделяют четыре основных направления обучения в концепции Lifelong Learning: обучение знаниями, обучение умениям, обучение взаимодействию с другими людьми (разрешение конфликтов, развитие коммуникативных навыков и так далее) и саморазвитие, что затрагивает все возможные сферы самосовершенствования — физическую культуру, интеллектуальное развитие, развитие эмоциональной компетентности и эстетической

восприимчивости, наконец, духовность [20]. За время развития и применения концепции Lifelong Learning были разработаны базовые принципы организации непрерывного образования:

- «получение новых базовых знаний, умений и навыков всеми членами общества» — обеспечение всеобщего доступа к получению и обновлению знаний, необходимых для социальной адаптации личности, в течение всей жизни человека;
- «увеличение инвестиций в человеческие ресурсы» — поиск и включение последних механизмов финансирования, расширение спектра источников финансирования, консолидация ресурсного обеспечения;
- «развитие инновационных методик преподавания» — изменение принятых методов обучения, их приспособление к современным условиям, создание нового преподавательского корпуса;
- «формирование новой системы оценки полученного знания» — формирование системы оценки и аккредитации результатов любой формы образования, приемлемой как для граждан и работодателей, так и для государственной квалификационной системы;
- «развитие наставничества и центров образовательного консалтинга» — создание механизмов информационного сопровождения системы непрерывного образования, ориентированных на удовлетворение нужд любого члена общества;
- «приближение образования к дому» — широкое использование информационных образовательных технологий, выработка систем дистанционного обучения [16].

В последнее время концепция непрерывного образования становится главной для кадровой политики многих организаций. Среди приоритетов в формировании персонала специалисты выделяют:

- 1) увеличение гибкости системы управления человеческими ресурсами и возможность больше ориентироваться на стратегические результаты деятельности фирмы;

- 2) достижение конкурентных преимуществ путем нераздельного и постоянного обучения и накопления человеческого капитала;
- 3) смещение акцента от индивидуального обучения к «обучающим организациям»;
- 4) отведение от стандартных программ обучения и направленность на более гибкие, проблемно-ориентированные программы развития;
- 5) накопление социального капитала организации посредством формирования командных форм работы и внедрения партисипативной (культура «участия», команды) организационной культуры [14].

В настоящее время профессиональное образование и непрерывное образование выстраиваются в установленную систему и специфика непрерывного образования заключается в том, что оно должно оплачиваться либо организациями, заинтересованными в повышении квалификации своих работников, либо самими людьми, участвующими в программах непрерывного образования.

На основе вышеперечисленных толкований термина непрерывного образования можно раскрыть некоторые его отличия от традиционного в таблице 1.

Таблица 1 — Непрерывное и традиционное образование

Сравнение и отличительные черты образования		
Отличия образования	Непрерывное образование	Традиционное образование
1	2	3
Источник знаний	Учащимся только указывают на источники знаний	Источник знаний — учитель и учебная литература
Получение знаний	Получение знаний не только от преподавателя, но и на практике	Учащиеся получают знания от преподавателя
Форма обучения	Люди обучаются в группах и друг у друга	Самостоятельная работа

Окончание таблицы 1

1	2	3
Оценивание	Оценивание нужно для того, чтобы определить нужную стратегию обучения и возможные пути будущего обучения	Для оценки прогресса в обучении предлагаются контрольные задания, и на основании результатов учащимся позволяется продвинуться дальше
Программа обучения	Люди учатся по индивидуальным планам	Все учащиеся обязаны учиться по одной и той же программе
Квалификация преподавателей	«Преподаватели» и сами учатся на протяжении всей жизни, не только ради официального повышения квалификации	Учителя проходят повышение квалификации, в том числе целевое

Таким образом, главной целью непрерывного профессионального образования можно назвать перманентное полное развитие профессионально-образовательного потенциала личности, а мотивацией к поддержанию этого процесса — потребность личности в увеличении уровня ее социумной оценки, признания со стороны коллег, общества, повышении собственной значимости на основе возрастания степени своих возможностей, самореализации во всевозможных видах и формах деятельности.

1.2 Развитие и обучение сотрудников организации

Современная действительность показывает, что важнейшим фактором развития и становления экономики является интеллектуальный труд. Вместе со становлением новейшей экономики образуется новый тип общества, в котором происходит развитие человека с разнообразными социальными и интеллектуальными потребностями. На данном этапе развития экономических отношений меняется роль человеческого капитала вследствие растущей роли знаний и их превращения в главный стратегический ресурс [54].

Многие работы и выводы основоположников теории человеческого капитала приходят к заключению, что люди улучшают свои способности производителей и потребителей при помощи инвестирования в самих себя, а значительный рост капитальных вложений в человека изменяет структуру его доходов. Таким образом, понятие человеческого капитала в обобщенном и систематизированном виде могут дать характеристику следующим признакам: образование человека и его способность к постоянному и непрерывному повышению уровня образования; уровень осведомленности, готовность к функциям и ролевой структуре профессиональной деятельности; формирование индивидуальных личностных способностей, социальная и профессиональная мобильность, мотивация, достоинство и здоровье; творческий, креативный потенциал как итог образования и развивающихся способностей, мотивации развития и совершенствования; социально-психологические отношения в организации, характеризующие культуру деятельности; составляющие системы ценностей. Существенными видами вложений в человека обычно считают образование, подготовку на производстве, медицинское обслуживание, различные виды и способы мотивации и самомотивации. Образование и подготовка на производстве поднимают уровень знаний персонала, то есть повышают объем и изменяют качество человеческого капитала. Охрана здоровья, которая уменьшает заболеваемость и смертность, увеличивает срок продуктивной работоспособности человека, а также повышает интенсивность его профессиональной деятельности во благо предприятию. Мотивация способствует увеличению эффективности деятельности человека, его результативности. Умение эффективно осуществлять познавательную деятельность внутри организации — единственная существенная область компетентности, обладание которой гарантирует фирме благополучие в долгосрочном периоде. Западные исследователи обычно выделяют виды человеческого капитала по видам инвестиций в человеческий капитал [21].

Многие организации постоянно обращаются к поискам наиболее результативных путей увеличения уровня производительности и результатив-

ности труда на предприятии. Главной целью управления человеческими ресурсами является обеспечение достижения успеха организации при содействии персонала. Поэтому, важное значение имеет не только подбор ресурсов, но и их дальнейшее развитие. Отсюда следует, что организация обязана обеспечить сотрудникам возможность постоянно развиваться, совершенствоваться и проходить обучение. Для этого все члены организации, в том числе и руководящее звено, должны определить цели и задачи подготовки кадров, а также осознавать его роль в развитии организации. Именно поэтому вопросы управления, развития и обучения персонала должны касаться всей организации в целом.

Развитие на устойчивой основе позволяет руководству предприятия иметь возможность повышать возможность человеческих ресурсов, подготовить персонал к различного рода ситуациям, когда нужно принимать решение более широкого круга задач, и обеспечивать более высокий уровень эффективности в работе. Также, это оказывает содействие не только получению новых знаний, умений и развитию требуемых профессиональных навыков, но и помогает руководству оказывать влияние на формирование организационной этики и культуры, а персоналу — привыкать к современным тенденциям на рынке труда и требованиям организации [30].

Как правило, на каждом предприятии существует система развития кадров, в цель которой входит увеличение качества трудовых ресурсов, т.е. подготовка работников с лучшими навыками, знаниями и мотивацией что, в итоге, и приводит к росту производительности труда, а это, в свою очередь, повышает ценность трудовых ресурсов данного предприятия [29].

Однако, как отмечает в своей работе автор Е. В. Галинская на практике нередко руководители организаций под развитием персонала понимают именно профессиональное развитие личности. Эти же авторы устанавливают управление развитием персонала как некое воздействие на сотрудников организации, которое исполняется с целью повышения результативности их деятельности с точки зрения интересов данной организации. Для более точного

понимания стоит дать определение развития персонала. Ключевые составные развития персонала Е. В. Галинская [12] выделяет на рисунке 1.

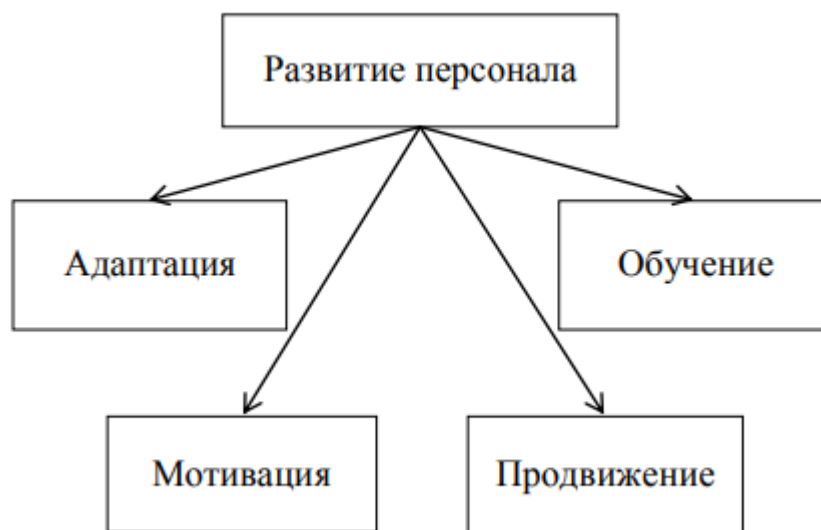


Рисунок 1 — Ключевые факторы развития персонала на предприятии

Майкл Армстронг [56] устанавливает развитие персонала как процесс обеспечения организации осведомленными, квалифицированными трудовыми ресурсами, в которых она нуждается. Это включает в себя получение людьми знаний и навыков через получение опыта, изучение событий и программ, предоставленных организацией, руководство и тренировку под наблюдением наставников, и самостоятельное обучение. Обучение устанавливается им как процесс, посредством которого человек получает и развивает знания, навыки, способности, поведение и отношение. Автор Р. Харрисон [60] выделяет основную цель развития как организационный процесс, который заключается в том, чтобы помочь коллективному прогрессу через совместную, опытную и этическую стимуляцию, развитие индивидуального потенциала и получение знаний, которые соответствуют целям организации.

Дж. Коул в своей монографии отмечает обучение как любую обучающую активность, которая ведет к непосредственному усвоению специфических знаний и навыков, нужных для профессиональной деятельности. С его точки зрения обучение может быть обращено на выполнение какой-либо работы или специального задания. Примером обучения он приводит тренинг,

направленный на усовершенствование навыков управления какой-либо техникой, тренинг по увеличению продаж, тренинг по улучшению работ менеджера в организации. Развитие же определяется как любой обучающий процесс, который направлен на решение будущих, а не текущих проблем и в большей степени относится к карьерному росту, чем к сиюминутному получению результатов. Также он замечает, что развитие направлено в первую очередь на будущие потребности организации и во вторую очередь — на профессиональный рост индивида [28].

Более широкое определение дают авторы Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремина: обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на получение новых знаний по важным для организации направлениям, умений решать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях [1].

Исследователь А. Я. Кибанов [26] в своей работе устанавливает профессиональное образование как одно из звеньев непрерывного образования личности, процесс подготовки человека к профессии, установленному виду трудовой деятельности.

Обучение персонала в его работе обозначается как процесс передачи профессионального образования, получение работниками соответствующими знаниями и умениями, сопровождающееся контролем со стороны преподавателей и специалистов.

Также автор выделяет три вида обучения:

- подготовка кадров;
- повышение квалификации кадров;
- переподготовка кадров.

Подготовку кадров автор устанавливает как обучение с целью получения специальных знаний, умений и навыков, в то время как повышение квалификации является обучением с целью усовершенствования приобретенных ранее знаний, навыков и умений в связи с повышением требований к профессии. Переподготовка кадров обозначается как обучение ради получения со-

вершенно новых знаний, умений и навыков, требуемых для овладения новой профессией. Также он выделяет несколько концепций обучения квалифицированных кадров:

- концепция специализированного обучения — ориентирована на этот этап развития и соответствует рабочему месту. Эффективность такого обучения заключается в небольших временных затратах;
- концепция многопрофильного обучения обращена на повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника;
- концепция обучения, ориентированного на личность, в основе которой лежит развитие человеческих качеств и ориентировано прежде всего на руководителей.

Как уточняют исследователи Т. В. Зайцева и А. Т. Зуб [22], иногда под повышением квалификации подразумевают только лишь обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных занятий. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение профессиональных выставок, чтение специальной литературы. Чтобы добиться эффективной организации процесса повышения квалификации, необходимо учитывать многие факторы. Авторы М. И. Магура и М. Б. Курбатова [30] отмечают, что для успешного проведения учебы необходимо решение широкого круга задач: следует вовремя оповестить о содержании и сроках обучения, заблаговременно должны быть подготовлены методические материалы. Эти и другие вопросы решаются тем лучше, чем выше заинтересованность исполнителей в хорошем выполнении работы на своем участке.

Мотивация исполнителей, их заинтересованное отношение к работе определяется следующими важнейшими факторами:

- уровень оплаты труда;
- понимание значимости и ответственности своей работы;
- внимание со стороны высшего руководства;

- признание со стороны коллег, слушателей и руководителей подразделений;
- интерес к самому процессу работы;
- четким доведением до исполнителей целей порученной им работы;
- уточнением меры ответственности;
- хорошо отлаженной системой контроля за выполнением порученной работы;
- условия, которые созданы в организации для обеспечения обучения персонала — наличие помещений, множительной техники и т. п. Чем больше трудностей возникает в работе, чем больший «героизм» приходится проявлять организаторам обучения, тем ниже их мотивация.

Огромное значение имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников.

Ответственность за обучение учиться. Часто для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации. Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения. Работники предприятия должны видеть перспективу своей работы на предприятии, а с другой стороны, и предприятие заинтересовано в развитии и повышении ценности

своих работников. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, реализуемым в рамках внутрифирменного обучения персонала [30].

Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

1.3 Программы и методы обучения персонала

Из-за стремительно меняющегося рынка, а также потребностей общества, требования для профессионального образования становятся все выше. Как показывает современная практика организационного развития, руководство компаний при выборе направленности и методов обучения сотрудников определяются на потребности организации и коллектива в целом, чем на личные потребности. Таким образом, обучающие методы во многом зависят от того, чему уделяется особое внимание в определенный период обучения.

Содержание программ обучения для разных категорий сотрудников определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются основные функции и формируются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач [30].

Цель обучения и программ развития состоит в том, чтобы улучшить возможности сотрудника и организационные возможности. Когда организация вкладывает капитал в улучшение знаний и навыков его сотрудников, вложения возвращаются в более продуктивных и эффективных сотрудников [61].

Практика обучения и развития должна быть основана на понимании процессов, вовлеченных в обучение. Эти процессы сложны и различны [56]. Развитие человеческого капитала совершается в различных формах образования, тренинга и опыта, получаемого на рабочем месте. Если имеются данные об определенной стоимости получения, сохранения и содержания комплекса умений, решить, как развивать человеческий капитал становится проще [53].

В статье «Политика обучения персонала в российских компаниях» [49] автор анализирует политику организационного обучения с целью описания актуальных типов политики обучения. Разнообразные подходы к обучению было выделены в 4 типа политики обучения:

- 1) функциональная политика;
- 2) проблемно-ориентированная политика;
- 3) перспективно-ориентированная политика;
- 4) креативная политика.

В организациях с ключевой функциональной политикой обучения руководители учитывают интересы и потребности персонала в саморазвитии и обучении, а необходимость организации доминируют над потребностями сотрудников.

Это основной тип организации обучения. Проблемно-ориентированная политика обучения персонала учитывает как потребности организации, так и предпочтения сотрудников. При таком методе обучения преимущество отдается ситуационным потребностям и интересам сотрудника, отсутствует ориентация на перспективу развития компании и специалистов.

Перспективно-ориентированная политика в обучении персонала направлена на достижение результатов организацией. В таких компаниях объектом обучения чаще становятся руководители подразделений и ключевые специалисты, а эффективность обучения оценивается после каждого семинара/тренинга и т.п. обучающего мероприятия. Сотрудники чаще с энтузиазмом относятся к процессу обучения, который нацелен на приобретение

знаний, а не навыков, нежели от компаний с функциональной политикой обучения.

При креативной политике компания создает самообучающиеся рабочие группы и команды с непрерывным процессом образования. Такие организации часто прибегают к нестандартным учебным программам, результат которых может оказаться непредсказуемым. Данный тип политики обучения направлен в первую очередь на необходимости сотрудников компании.

Автор выделяет [53] три группы компаний по степени сформированности в них системы обучения. В первую группу попадают компании, для которых обучение не является самостоятельной и значимой сферой деятельности. Группа вторая — фирмы, для которых обучение сотрудников представлено функцией, выполняющей менеджером по персоналу. В третью группу включены компании, для которых обучение — стратегическая задача менеджмента.

Обучение и программы развития могут быть направлены как на одного сотрудника, так и на коллективное образование. Создание и внедрение обучения и программ развития должны быть основаны на обучении и нуждах развития, определенных анализом потребностей в обучении так, чтобы время и деньги, которые инвестируют в обучение и развитие, были связаны с миссией или основным бизнесом организации. Для того, чтобы быть эффективными, руководители, принимающие решения об обучении сотрудников должны понимать, что сотрудники — взрослые ученики [61]. Таким образом, стоит принять во внимание теорию «Андрагогики» М. Ноулза [62] теория о «взрослом ученике» основана на пяти идеях:

- взрослые ученики должны понимать, зачем они изучают что-то;
- обучение взрослых учеников должен быть самонаправлено;
- взрослые ученики используют опыт, связанный с работой во время обучения;
- взрослые ученики получают полезный опыт, применяя подход к обучению, сосредоточенному на проблеме;

- взрослые ученики должны быть мотивированы к обучению и внешними и внутренними факторами мотивации.

Обучение при помощи подхода, сосредоточенного на проблеме, позволит сотрудникам эффективней решать задачи или проблемы, с которыми они встречаются в их работе.

Исследователь Дж. Коул придерживается системного подхода к обучению, который включает в себя логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания. Вторым шагом является определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики. Далее следует оценка потребности в обучении и разработка плана. После проведения обучения должна следовать его оценка. Стимулом к принятию системного подхода в обучении автор определяет как все возрастающее давление внутренних и внешних обстоятельств, так и потребности перемен в организации [28]. Ниже на рисунке 2 отражена схема базового цикла системного обучения.



Рисунок 2 — Схема базового цикла системного обучения

Вложение в человеческие ресурсы путем обучения и развития улучшает отдельные качества сотрудника и организационные возможности. Поэтому, чтобы увеличить эффективность обучения и развития, предприятия

должны постоянно оценивать текущее обучение и определять потребности развития, чтобы подготовить сотрудников к их следующему состоянию. Это требует того, чтобы организации признали, что у различных сотрудников будут различные потребности, и что эти потребности будут изменяться в течение долгого времени, в то время как эти рабочие продолжают свою карьеру.

Программы обучения можно разделить на два вида: обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте обладает тесной связью с постоянной работой, облегчает адаптацию сотрудника, но оно ограничено и не дает возможности отвлечься от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

Данная форма повышения квалификации предполагает систематическую передачу опыта или навыков работы. К этой форме чаще всего прибегают в процессе адаптации новых сотрудников или старых сотрудников, но на новом месте; при замене или внедрении новых технологий работы. Таким образом, повышение квалификации на рабочем месте является комбинированной частью мероприятий по проектированию карьеры сотрудников и организации их карьерного роста.

Повышение квалификации вне рабочего места (с отрывом от производства) решает в первую очередь задачи, связанные с овладением новейшими технологиями и знаниями в соответствующей профессиональной области. На семинарах, тренингах, практических занятиях на тренажерах и муляжах происходит систематизация, обзор и передача свежей информации, последних достижений.

Можно отметить следующие методы обучения персонала на рабочем месте [26]:

1. Направленное приобретение опыта.

Систематическое проектирование обучения на рабочем месте, основу проектирования составляет специальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.

2. Производственный инструктаж.

Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.

3. Смена рабочего места (ротация).

Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).

4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров.

Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.

5. Подготовка в проектных группах.

Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Можно выделить следующие методы обучения вне рабочего места:

1. Чтение лекций.

Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.

2. Программированные курсы обучения.

Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.

3. Конференции, семинары.

Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики.

Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессе обучения.

5. Деловые игры.

Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей.

Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.).

7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»).

Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Ответственность за обучение сотрудников разделяется между специалистами кадровых служб (психологами, работниками отделов обучения) и руководителями разных уровней. Так же если руководители отвечают за определение необходимости в обучении, за направление на обучение сотрудников своего подразделения и за необходимость результатов обучения, то специалисты кадровых служб (отделов обучения) отвечают за подготовку и

реализацию программ обучения для разных категорий сотрудников. Необходимо помнить, что перед руководителями стоят задачи не только определения потребности в обучении своих подчиненных и оценки результатов обучения. Часто руководители выступают в роли наставников, проводя обучение своих подопечных в процессе ежедневных рабочих контактов с ними. Руководители подают пример своим подчиненным, выступая в качестве, кроме всего остального, передают своим рабочим важную информацию об организационной культуре, нормах, ценностях и желаемых образцах рабочего поведения.

В зависимости от размеров организации работа в сфере обучения персонала может быть построена по-разному. В крупных организациях обычно создаются специализированные подразделения, занимающиеся обучением персонала. Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры. Внутренние учебные центры имеются в таких организациях, как, Центробанк, Сбербанк, компаниях Rank Xerox, Ericsson, Coca-Cola, на крупных предприятиях (Волжский оргсинтез», «Курскрезинотехника» «ЛУКОЙЛПермнефтеоргсинтез» и др.). Учебные центры на крупных предприятиях занимаются как подготовкой по рабочим специальностям, так и обучением специалистов, руководителей и резерва на руководящие должности. Их основная задача — развитие и повышение возможностей человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности своих компаний. Некоторые, крупные компании, предпочитают не создавать «полномасштабный» учебный центр, а создают структурное подразделение, выполняющее функции «мозгового центра». Как правило, оно входит в структуру отдела персонала. В штате таких подразделений могут работать методисты, координаторы, обслуживающий состав. В практике ведущих международных и крупнейших российских компаний получили распространение центры подготовки менеджеров, работающие как своего рода бизнес-школы и получившие название корпоративных колледжей, институтов или университетов [30].

В небольших фирмах работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках обычного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников. Работа по обучению и повышению квалификации персонала организации основывается в соответствии с утвержденным положением, в котором указаны основные стороны обучения и порядок работы по обучению и повышению квалификации.

1.4 Исследование статистики образования на предприятиях

1.4.1 Доля дефицита кадров на предприятиях

Исследование статистики предприятий, взятое за основу данного исследования, касается деятельности предприятий России в период с 2016 по 2017 гг.

Проблема дефицита квалифицированных рабочих кадров является очень актуальной для современной российской промышленности. Недостаток квалифицированного персонала и неэффективная организация труда являются главными факторами, которые препятствуют развитию экономики Российской Федерации в последние годы. И эта проблема беспокоит руководителей всех предприятий без исключения.

За последние 2 года вырос спрос на квалифицированных кадров, о чем говорят статистические данные, собранные по всей России. Руководители предприятий предъявляют к сотрудникам высокие требования, которые не ограничиваются компетентностью и профессионализмом. Для высококвалифицированных специалистов также, помимо данного базового условия, необходимо умение переобучаться, адаптироваться к меняющимся условиям деятельности, работать в команде, а также обладать новаторским потенциалом.

Как показывают многочисленные исследования, спрос на повышение квалификации и переподготовку кадров достаточно высок [35].

Больше всего доля предприятий, испытывавших дефицит кадров во все годы, была в промышленности. Как отмечают многие исследователи, несмотря на довольно высокую безработицу, российские промышленные предприятия испытывают дефицит рабочей силы, особенно квалифицированных рабочих. Во все годы предприятия с численностью до 100 человек испытывали меньший дефицит, чем более крупные [43].

Развитие экономической ситуации на предприятиях за 2016 год показала, что 30 % предприятий находится в кризисном состоянии, 16 % — развиваются, и 54 % предприятий работают благополучно.

По данным 2016 г., среди предприятий дефицит сотрудников составлял около 5 % от общего числа уже занятых. В 2016 г. 44,4 % предприятий испытывали необходимость хотя бы в одной из категорий персонала, а к 2017 г. эта доля уменьшилась до 30 %.

Ниже представлены на рисунке 3 показатели дефицита отдельных категорий персонала, имеющегося на предприятиях в 2016–2017 гг.

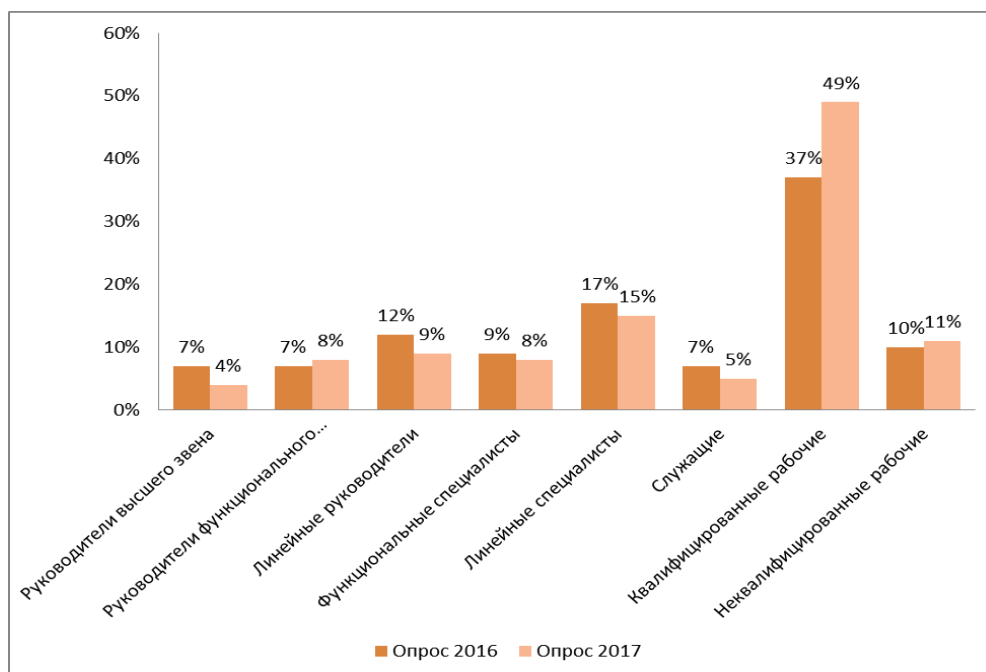


Рисунок 3 — Доля предприятий, имеющих кризис численности отдельных категорий сотрудников

Отсутствие специалистов от численности соответствующей категории составлял 9 %, а рабочих — 12 %. Основной причиной недостатка квалифицированных работников было названо отсутствие у рабочих достаточных навыков и квалификации, а также опыта работы. Такую причину назвали 77% предприятий [39].

Выше всего необходимость была в квалифицированных рабочих: 64,6 % в 2016 г. и 47,6 % в 2017 г. На втором месте была необходимость в специалистах линейного класса (37,7 % и 20,3 % соответственно), затем — в неквалифицированных рабочих, специалистах функционального класса и руководителях линейного класса (более 20 % в 2016 г. и около 10–15 % в 2017 г.). Менее всего нехватка ощущалась по категориям топ-менеджеров, руководителей функциональных подразделений и офисных работников. Серьезность проблемы нехватки сотрудников с 2016 по 2017 г. снизилась примерно в 2–4 раза по разным категориям. Ниже приведена таблица 2, отражающая долю нехватки кадров по каждой отдельной категории [42].

Таблица 2 — Доля предприятий, испытывавших дефицит кадров по каждой из категорий сотрудников (в процентах от числа опрошенных)

Категории сотрудников предприятия и временной период		
Категория сотрудников	2016	2017
Топ-менеджеры	14.4	7.8
Руководители функциональных подразделений	12.7	6.4
Руководители линейных подразделений	24.2	14.9
Специалисты функциональных подразделений	20.0	16.8
Специалисты линейных Подразделений	37.7	19.1
Служащие и офисные работники	11.0	5.8
Квалифицированные сотрудники	64.6	40.0
Неквалифицированные сотрудники	20.6	10.4
Хотя бы по одной из перечисленных категорий	44.4	30.5

Ниже представлены на рисунке 4 показатели дефицита отдельных категорий сотрудников, имеющегося на предприятиях в 2016–2017 гг [31].

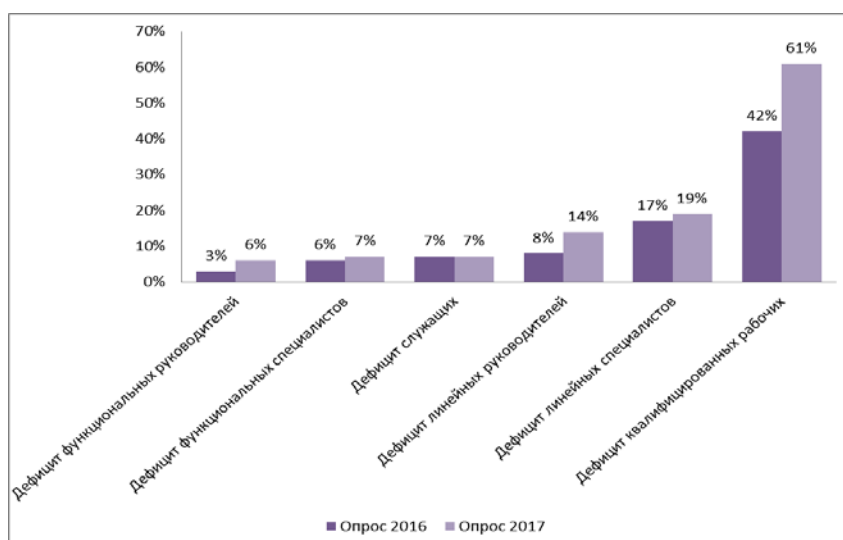


Рисунок 4 — Наличие дефицита разных категорий работников

Далее на рисунке 5 представлен график развития изменения масштаба найма предприятиями выпускников по основным профессиональным образовательным программам [35].

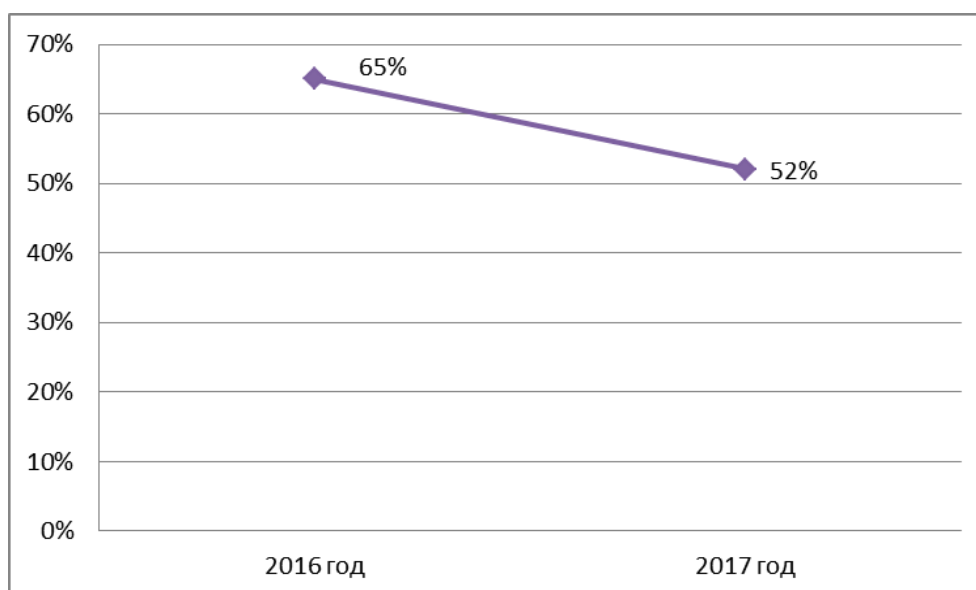


Рисунок 5 — Доля предприятий по отраслям, проводивших найм выпускников по основным профессиональным образовательным программам

Больше половины предприятий осуществляет найм выпускников по основным образовательным программам, доля таких предприятий заметно сократилась. Основные причины это средний уровень подготовки, а также недостаточный опыт, даже несмотря на то, что умение переподготавливаться было оценено работодателями достаточно высоко. На основе вышеуказанной

статистики делаем вывод, что нехватка квалифицированных сотрудников все еще является актуальным вопросом для большинства российских предприятий. Однако иногда недостаток квалификации у сотрудников рассматривается со знаком плюс, если он является временным явлением, определяющей стадией модернизации технологий, появления новых продуктов/услуг, инновационными организационными сдвигами.

Для решения проблемы дефицита работников работодатели используют целый ряд средств, например: обращаются на рынок труда, используют внутренние резервы дополнительного обучения сотрудников, сотрудничают с выпускниками и студентами. Вовлечение на предприятие зарубежных сотрудников как одна из форм уменьшения нехватки сотрудников имеет слабую распространенность среди российских компаний.

1.4.2 Доля работников предприятий, проходивших обучение

Начиная с 2016 г. численность сотрудников, проходивших обучение, стало возрастать. Такой рост объясняется рядом причин:

- экономика стремительно развивается и требования работодателей к качеству персонала стали возрастать;
- предприятия меняются/изменяются и развиваются, поэтому меняются технологии производства, вводится новое оборудование, произошло разделение деятельности предприятий и т.д.;
- так как работодатели не могут обеспечить хорошие условия для новых высококвалифицированных сотрудников, следовательно, отдается предпочтение вложению затрат на развитие имеющегося персонала.

Основной формой переобучения во время периода, начиная с 2016 по 2017 гг. было обучение на курсах по переподготовке и повышению квалификации. Ниже на рисунке 8 отображена доля работников по от-

дельным категориям персонала (руководители, специалисты, служащие и квалифицированные рабочие), проходивших переподготовку или повышение квалификации в 2016 г. Популярность переподготовки, повышения квалификации по отдельным категориям в 2016 году показана на рисунке 6 [40].

Средняя продолжительность профессиональной переподготовки показана на рисунке 7, повышение квалификации работников в 2016 году варьировалась от периода менее чем 1 месяц до более 3 месяцев [37].

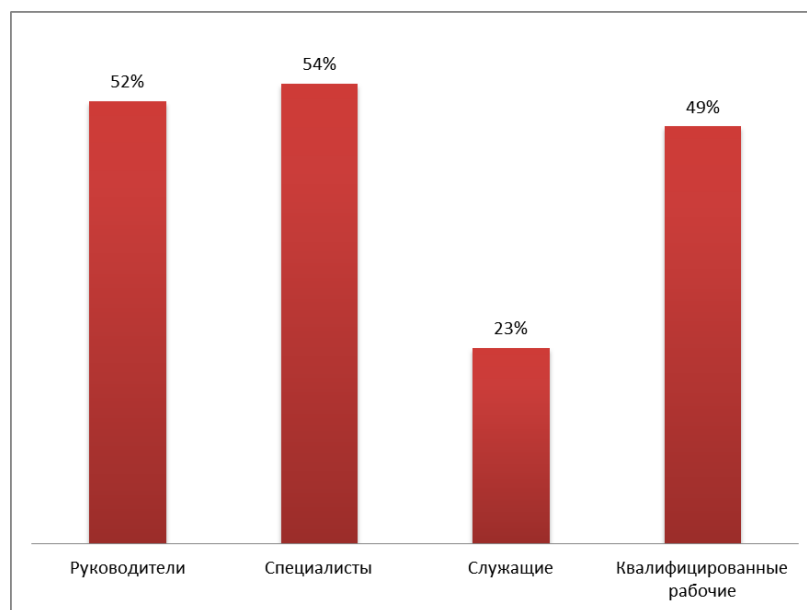


Рисунок 6 — Популярность переподготовки, повышения квалификации по отдельным категориям персонала в 2016 году

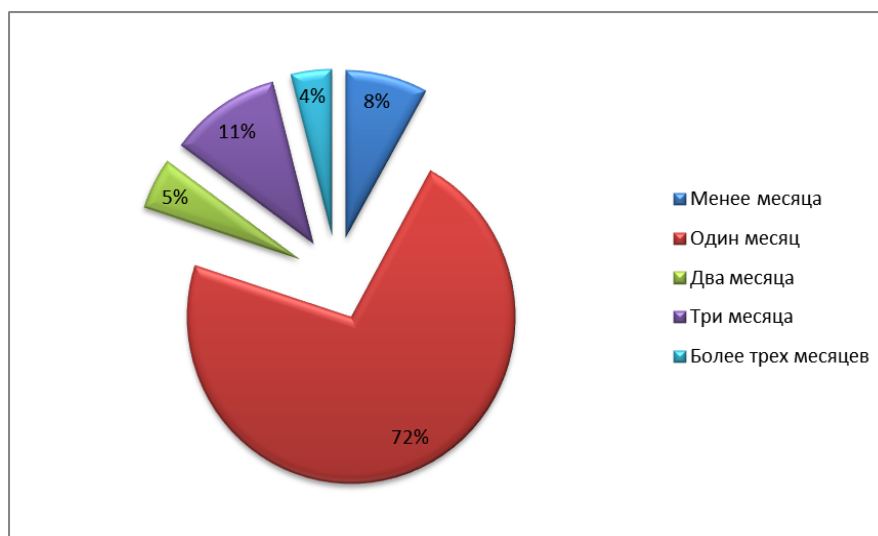


Рисунок 7 — Средняя продолжительность профессиональной переподготовки, повышения квалификации работников в 2016 году

В 2017 г. количество работников по отдельным категориям персонала, проходивших переподготовку или повышение квалификации немного увеличилось, что показано на рисунке 8 [43].

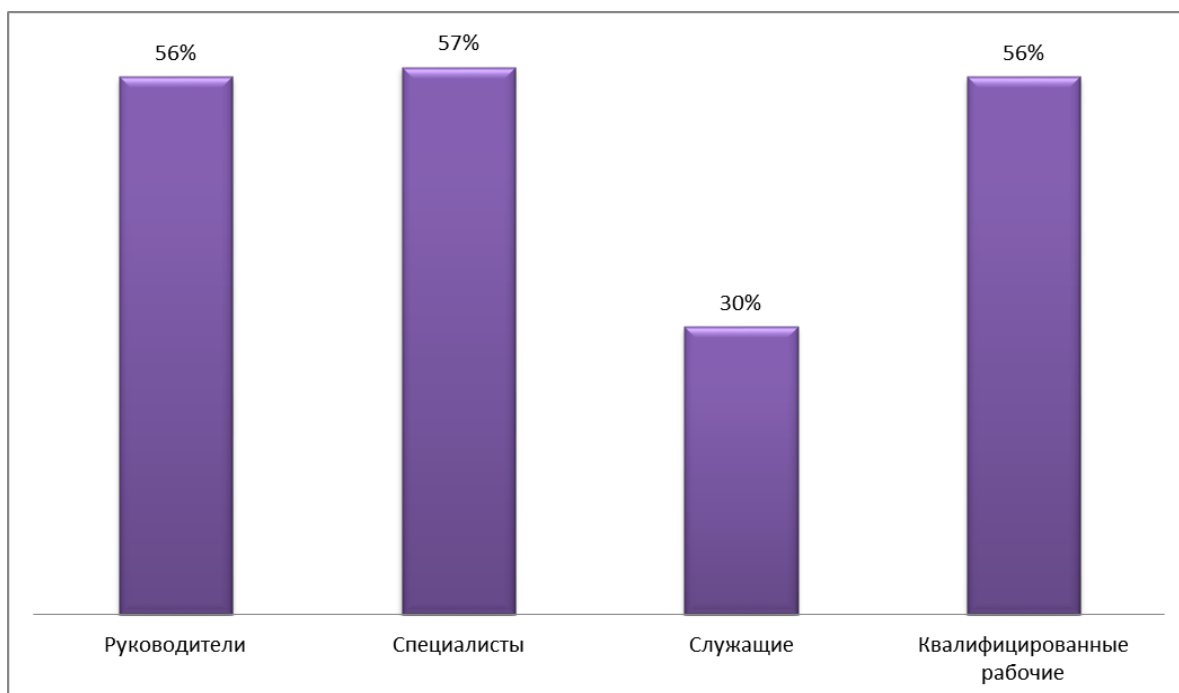


Рисунок 8 — Доля предприятий отрасли, осуществлявших мероприятия по переподготовке и повышению квалификации персонала в 2017 году

В 2016 г. доля предприятий, организовывавших обучение, составляла 66 %, а к 2017 г. их количество возросло до 72 % [37].

Доля рабочих разных категорий, нуждающихся в дополнительном обучении, на 2016 год показана на рисунке 9 и составляет: специалист функционального подразделения — 28 %, специалист линейного подразделения — 27 %, служащие — 22 %, квалифицированные рабочие — 33 %.

Прослеживая изменения в требованиях дополнительного образования рабочих в 2017 году, общая доля сотрудников, нуждающихся в прохождении обучения, значительно возросла, что показано на рисунке 10 [31]. Были опрошены специалисты функционального подразделения, специалисты линейного подразделения, обычные служащие, квалифицированные рабочие.

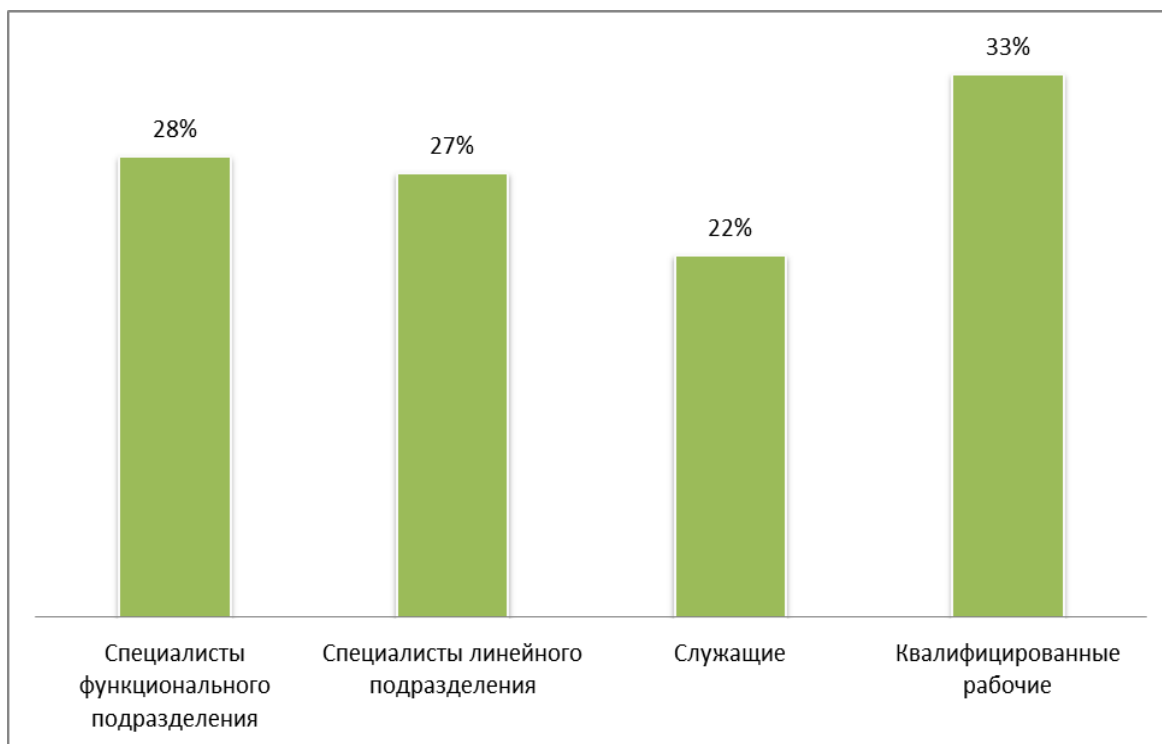


Рисунок 9 — Доля работников разных категорий, нуждающихся в дополнительном обучении, на 2016 год

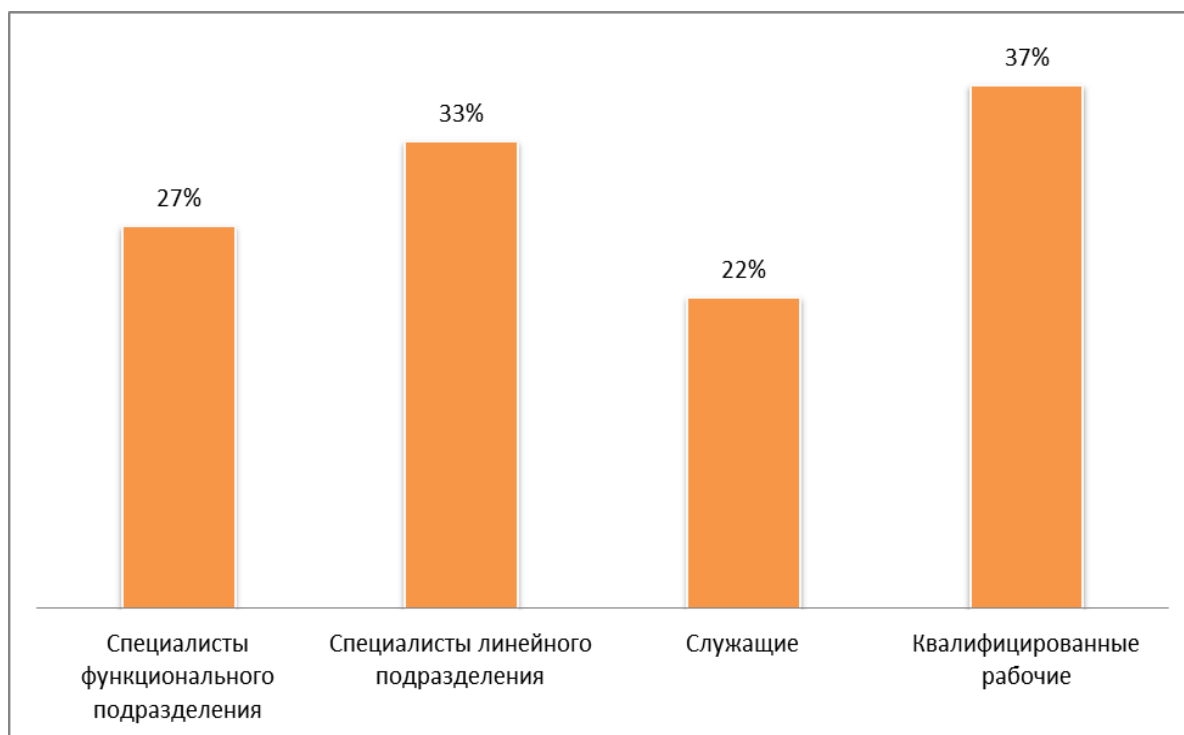


Рисунок 10 — Доля работников разных категорий, нуждающихся в дополнительном обучении, на 2017 год

Далее на рисунке 11 представлен график, в котором показано количество предприятий, организовывавших обучение для своих сотрудников за весь период с 2016 по 2017 гг.

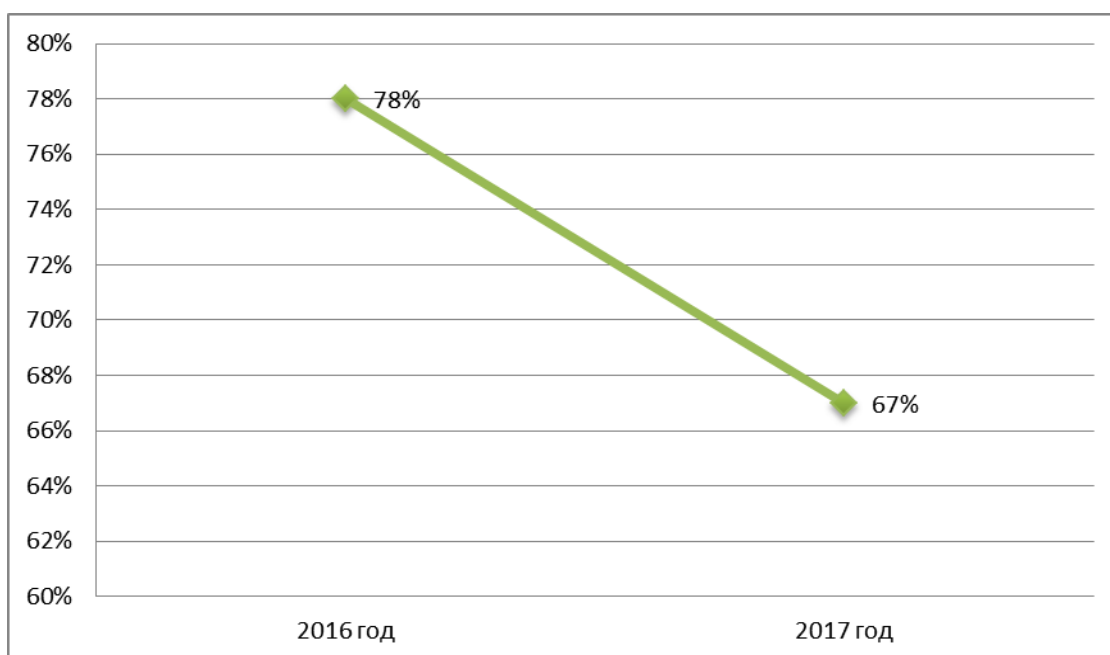


Рисунок 11 — Доля предприятий, проводивших переподготовку, повышение квалификации, стажировки сотрудников предприятия

Доля участвовавших в непрерывном образовании в течение 4 недель перед опросом среди руководителей, проводившимся в 2016 г. была таковой: 62 % участвовали в непрерывном образовании, 60 % занимались самообразованием, и всего лишь 21 % получали дополнительное образование. Стоит отметить, что 23 % руководителей не участвовали в дополнительном образовании; 7 % проходили дополнительное образование в 2017 году; всего лишь 4 % проходили дополнительное образование в 2016 г. [32].

На основании этих данных делаем выводы о том, что нехватка квалификации во все года была существенна, но и количество предприятий, проводивших подготовку, в последние годы сократилось.

Направления профессиональной подготовки сотрудников относятся к их специальности, на их долю приходится 85 % всех проводимых программ обучения. Новые направления профессиональной деятельности оплачивались четвертью предприятий. Вторым по распространенности направлениями профессионального обучения являются курсы по организации и охране труда — их проводили около 57 % предприятий.

Но среди проходивших обучение сотрудников большее число составляли квалифицированные рабочие (35 % от всех обучавшихся). Если сравнить долю отдельных категорий работников в общей численности занятых и долю этих категорий среди участвовавших в обучении, то рассматривается неравенство возможностей для разных категорий персонала. Возникают смещения в пользу работников с более высоким должностным статусом, и меньшие шансы пройти обучение оказываются у служащих и рабочих. В организуемом компаниями обучении, шансы успешно пройти обучение у специалистов выше в 1,3 раза, по сравнению с простыми рабочими и служащими, а у топ-руководителей и руководителей отделов — в 2,1 раза. Экономические нарушения пропорций в развитии отдельных отраслей предприятий усилились, шансы участвовать в программах обучения, инициированного работодателем, у работников с более низким должностным статусом уменьшились, т. е. у служащих и квалифицированных рабочих [32].

Постоянная и правильная практика обсуждения кадровых вопросов существует на 69 % предприятий. Обсуждение кадровых вопросов происходит активнее на совещаниях в крупных компаниях, нежели в малых. Чаше вопросы, касающиеся персонала, обсуждаются в успешных компаниях — каждая четвертая успешная компания обсуждает кадровые вопросы на каждом совещании, в то время как неуспешные предприятия лишь в 9 % случаев поднимают этот вопрос на каждом совещании. При этом следует отметить, что все же вопросы кадров обсуждаются на всех предприятиях вне зависимости от их успешности, единственное отличие заключается лишь в частоте подобных обсуждений [35].

В структуре предприятий наличие кадровых подразделений на 2013 г. проявляется на 64 % предприятий. 36 % предприятий отмечают, что у них не имеются никаких кадровых подразделений. 38 % предприятий заявили о наличии сотрудника. И только 26 % предприятий отмечают, что у них имеется целый кадровый отдел. О наличии ежегодных планов профессиональной

подготовки на предприятиях заявили 59 %, 37 % предприятий планов подготовки кадров не имеют, а 4 % затруднились дать ответ [37].

В компаниях используют различные установленные формы при организации политики в области развития персонала. Наиболее распространенной мерой является наличие подразделения или сотрудника по вопросам организации обучения персонала, о них сообщил каждый второй руководитель. В 26 % существует бюджет расходов на обучение персонала, а у каждого пятого предприятия заявлен план обучения персонала. На 20 % опрошенных предприятий проводится анализ интересов сотрудников в обучении, а каждая пятая компания имеет учебные структуры. Менее требуемым средством развития персонала является оценка эффективности обучения работников — он присутствует лишь в 14 % компаний [35].

Политика организации обучения кадров различается по секторам. На рисунке 12 ниже отображена практика формирования кадровой политики в установленных формах в различных секторах экономики и в компаниях, реализующих различную политику (доля % от числа компаний в каждой группе) на 2016 г.

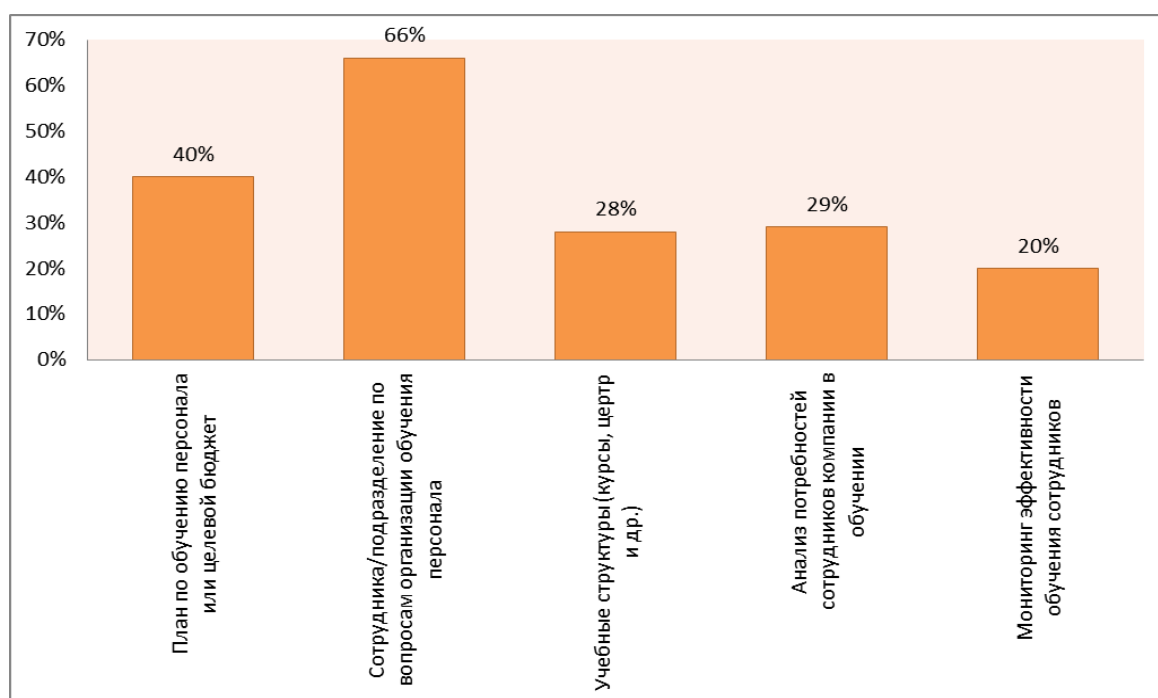


Рисунок 12 — Доля компаний

Планом по обучению сотрудников или целевой бюджет расходов обла-
дают 40 % предприятий. Большинство компаний (66 %) имеют сотрудника
или целое подразделение по вопросам организации обучения персонала.
На 28 % опрошенных предприятиях имеются учебные структуры (курсы,
центр и др.). Анализ требований сотрудников компании в обучении прово-
дят 29 %, а прогноз результативности обучения работников проводится 20 %
предприятий [35].

Работодатели при оценке уровня профессионализма сотрудников учи-
тывают не только уровень имеющихся знаний, навыков и умений, но и целый
ряд личных качеств работника.

Ниже представлена таблица 3, где показана оценка имеющихся работ-
ников предприятий по данным опроса на 2007 г.

Таблица 3 — Оценка сотрудников руководителями предприятий разных отраслей по
результатам опроса 2016 года

Оценка качеств сотрудников		
Производственные качества	Малые предприятия	Крупнейшие предприятия
Уровень профессиональных знаний	3,9	4,4
Уровень трудовой дисциплины	3,9	4,2
Уровень общей культуры	3,7	3,8
Умение работать в коллективе	3,9	4,0
Инициативности, творческий подход к делу	3,5	4,0
Умение переучиваться, осваивать новое в профессии	3,7	4,3
Умение представить результаты своего труда, умение работать на результаты	3,7	4,0

Сравнивая оценки, даваемые руководителями малых и крупных пред-
приятий, можно выявить проблему распределения кадрового потенциала.
Проблема дефицита профессиональных знаний и навыков работников обна-
руживается в 1/4 предприятий.

Сотрудники не могут эффективно выполнять свои рабочие обязанности, не имея достаточных знаний и навыков, из этого следует, что происходит недостаточное использование организационно-технологических возможностей предприятий (технологий, оборудования и пр.). На 80 % российских предприятий, имеющих дефицит квалификации персонала, считают, что в связи с этой кадровой проблемой снижается эффективность компании.

Необходимость в повышении квалификации персонала испытывает большое количество работодателей. Развитие программ профессиональной подготовки, повышения квалификации персонала проводят все меньше предприятий.

По оценкам работодателей ключевых профессиональных компетенций и характеристик сотрудников, большинство предприятий в целом удовлетворены своими работниками. По опросу 2017 года была отмечена значительная за весь период наблюдения доля предприятий, где квалификация работников соответствует текущим организационно-технологическим требованиям. Если оценивать ситуацию по всему персоналу, включая руководителей различного уровня, то к концу 2017 года 60 % опрошенных предприятий имели согласованную квалификационную структуру кадров [32].

Основными профессиональными навыками и качествами, которые нужно улучшить сотрудникам предприятий, имеющим недостаточную квалификацию, назывались профильные профессиональные навыки и компьютерная грамотность, а так же общие образовательные навыки [35].

В период 2016–2017 гг. 41 % предприятий организовывали обучение персонала в центрах профессиональной квалификации или выезд преподавателей в компанию, а 34 % рассматривают это как необходимое. 26 % предприятий организовывали стажировки и обучение преподавателей в компаниях, и только 19 % находят это необходимым [32].

Рассматривая расходы предприятий на повышение квалификации и переподготовку своих сотрудников на одного сотрудника в процентах к среднему уровню затрат, делаем вывод, что масштабы финансирования перепод-

готовки, повышения квалификации на предприятиях в период с 2016 по 2017 гг. постоянно менялся. В 2016 г. предприятия выделяли 50 % затрат на переобучение своих сотрудников, а в 2017 год только 46 % расходов предприятий выделялись на проведение обучающих мероприятий для собственных сотрудников [35].

Проводя итог, можно выявить, что компании решают проблему различия компетенций работников текущим или будущим организационно-технологическим требованиям, предпринимая обучение своих сотрудников. Тем не менее, слабая распространенность практик анализа потребностей сотрудников и оценки результативности обучения говорит о низкой развитости культуры организации обучения в России. Предприятия с развитой кадровой системой имеют более отрегулированную политику по кадровому развитию персонала.

1.4.3 Взаимодействие предприятий с организациями, реализующими программы высшего образования

Некоторые руководители предприятий до сих пор сохранили заинтересованность в сотрудничестве с представителями системы высшего образования, невзирая на уменьшение общего числа предприятий, которые сохранили связи с образовательными учреждениями. У российского крупного бизнеса большие возможности и достаточно ресурсов для взаимодействия с организациями высшего образования, а малый бизнес во много раз отстает от крупного. В 2016 году в тех или иных формах сохраняли связи с этими организациями до двух третей крупных предприятий (численностью более 499 человек), 20 % средних предприятий (численностью 49–199 человек) и только 11 % малых предприятий (численностью менее 49 человек), смотрите рисунок 13.

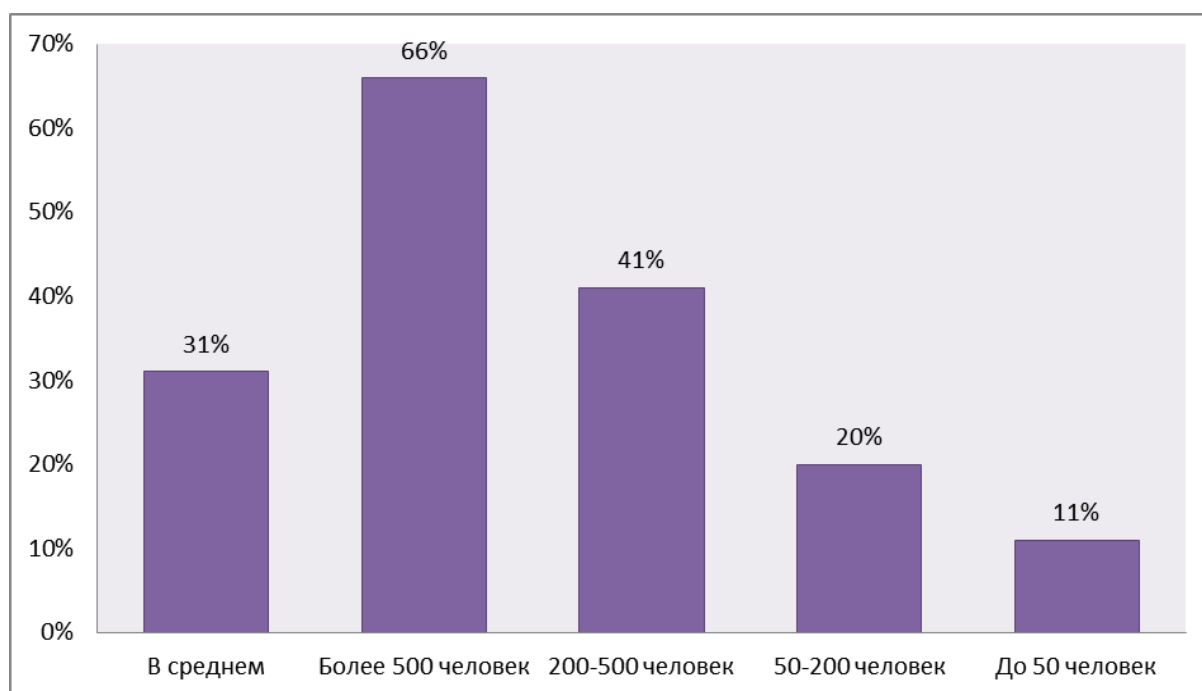


Рисунок 13 — Связи с университетами/организациями высшего образования компаний разного количества занятых в России на 2016 год

Чем выше показатели результативности и ресурсной обеспеченности компании, тем вероятнее заинтересованность руководства компании в развитии связей с образовательными организациями. Необходимость в обновлении профессиональных компетенций своих сотрудников вызвана интересом со стороны эффективных и обеспеченных компаний к сотрудничеству с системой высшего образования. Предприятия, которые имели достаточно ресурсов для развития и совершенствования, сотрудничали с организациями высшего образования почти более активнее, чем предприятия, где средств хватало только для погашения необходимых обязательств.

Компании, находящиеся на стадии технологического прогресса и разрабатывающие современные инновации, продукты, технологии, имеют высокий спрос на развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников. Со стороны этих предприятий высокий интерес к сотрудничеству подтверждается данными опроса, более 40 % в той или иной форме взаимодействовали с организациями высшего образования. В реакционной среде не более 16 % компаний, не занимавшихся технологическим совершенствовани-

ем, внедрением или разработкой инноваций, устанавливали связи с этими образовательными организациями.

За последние три года российские предприятия изменили свои взгляды в области набора и развития персонала, в связи с этим значительно уменьшилось сотрудничество предприятий с образовательными организациями, реализующими программы высшего образования. По результатам опроса 2017 года, не более трети опрошенных предприятий поддерживали связи с этими организациями. Подобное обрывание связей бизнеса с организациями высшего образования возвращает к модели, выбранной работодателями еще 3–5 лет назад. Статистика сотрудничества российских компаний с образовательными организациями, реализующими программы высшего образования, показана на рисунке 14.

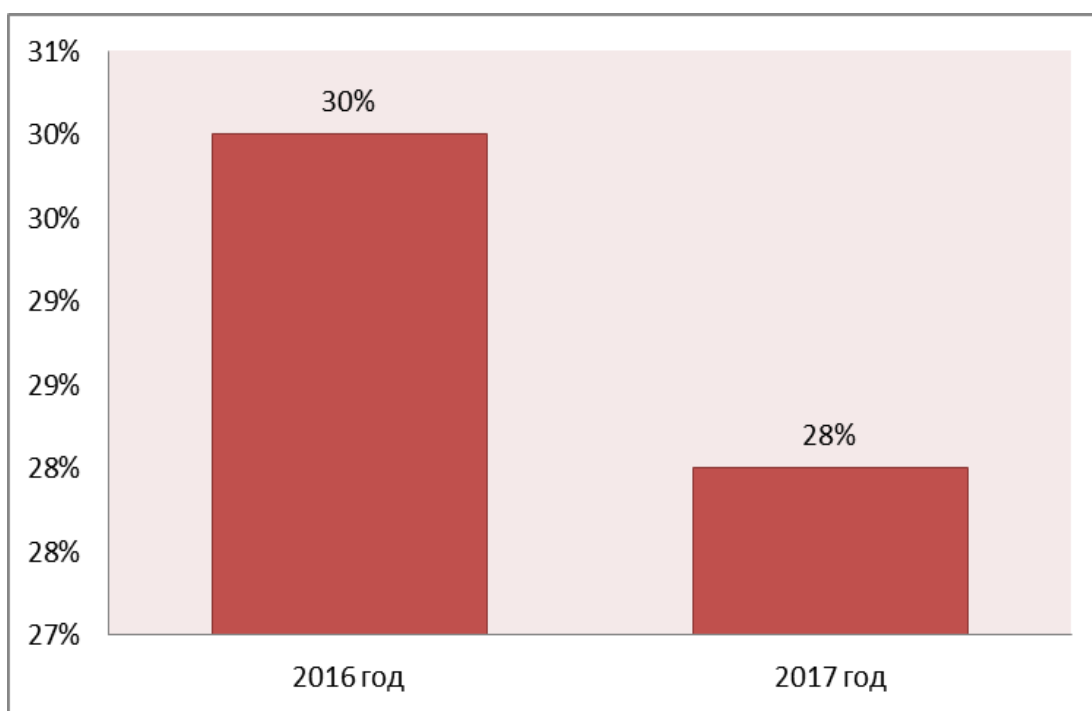


Рисунок 14 — Сотрудничество российских компаний с образовательными организациями, реализующими программы высшего образования

Если говорить о планах сотрудничества компаний на ближайшее будущее, то в 2016 году строили планы на сотрудничество с организациями, реализующими программы высшего образования, 30 % опрошенных российских предприятий, а в 2017 году процент снизился до 28 %. Это говорит о

том, что предприятия переходят на экономный режим стремительного управления, а следовательно, стараются сохранить некоторые связи с образовательными организациями, но о расширении активности речи не будет.

Уже в течении нескольких лет создаются центры профессиональной подготовки повышения квалификации, которые нацелены на выполнение множества задач, в том числе оказание услуг компаниями по организации обучения сотрудников. 31 % опрошенных предприятий имеет опыт организации обучения сотрудников с помощью центров профессиональной подготовки повышения квалификации. Почти 60 % руководителей предприятий, работники которых проходили обучение в этих центрах, считают данное направление сотрудничества в более полезным и эффективным для компании. Чаще организовывали обучение в центрах профессиональной квалификации крупные компании (почти половина опрошенных предприятий этой группы). Реже подобный опыт есть у малого бизнеса, только 15 % малых предприятий обращались по вопросам обучения в эти центры.

В промышленности, где предприятия одни из первых ощутили ухудшение экономической ситуации, уменьшилось число компаний, которые осуществляли частые и совместные мероприятия с организациями, занимающимися подготовкой новых специалистов среднего звена. Пора перестать двигаться за увеличением количества и сосредоточиться на качестве подготовки и переподготовки сотрудников, организовать подготовку хороших инженеров в специализированных вузах, имеющих сильные связи с промышленностью и, конечно, лучше было бы это делать в своих или ближайших регионах.

Масштабы совместной деятельности компаний с образовательными организациями высшего образования, готовящими сотрудников, в 2016 году особо не менялись, что показано на рисунке 15. На предприятиях расширяли связи с этими организациями, поэтому средний показатель по выборке оказался примерно на том же уровне, что и год назад. Таким образом, в 2016 го-

ду лидерами по развитию сотрудничества с учреждениями, реализующими программы подготовки сотрудников, оказались промышленные предприятия (более 40 % компаний отрасли).

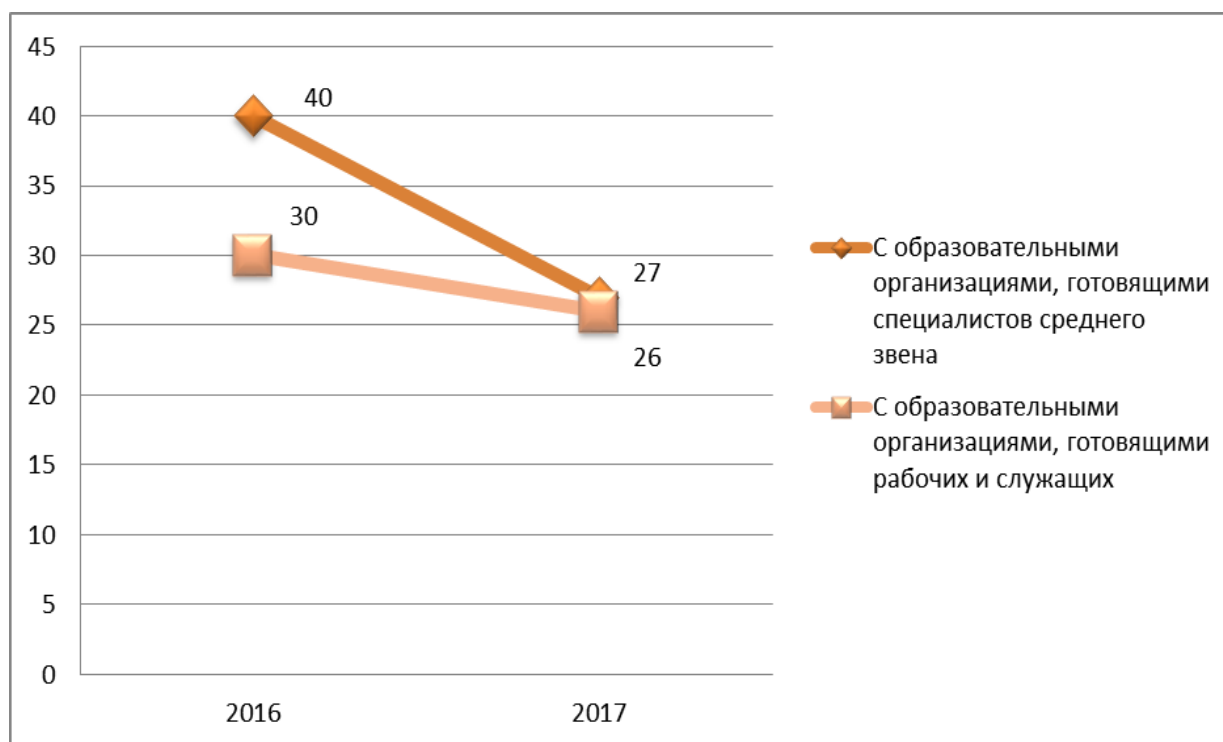


Рисунок 15 — Совместная деятельность российских компаний с профессиональными образовательными организациями

Смотря на планы российских компаний на продолжительные отношения по сотрудничеству с профессиональными организациями, осуществляющими подготовку специалистов, служащих на 2016–2017 гг., допустимый интерес компаний оказался умеренным. Количество предприятий, собиравшихся развивать или расширять связи с этими образовательными организациями, уменьшилось. В итоге не более 1/4 компаний имели подобные планы на 2016–2017 годы. Еще более значительным стал ущерб интереса к сотрудничеству с организациями, реализующими программы подготовки специалистов среднего звена, в 2016–2017 годы собирались участвовать в совместных мероприятиях с этими организациями не более 17 % опрошенных компаний, смотрите рисунок 16.

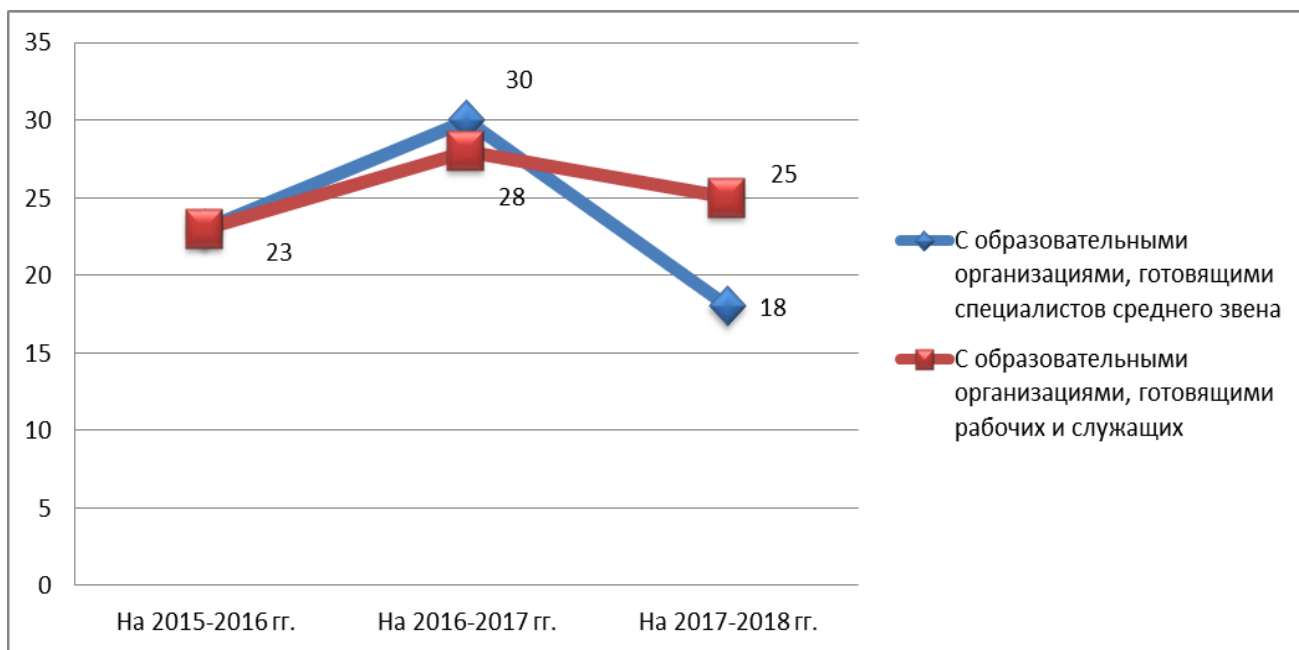


Рисунок 16 — Проект по сотрудничеству («хотели бы продолжить/начать сотрудничество с образовательными организациями, реализующими программы подготовки специалистов среднего звена или занимающимися подготовкой служащих, рабочих»)

Выводы по первой главе

В ходе работы были сделаны следующие выводы:

1. Изучены теоретические аспекты основы обучения и развития персонала: тенденции и перспективы как основа повышения результативности обучения сотрудников.
2. Проведен обзор основных этапов развития научной мысли и практического опыта в области обучения персонала и повышения уровня мотивации, привязанности к определенному работодателю.
3. Выделены и изучены виды, типы, специфика обучения персонала, рассмотрены определения, данные различными учеными и профессорами данной научной сферы.
4. Рассмотрена история развития и обучения персонала на предприятии, принимаемые руководством шаги по обучению сотрудников, доказана необходимость и польза внутреннего обучения персонала.

5. Сделан вывод, что многочисленные работы и выводы основоположников теории человеческого капитала приходят к заключению, что люди совершенствуют свои способности при помощи вложения в самих себя.

6. Рассмотрена и изучена сущность теории непрерывного образования был изучен доклад, написанный и опубликованный под руководством Э. Форра, после которого было принято решение о признании непрерывного образования основным принципом для реформ образования в развитых и развивающихся странах.

7. Рассматриваются методы и программы обучения персонала. Изучено содержание программ обучения для разных категорий сотрудников, было установлено, что программа в значительной степени определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

8. Проанализирована политика организационного обучения с целью описания актуальных типов политики обучения. Было установлено, что разнообразные подходы и рекомендации к обучению выделяют в четыре типа политики обучения: функциональная политика, проблемно-ориентированная политика, перспективно-ориентированная политика и креативная политика.

9. В ходе работы было установлено, что обучение и программы обучения могут быть направлены как на одного сотрудника, так и на коллективное образование.

10. Были выделены следующие виды программ обучения, которые условно делятся на два вида: обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте обладает тесной связью с постоянной работой, облегчает адаптацию сотрудника, но оно ограничено и не дает возможности отвлечься от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места. Повышение квалификации вне рабочего места (с от-

рывом от производства) решает в первую очередь задачи, связанные с овладением новыми технологиями и знаниями в определенной профессиональной области. На семинарах, тренингах, практических занятиях на тренажерах и муляжах происходит систематизация, обзор и передача свежей информации, последних достижений.

11. Подведен общий итог, что в зависимости от размеров организации работа в сфере обучения персонала может быть построена по-разному. В крупных организациях обычно создаются специальные подразделения, занимающиеся обучением персонала. Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры. Внутренние учебные центры имеются в таких организациях, как Центробанк, Сбербанк, компаниях Rank Xerox, Ericsson, на крупных предприятиях («Волжский оргсинтез», «Курскрезинотехника» «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и др.). В небольших фирмах работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках обычного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников.

12. В последнее время отмечается стабильный рост необходимости организаций в квалифицированных сотрудниках. Руководители предприятий представляют к сотрудникам высокие требования, которые не ограничиваются компетентностью и профессионализмом. Для высококвалифицированных специалистов также, помимо данного базового условия, необходимо умение переучиваться, адаптироваться к новым меняющимся условиям деятельности, работать в команде, а также обладать передовым потенциалом.

13. Зафиксировано, что больше всего доля предприятий, испытывавших нехватку кадров в 2016–2017, была в промышленных предприятиях. Как отмечают многие исследователи, несмотря на высокую безработицу, российские предприятия испытывают нехватку рабочей силы, особенно высококвалифицированных кадров.

14. Работодатели для решения проблемы нехватки сотрудников используют целую систему: обращаются на рынок труда, используют внутренние резервы обучения сотрудников, сотрудничают с выпускниками и студентами. Привлечение на предприятие зарубежных сотрудников как одна из форм уменьшения нехватки сотрудников имеет слабую распространенность среди российских компаний.

15. В составе российских предприятий наличие профессиональных подразделений на 2016 г. раскрывается на 64 % компаний. 36 % компаний отмечают, что у них не имеются никаких кадровых подразделений. Всего 26 % компаний говорят, что у них имеется целый кадровый отдел.

16. Установлено, что компании, находящиеся на стадии технологического прогресса и разрабатывающие современные инновации, продукты, технологии, имеют высокий спрос на развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников. Опрос показывает, что компании, имеющие высокий процент к сотрудничеству с организациями высшего профессионального обучения — 40 %.

17. Установлено, что в 2016–2017 годах строили планы на сотрудничество с организациями, реализующими программы высшего образования, 16 % опрошенных российских предприятий. Компании переходят на экономный режим стремительного управления, а следовательно, стараются сохранить некоторые связи с профессиональными образовательными организациями.

18. Сделано заключение, чем выше показатели результативности и ресурсной обеспеченности компании, тем вероятнее заинтересованность руководства компании в развитии связей с образовательными организациями. Необходимость в обновлении профессиональных компетенций своих сотрудников вызвана интересом со стороны эффективных и обеспеченных компаний к сотрудничеству с системой высшего образования.

19. Некоторые руководители предприятий до сих пор сохранили заинтересованность в сотрудничестве с представителями системы высшего обра-

зования, невзирая на уменьшение общего числа предприятий, которые сохранили связи с образовательными учреждениями. У российского большого бизнеса большие возможности и достаточно ресурсов для взаимодействия с организациями высшего образования, а малый бизнес во много раз отстает от крупного.

20. Определенно, что план по обучению сотрудников или установочный бюджет расходов обладают 40 % компаний. Большее количество компаний (66 %) имеют определенного сотрудника или целое крупное подразделение по вопросам организации обучения всего персонала. На 28 % опрошенных компаний имеются учебные центры или здания. Обзор необходимости сотрудников предприятий в обучении проводят 29 %, а отслеживание эффективности обучения сотрудников проводится 20 % компаний.

21. В заключении делаем вывод, что необходимой формой переучивания, начиная с 2016 по 2017 гг. является обучение на курсах по переподготовке и повышению квалификации.

2 ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Критерии оценки результативности обучения

Общая оценка выгодности человеческого капитала может быть разделена на три уровня. Первоочередную значимость имеет уровень предприятия. На этом этапе рассматриваются цели предприятия и отношения между ними и человеческим капиталом. Второй уровень измерения — подразделения компании достаточно значимые для бизнеса. Здесь рассматриваются качество и результаты производительности. Измерение в основном касается оценки, степени и количества изменений. Все изменения могут быть измерены с помощью расчетов стоимости, времени, объема, ошибок или дефектов и реакций людей. Третий и самый важный уровень — уровень управления человеческим капиталом. Здесь рассматриваются результаты работы отдела человеческих ресурсов по планированию, найму, вознаграждению, развитию и сохранению человеческого капитала предприятия [53].

Оценка результативности обучения является одним из наиболее важных этапов процесса обучения сотрудников. Одной из основных причин важности оценки результативности учебных программ организацией является установление того, в какой степени в конечном результате были достигнуты цели обучения. Смысл данной оценки состоит в выявлении полезности для организации от обучения работников, или выявлении более результативной формы обучения [30]. То, что сотрудники закончили программу обучения, еще не гарантирует положительный результат; у некоторых программ обучения может быть и отрицательная полезность. Чтобы эффективно руководить учебным процессом, должны быть измерены затраты и выгода программ обучения. Выгода программ обучения включает в себя экономию времени, улучшенную производительность, и улучшенный продукт или качество обслуживания [63].

Оценка результативности процесса обучения позволяет решить следующие задачи:

- осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы обучения;
- корректировка слабых сторон и отслеживание результативности, качества;
- прогноз результативности обучения;
- разработка и внедрение корректирующих программ.

Оценка результативности программы обучения требует рассмотрения множества переменных и более детального разбора. Чем больше различие в качестве выполнения работы между обученными и необученными сотрудниками, тем больше плодотворность программы обучения. Большее количество обученных сотрудников по этой программе принесет положительный результат, если программа обучения совершенствует и улучшает качество выполнения работы сотрудников, что скажется на совместных результатах организации [63].

В своей работе автор А. Н. Рэймонд для измерения результативности программ обучения использует формулу.

Результативность программы обучения ΔU , вычисляют по формуле:

$$\Delta U = T \times N \times dt \times SDy - N \times C,$$

где ΔU — результативность программы обучения;

T — время, потраченное на обучение;

N — количество обучающихся;

dt — различие в качестве выполнения работы;

SDy — стандартное отклонение качества выполнения работы необученных сотрудников;

N — число сотрудников;

C — стоимость обучения на одного сотрудника.

Информацию, полученную в результате оценки результативности конкретных учебных программ, необходимо проверять, подробно разбирать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в буду-

щем. Оценка результативности обучения работников организации позволяет непрерывно работать над улучшением качества обучения, регулировать и исправлять учебные программы и формы обучения, которые дают недостаточный эффект. В идеале оценку результативности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др. [30].

Проводить оценку результативности обучения также можно при помощи проведения опросов, тестов, анкетирования, экзаменов и т.п. Оценивать результативность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы.

При оценке результативности обучения обычно выделяют пять критериев:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Мнение обучающихся.

Необходимой практикой во многих организациях является установление мнения обучающихся о только что пройденной ими учебной программе, о ее эффективности и полезности. Так узнается их мнение по следующим вопросам:

- содержание учебной программы (насколько интересно, информативно, практическая ценность, теоретическая ценность, доступность для понимания);
- качество преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, используемые методы обучения);

- общие средства и положение во время обучения (физические условия, отсутствие отвлекающих факторов, приятная обстановка и т.д.);
- степень достижения целей обучения (соответствие ожиданиям слушателей, готовность слушателей использовать полученные знания в практике своей работы).

При оценке мнений опираются на степень заинтересованности обучающихся. Если обучение понравилось слушателям, значит, программа данного обучения является достаточно хорошей и информативной. Мнение обучающихся рассматривается как оценка экспертов, способных объективно оценить учебную программу по предлагаемым критериям (показателям).

Усвоение учебного материала.

Для оценки степени усвоения пройденного слушателями учебного материала, преподаватель или организатор учебы должен сформулировать ответы на три главных вопроса:

1. Что должен уметь делать обучающийся, чтобы показать, что он усвоил предмет?
2. Что должен знать обучающийся?
3. На какие вопросы он должен быть способен дать ответы?

Главными показателями того, что обучающимися был успешно пройден материал, является полнота усвоения знаний и прочность приобретенных ими навыков. Для того, чтобы оценить полноту усвоения материала, используют такие формы контроля, как устные опросы, контрольные работы, тестирования, устные или письменные зачеты и экзамены. Обучающимся задают разнообразные вопросы на проверку теоретических и практических знаний, что предполагает письменная и устная форма проверки знаний.

Поведенческие изменения.

Этот критерий предполагает контроль изменения поведения работников после прохождения курса обучения. Проверяется степень использования новых знаний на практике.

Рабочие результаты.

Результативность программы обучения можно оценить по результатам производственной деятельности тех, кто прошел обучение. Если после использования новых навыков и новых знаний результаты работы определенного работника, подразделения, организации в целом улучшаются, то это и есть реальная выгода, которую получает организация в результате обучения.

Эффективность затрат.

Программу обучения также оценивают на предмет эффективности затрат. Затраты на обучение считаются эффективными, если выгоды для организации после завершения обучения превосходят затраты на проведение данного обучения.

Эффект действия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по формуле.

Эффект действия программы обучения Э, вычисляют по формуле:

$$\text{Э} = \text{П} \times \text{N} \times \text{V} \times \text{K} - \text{N} \times \text{З},$$

где П — продолжительность программы (в годах);

Н — количество обученных работников;

V — стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (долл.);

K — коэффициент прироста результативности в результате обучения;

З — затраты на обучение одного работника (долл.).

Ниже в таблице 4 приведены показатели эффективности и методы их расчета [59].

Таблица 4 — Показатели эффективности обучения и методы их расчета

Показатели эффективности обучения и методы их расчета		
Направление оценки	Показатель	Метод расчета
1	2	3
Расходы на обучение	Доля расходов на обучение	Отношение расходов на обучение к общим расходам

Окончание таблицы 4

1	2	3
	Расходы на одного работника	Расходы на обучение, поделенные на число обученных работников
	Расходы на обучение в расчете на час занятий	Общие расходы на обучение, поделенные на общее время обучения
Отдача на вложения в обучение	Достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение	Общая экономия за счет использования неиспользованных ранее ресурсов или предотвращения потерь, поделенная на сумму расходов на обучение
	Доход в расчете на одного работника за год	Общий доход или объем продаж, поделенный на общее число работников
	Прибыль в расчете на одного сотрудника в год	Общая годовая прибыль до выплаты налогов, поделенная на общее число работников
Обеспеченность квалифицированными специалистами	Число сотрудников отдела обучения и развития персонала на 1000 работников компании	Численность отдела обучения и развития кадров, поделенное на общее число работников x1000
Оценка работы отдела Обучения	Удовлетворенность со стороны потребителей услуг отдела обучения и развития персонала	Отношение числа потребителей услуг отдела обучения и развития персонала, давших оценку «хорошая работа» или «эффективная работа», к общему числу потребителей, заполнивших оценочные листы
Эффективность Научения	Средний процент научения в расчете на одну программу	Процент разности между результатами тестирования до и после обучения для каждой группы, усредненный по всем группам, прошедшим тестирование

Процесс оценки результативности обучения обычно состоит из четырех этапов [30]:

1. Определение целей обучения. Оценка результативности обучения начинается на этапе планирования, определения целей обучения. Цели обучения задают критерии и стандарты оценки результативности учебных программ.

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

- показатели и установки, характеризующие профессиональные знания, навыки работников;
- количественные показатели работы отдельных сотрудников, подразделений или организации в целом (уровень производительности, финансовые показатели и т.п.);
- качественные показатели работы отдельных сотрудников, подразделений или организации в целом (качество товаров и услуг, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность работников компании, уровень трудовой морали и т.п.).

3. Сбор данных в процессе обучения и после обучения (по тем же показателям и с использованием тех же инструментов).

Пока обучение совершается, необходимо устраивать опросы среди обучаемых для получения более полной информации об их интересе к разным учебным темам, об их оценке работы преподавателей, мотивации и другому. Это позволяет вносить изменения в содержание учебной программы, менять форму преподавания различных тем, сделать занятия более интересными и интерактивными и включить в программу новые темы, программы и аспекты, которые больше соответствуют профессиональным интересам обучаемых.

4. Сравнение данных, полученных до, во время и после обучения. После завершения курса обучения стоит изучить качество производительности

труда персонала, если она осталась на том же уровне, который был до прохождения обучения, то перед организацией встает вопрос о необходимости либо внесения значительных изменений в данную программу обучения, либо полного отказа от нее.

Также сравниваются производственные показатели работников, прошедших обучение, с производственными показателями работников, не проходивших обучение. Оценка результативности учебы требует больших затрат времени и достаточно высокой квалификации.

Также, одним из точных способов оценки является статистическое исследование различных показателей деятельности организации в течение достаточного длительного периода времени. Результаты данного исследования дадут информацию о необходимости и полезности обучения.

Ниже в таблице 5 перечислены основные элементы технологии оценки результативности обучения на основе пяти критериев.

Таблица 5 — Технология оценки результативности обучения

Основные элементы оценки обучения				
Критерий оценки	Содержание	Когда проводится	Кем проводится	Методы
1	2	3	4	5
Мнение обучающихся	Выяснение того, как обучающиеся оценивают проведенное обучение, что им понравилось и что не понравилось, как они оценивают объем и содержание материала, методы обучения, организацию обучения и т.п.	Во время или по завершении обучения.	специалисты отдела обучения/отдела персонала, преподаватели, представители руководства.	опросы /анкетирование, интервью, наблюдение, беседы со слушателями.

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5
Усвоение учебного материала	Выяснение того, насколько возросли знания обучающихся в результате проведенного обучения.	Во время или по завершении обучения.	Специалисты отдела обучения/отдела персонала, преподаватели.	Тестирование, устные или письменные опросы, зачеты, экзамены.
Поведенческие изменения	Определение того, как изменились значимые особенности рабочего поведения; как изменились установки, лежащие в основе рабочего поведения	До, во время и после обучения	Специалисты отдела обучения, непосредственный руководитель, психолог/социолог.	Опросы, тестирование, структурированное интервью, наблюдение.
Рабочие результаты	Выявление изменений производительности и качества труда	До и после обучения	Отдел труда и заработной платы, непосредственный руководитель;	Анализ производственных показателей, оценка уровня брака, уровня ошибок в работе и т.п.
Освоение навыков	Оценка того, смогли ли обучающиеся освоить новые навыки и использовать их в своей работе	Во время обучения Через некоторое время после завершения обучения.	Непосредственный руководитель, работники отдела обучения/отдела персонала.	Тесты, беседы/интервью со слушателями, беседы, интервью с руководителями, коллегами, сотрудниками, клиентами, наблюдение.
Эффективность затрат	Выяснение, оправдывает ли обучение отпущенные на него средства	Периодически (к примеру, раз в год)	Специалисты отдела обучения/отдела персонала, экономические службы.	Экономические методы, методы математической статистики.

2.2 Схема по организации учебного процесса сотрудников предприятия

Одним из важных условий развития персонала в целом и каждого работника в частности является систематическое пополнение имеющихся знаний путем профессионального обучения. Поэтому руководство должно постоянно заботиться о развитии своего персонала, так как подобрать человека, подходящего как по профессиональным, так и личностным качествам, становится все труднее. Из этого следует, что обучение и развитие сотрудника становится одной из наиболее важных задач для многих организаций. Выбор формы обучения напрямую зависит от многих факторов: финансовые средства организации, режима обучения, количества участников и др. [3].

Составление комплексной схемы обучения и развития персонала требует соединения следующих характеристик: планируемые затраты на обучение, категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии. Затем определяется количество людей, которым требуется пройти обучение, и выбирается форма обучения.

После принятия решения о форме обучения, делается выбор между режимами обучения — с отрывом от работы или без.

Как только режим обучения выбран, составляется план обучения, то есть расписание, в которое входит количество часов, планируемое на обучение.

Далее следует разработка обучающих программ, которые учитывают цели организации и ее потребности, форму, режим и методы обучения, расписание, а также количество участников процесса обучения. Участником процесса обучения персонала является лицо или организованная группа лиц, которые оказывают непосредственное влияние на процесс обучения персонала, а отсутствие участников обучения делает невозможным его проведение.

Далее следует оценка обучающих программ и их согласование с топ-менеджментом.

После данных мероприятий можно приступать к организации обучения. Для начала следует оповестить всех участников о предстоящем обучении, обсуждение его целей и плана обучения. Затем организуются пространство, оборудование и другие необходимые для обучения материалы и инструменты.

После того, как организационные моменты завершены, следует сам процесс обучения. По окончании обучающих мероприятий следует оценка результативности обучения.

После оценки результативности обучения специалисты могут сделать выводы о том, какие формы, режимы и методы обучения имели положительный эффект. Следовательно, после этого этапа можно вносить изменения при составлении обучающих программ. В конечном варианте модель будет иметь вид, представленный в приложении Б.

Стоит учитывать, что, так как концепция непрерывного образования включает в себе мысль о прохождении обучения в течение всей жизни, то можно сказать, что эта модель может быть использована для организации цикличного процесса обучения.

Специалисту, который отвечает за процесс обучения, необходимо заранее планировать и прогнозировать, каких результатов можно добиться по окончании обучения. Итог занятий должен быть материальным, его нужно измерять. При планировании обучения необходимо проводить обзор групп работников, направляемых на обучение. Это позволит формулировать результат обучения, определять направленность обучения, что в свою очередь, дает объективные данные для определения форм, методов и средств обучения.

Для того чтобы учесть все эти факторы, стоит объединить их в единую матрицу профессионального развития:

- для начала необходимо определиться с категорией работников;
- затем выбрать тему, которую они должны будут изучить;
- выбрать способ обучения;

- провести оценку результативности;
- применить теоретические знания на производстве (практике).

Для того чтобы эта методика окончательно обернулась в инструмент развития предприятия, к выполняемой работе необходимо добавить сбалансированные и согласованные сроки проведения той или иной учебной процедуры, а так же осуществить расчет стоимости обучения сотрудников на предприятии.

Руководство предприятия получит картину перспективного развития сотрудников предприятия, способов согласования стратегий, причины выбора в сторону той или иной обучающей компании, методы и формы обучения, отражение текущей работы предприятия (не будет ли непродуктивной работы из-за того, что приходится отвлекать от работы сотрудников), каких результатов можно добиться и главное — какова будет стоимость и когда необходимо применить деньги на обучение сотрудников предприятия, имея достаточную информацию.

Разрабатывая программы обучения, необходимо узнать какие существенные факты, принципы и процессы необходимо использовать в законченном отрывке работы участников обучения, а также какими знаниями, умениями и навыками должен обладать обучающийся, чтобы успешно усвоить новые знания. Также должен учитываться необходимый уровень предоставляемой информации в соответствии с характеристиками обучающихся и показатель осуществления передачи информации, учитывая доступное время и ресурсы.

Как только границы и содержание обучающей программы установлены, возникает проблема последовательности мероприятий. Многое зависит от способностей и потребностей обучающихся. Есть несколько подходов к определению последовательности обучающих мероприятий:

- логический подход;
- тематических подход;

- хронологический подход;
- обучение на основе уже освоенных знаний [28].

Выбор метода обучения (способа передачи знаний, умений и навыков) — фактор, определяющий картину успеха обучения. Если цель обучения — передача знаний, то есть фактической информации, лекции или беседы вне рабочего времени считаются достаточными. При необходимости они могут быть дополнены практическими заданиями, позволяющими закрепить полученные знания. На этапе использования полученных знаний обычных лекций становится недостаточно, поэтому становятся необходимыми проведение групповых дискуссий и использование ситуационного обсуждения. Когда между учениками и преподавателями возникает довольно тесное сотрудничество, тогда имеется возможность при обучении без отрыва от производства обучать сотрудников методами инструктажа или наставничества.

При обучении на рабочем месте акцент делается на приобретении специфического, узкого знания в реальной ситуации. Когда обучение происходит вне работы, упор в обучении обычно делается на:

- понимании основных принципов;
- обеспечении необходимыми знаниями;
- формировании взаимосвязи теории и практики [28].

Оценка программ обучения включает в себя не только понятия достоинств и стоимости, но также и самого процесса и результатов обучения. Выполняя оценку программ обучения, в первую очередь стоит провести исследование потребностей обучения и обучающихся, далее сопоставить их с целями и задачам обучения. Содержание и методы программы должны соответствовать запланированным результатам обучения. Оценка программ обучения должна проводиться на постоянной основе. Это является полезным для заблаговременного определения проблем, недостатков программы обучения и ввести изменения в них.

2.3 Опытнo-поисковая работа по планированию и организации процесса обучения

Чтобы оценить сотрудников, необходимо обратить внимание на уровень его квалификации, профессиональной подготовки и тем самым, сузится роль персонала, а также его потенциальные возможности. Если рассмотреть более широкий смысл термина «качество персонала», то можно определить персонал как ресурс в стратегическом, а не только тактическом смысле, таким образом обозначить его важнейшую роль в экономике. Следует отметить, что сам термин «качество персонала» рассматривается по-разному различными исследователями, и одной точки зрения на определение данного, относительно нового для науки управления понятия не существует [10].

Обращаясь к стандарту ГОСТ Р ИСО 9000–2015 [15] «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», качество можно трактовать как степень соответствия присущих характеристик требованиям. При этом под характеристиками понимается отличительные качества, а под требованиями, которые являются обязательными, потребности и ожидания, которые должны быть задокументированы. Также стоит выделить понятие компетентности, которое предполагает демонстрацию умения применять знания и умения на практике.

В соответствии с данными определениями, в само понятие «качества персонала» с точки зрения организации можно включить не только его наличие знаний, соответствующих требованиям, но также и умения, позволяющие применять его знания на практике. Еще одной из важных составляющих качества персонала являются определенные человеческие качества, гарантирующие в дальнейшем его лояльное отношение организации и стабильно высокую работоспособность на необходимом уровне [10].

Вопросы качества персонала состоят из соответствия занимаемой им должности и выполняемой работы, что в свою очередь требует предварительной профессиональной подготовки. Поэтому рассмотреть качество пер-

сонала в отдельности от качества его подготовки является практически невозможным.

Из этого следует, что, рассматривая качество персонала как его свойственную характеристику, можно выделить его в трех составляющих группах:

- способности (уровень образования, профессиональные навыки, объем имеющихся знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности и т. п.);
- мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам, стремление к власти);
- психофизиологические свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы) [48].

Если сотрудники соответствуют требованиям предприятия по всем составляющим этих трех групп, то это означает, что качество персонала как показатель возможен. Поэтому необходимо документировать отдельные параметры требований в соответствующей организационно распорядительной документации, так как с точки зрения руководства предприятия эти аспекты являются основными составляющими понятия качества персонала. Если данные требования не будут изложены и понятны обычным сотрудникам, то предприятие может столкнуться с определенными трудностями при проведении оценки [10].

По результатам работы сотрудника в организации может быть проведена оценка, которая будет учитывать не только достижения сотрудника за определенный период. Оценки каждого сотрудника могут быть переведены в общую оценку качества персонала организации. Для того чтобы оценить качество персонала, проводится дифференциация требований каждой должности по трем рассмотренным группам (способности, мотивации и психофи-

зиологические свойства) и каждому показателю в каждой из групп присваивается определенный балл, определяющийся в зависимости от уровня важности данного качества для исполнения обязанностей каждой определенной должности. Изначальная оценка качества персонала проводится путем сложения данных коэффициентов, в результате чего определяется балльный уровень качества персонала для каждого нового сотрудника. Затем, за определенный период времени, в ходе проведения оценки персонала проводится повторный контроль качества персонала, основанный на той же схеме. Исследуя полученные каждым сотрудником организации баллы, можно проверить рост или падение качества персонала, так и за возможными направлениями совершенствования качества персонала организации в целом.

Если говорить об оценке экономической результативной деятельности сотрудников предприятия, то необходим достаточно долгий период рассмотрения данного показателя, включающего в себя сумму затрат на каждого сотрудника организации за данный период. Если качество персонала рассматривается как экономический показатель, с одной стороны можно говорить о качестве персонала в целом, проводя общую оценку качества персонала. С другой стороны рассматриваем индивидуальные показатели качества каждого отдельного сотрудника, получив показатели деятельности каждого сотрудника. В обоих случаях предполагается сравнение общих затрат на персонал (включая, в том числе, затраты на подбор, отбор, адаптацию, обучение и развитие персонала организации — как для отдельного сотрудника, так и для всей организации в целом) с показателями прибыли за отчетный период. В целом данный способ строится на подходе, берущем за основу расчет показателя возврата на инвестиции. Полученный экономический показатель, с одной стороны, может расцениваться как оценка результативности системы управления персоналом в целом, с другой стороны, возможность его применение в отношении каждого отдельного сотрудника, что позволяет говорить именно об оценке качества персонала, а сумма полученных индивидуальных показателей — об общей оценке качества персонала организации [10].

Политика организации в области обучения состоит из ряда практических действий в отношении человеческих ресурсов. Политика определяет меры по организации сбора для предприятия профессионального развития своих сотрудников. Роль обучения в организации первоочередно определяется общими целями организации. Обучение должно содержать в первую очередь немедленные потребности, касающиеся исполнения текущих задач и обязанностей. Второй долговременной целью обучающих программ является взаимосвязь с краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными бизнес-планами и обозначение в качестве главного элемента выполнения задач.

Реализации политики организации можно достигнуть несколькими способами. В некоторых организациях наблюдается практика создания собственных руководителей и специалистов, их обеспечивают тщательным обучением внутри организации ради удовлетворения своих потребностей в кадрах. Таким образом, большинство обучающих и развивающих программ обеспечивается внутренними ресурсами организации, практически без помощи извне. Для проведения тренингов в некоторых организациях используют «внешних консультантов» — то есть преподавателей вузов и консультантов частных организаций. В таких организациях ответственность за проведение вводных тренингов для новых сотрудников и обучение на рабочем месте особенностям конкретной профессии или должности лежит на внутренних ресурсах организации, а в целях обучения руководящего состава приглашаются специалисты извне. Если обучение считается как одна из статей затрат, то финансирование данного обучения проводится в контексте реальных потребностей [28].

Для принятия реального решения об обучении персонала топ-менеджменту компании необходимо владеть инструментом системного анализа, позволяющим определить основной ограничивающий фактор организации [7].

Существует несколько категорий сотрудников, нуждающихся в обучении:

- принятые на предприятие выпускники учебных заведений;
- принятые новые сотрудники с опытом работы;
- имеющийся персонал с целью повышения его квалификации, в связи с внедрением новых технологий и т.д.;
- работники, которых затронула вертикальная или горизонтальная мобильность в рамках предприятия или его филиалов, и др. [9].

Первый шаг в создании результативных программ обучения — выявление нужд учебных сотрудников. Оценка потребности обучения — процесс сбора данных, проводимый в целях определения потребностей обучения сотрудников. Для этого, прежде чем программы обучения будут разработаны, стоит провести ряд действий:

- 1) распознать или определить определенные проблемные зоны в организации так, чтобы на самый высокий приоритет уделялось больше времени и на организационные проблемы, требующие решения об обучении тоже;
- 2) получить управленческую поддержку, удостоверяясь, что обучение естественно способствует итогу — улучшает качество выполнения работы сотрудника;
- 3) формировать данные для оценки картины успеха программы обучения после окончания обучения;
- 4) определить затраты на обучение и полученную выгоду, а также преимущества от улучшенного качества выполнения работы.

Одним из результатов выполнения оценки учебных потребностей является распознавание промежутков между навыками, которые сотрудники имеют и навыков, требуемых для результативного качества выполнения работы. Другой результат — определение исполнительных проблем, не являющихся учебными потребностями, так как качество выполнения работы — функция и знания работы, навыков и мотивации работы (то есть, учебное решение есть не у всех проблем по качеству выполненной). Могут быть ор-

ганизационные методы или толчок, способствующие отсутствию мотивации сотрудника. Это проблема, которая не может быть решена обучением [57].

Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (базовое образование, опыт работы, стаж работы, есть ли сертификат о подготовке или переподготовке из другой организации и др.).

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе аттестации рабочих результатов могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе определенного сотрудника. Например, слабые оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

3. Исследование долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений, определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

4. Контроль за работой сотрудников и определение проблем, которые мешают результативной работе. Если в работе персонала постоянно случаются ошибки, просчеты, которые ведут к плохой работе, браку, непроизвольно большим потерям времени, нарушениям техники безопасности, то эта информация может быть использована как подтверждение на заявление об обучении сотрудников. Исходя из этой информации, должна быть подготовлена программа обучения.

5. Сбор и обсуждение требования на обучение персонала от руководителей подразделений. Это считается одним из наиболее известных методов определения потребности в обучении сотрудников в российских организациях.

6. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

7. Перемена в работе, требующая более высокой квалификации персонала.

8. Индивидуальные заявления и предложения работников. Если сотрудник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявление на имя руководителя отдела обучения, подписанную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

9. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения. Если круг участников мал, можно воспользоваться методом интервью.

10. Рассмотрение опыта других организаций. Часто опыт конкурирующих или родственных предприятий дает важные показатели, связанные с необходимостью обучения той или иной категории сотрудников для поддержки необходимого уровня конкурентоспособности на рынке.

Таким образом, можно прийти к выводу, что качество персонала должно быть прозрачным понятием на предприятии, когда все необходимые и достаточные требования к способностям четко прописаны и доступны для изучения как претендентам на ту или иную вакансию на предприятии, так и уже работающим сотрудникам. Рассмотрев само понятие качества персонала, его составляющие и возможные варианты оценки, можно сделать вывод, что при его оценке мы можем рассматривать его как социальный, экономический или комплексный показатель, и именно последний подход позволяет максимально полно использовать все возможности, которые предоставляет рассмотрение данного параметра. Качество персонала — заслуживающий внимания инструмент управления предприятием и фактором, непосредственно влияющим на его эффективность. Определение потребности в обучении может быть проведено несколькими способами. Оно должно учитывать такие ас-

пекты, как цели организации, уже имеющиеся профессиональные качества персонала, а также личные желания сотрудников в направлении развития и обучения.

Так же в ходе опытно-поисковой работы по планированию и организации процесса обучения был проведен опрос сотрудников и предприятий, результаты которого представлены на рисунке 17.

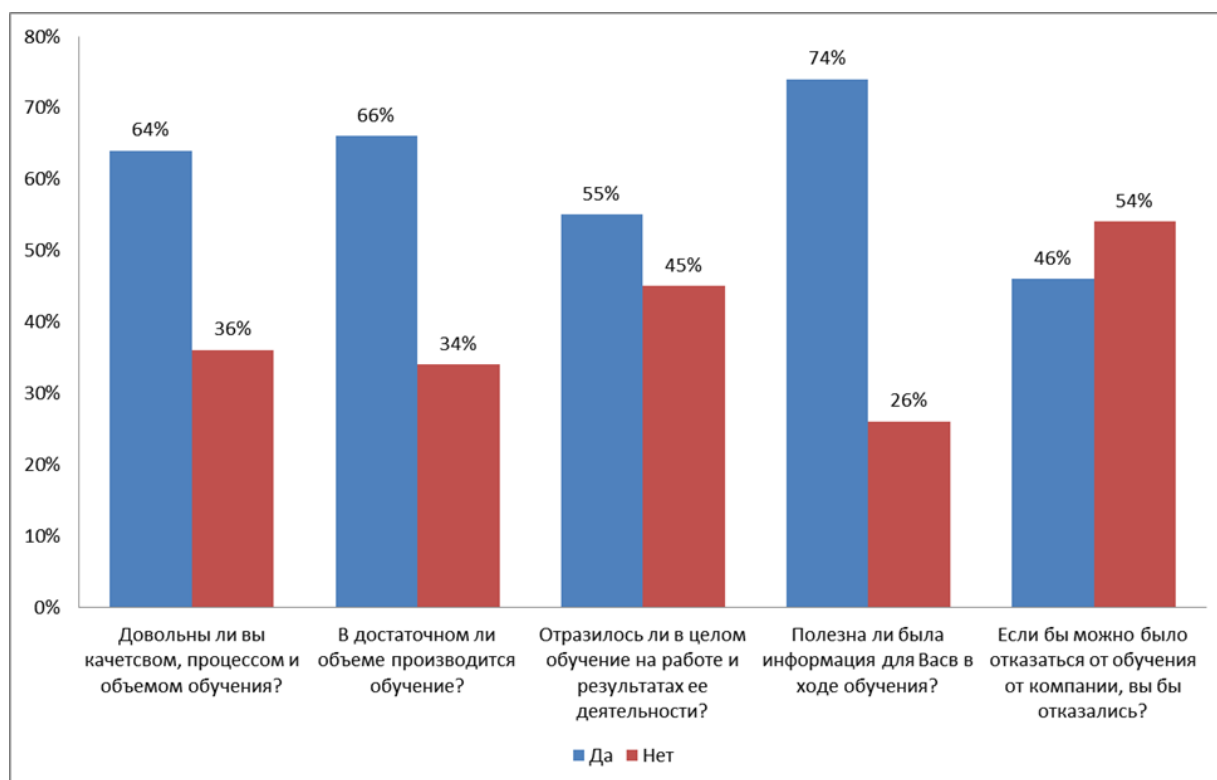


Рисунок 17 — Опрос сотрудников

Опрос сотрудникам состоял из пяти вопросов и участвовали в нем 30 человек. В ходе опроса было выяснено, что большая часть сотрудников остались довольны качеством обучения — 64 %, а так же в полноте информации в обучении. Большой процент опрошенных отметил полезность информации при обучении, но так же большой процент обучаемых (54 %) отметили, что если бы можно было отказаться от обучения в компании, то они отказались бы от него.

Опрос предприятий показан на рисунке 18 и состоял из четырех вопросов и показал, что затраты, отпущенные на обучения оправдало только 54 % опрошенных предприятий, когда 46 % — не оправдали. Заметно возросли

знания обучающихся, что показывают данные — у 75 % да, у 25 % нет, а также возросла производительность труда после обучения.

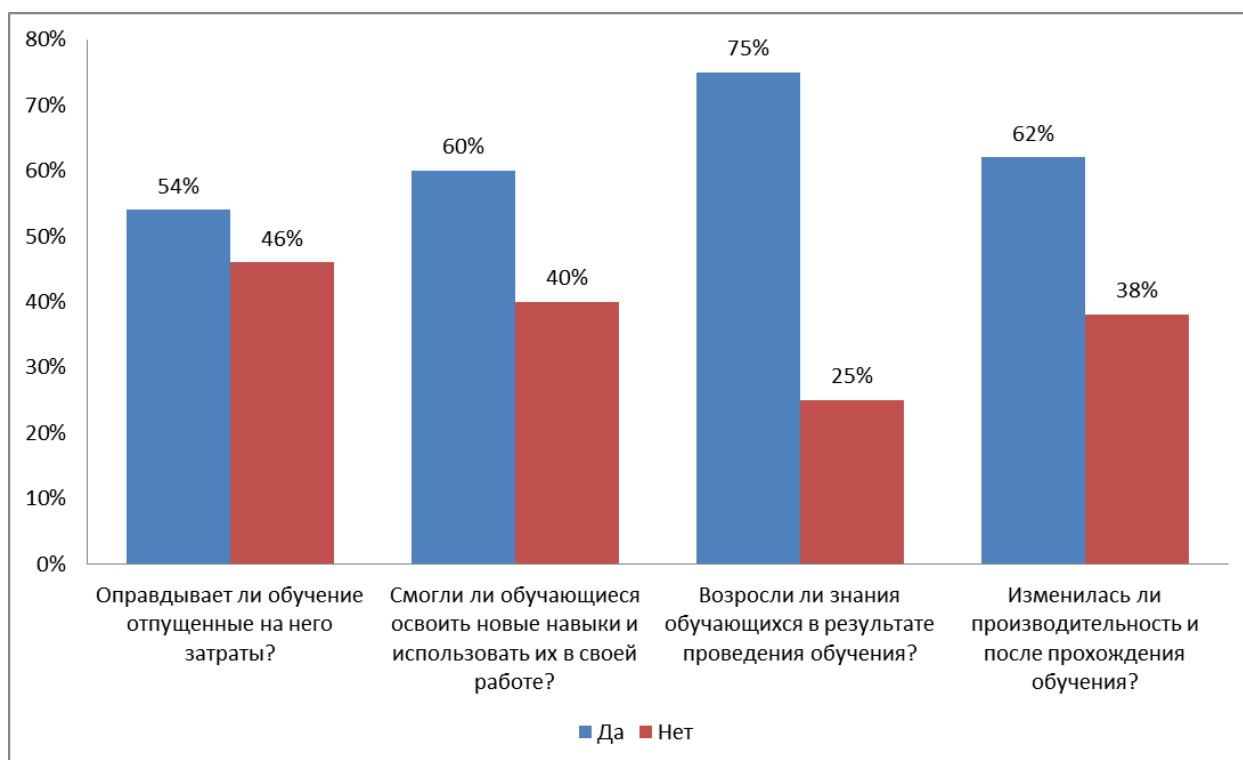


Рисунок 18 — Опрос предприятий

Исходя из полученных сведений, можно сделать вывод, что в процессе обучения имеется недоработка, связанная с неполными затратами на обучение, а ее последствия могут негативно влиять на мотивацию и обучение сотрудников.

Выводы по второй главе

В ходе работы были сделаны следующие выводы:

1. Были определены такие термины, как «качество персонала» и «компетентность» сотрудников.
2. Сделан вывод, что качество персонала можно рассматривать как социальный, экономический или комплексный показатель.
3. Выделены и изучены критерии оценки качества персонала и определения потребности в обучении. Причем именно последний подход позво-

ляет максимально полно использовать все возможности, которые предоставляет рассмотрение данного параметра.

4. Был сделан вывод о том, что все требования к качествам сотрудников предприятия должны документироваться, а также быть доступными и понятными не только для руководства, но и для персонала в том числе.

5. Выделены и изучены способы определения потребности в обучении. Также сделан вывод о том, что определение потребности в обучении должно учитывать такие аспекты, как цели организации, уже имеющиеся профессиональные качества персонала, а также личное желание сотрудников в направлении развития и обучения.

6. Разработана схема рекомендаций и организации учебного процесса, подготовки и переподготовки сотрудников, а также матрица, позволяющая формулировать результат обучения, определять направленность обучения, что в свою очередь, дает объективные данные для определения форм, методов и средств обучения.

7. Сделан вывод о том, что оценка программ должна проводиться регулярно, так как это позволит как можно быстрее выявить недостатки программ обучения и внести в них преобразования.

8. Приведены критерии оценки результативности обучения, технология, основанная на критериях оценки, а также порядок процесса проведения оценки результативности.

9. Был проведен опрос среди сотрудников предприятия и самих предприятий. В ходе опроса было определено, что большая часть опрошенных остались довольны качеством обучения — 64 %, а так же в полноте информации в обучении. А опрос среди предприятий показал, что затраты, отпущенные на обучения оправдало только 54 % опрошенных предприятий, когда 46 % — не оправдали ожидания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили сформулировать ряд выводов и положений, раскрывающих научную новизну работы, ее практическую и теоретическую значимость.

1. На основе многочисленных работ и выводов основоположников теории человеческого капитала было сделано заключение, что люди совершенствуют свои способности при помощи инвестирования в самих себя, в сотрудников компаний.

2. В выпускной квалификационной работе проанализированы история развития и сущность концепции непрерывного образования. История развития данной концепции показывает постепенное признание непрерывного образования основным принципом для реформ образования в развитых и развивающихся странах. Более поздние работы позволяют сделать вывод, что на современном этапе данная концепция набирает все большую популярность.

3. В работе были изучены теоретические аспекты основы обучения и развития персонала: тенденции и перспективы как основа повышения результативности обучения. Был проведен обзор основных этапов развития научной мысли и практического опыта в области обучения сотрудников и повышения уровня мотивации. Выделены и изучены виды, типы, специфика обучения персонала, рассмотрены определения, данные различными учеными и профессорами данной научной сферы.

4. В результате анализа статистических данных экономики образования на российских предприятиях в период 2016–2017 гг. было выявлено, что на предприятиях наблюдается большой дефицит квалифицированных кадров. Причем за последние два года наблюдается стабильный рост потребности организаций в квалифицированных кадрах. Руководители предприятий предъявляют к сотрудникам высокие требования, которые ограничиваются не только компетентностью и профессионализмом. Для высококвалифициро-

ванных специалистов также, помимо данного базового условия, необходимо умение переобучаться, адаптироваться к меняющимся условиям деятельности, работать в команде, а также обладать новаторским потенциалом.

5. После проведенного анализа было выявлено, что, несмотря на то, что потребность в высококвалифицированных кадрах остается острым вопросом для предприятий, заинтересованность в сотрудничестве с образовательными организациями спадает. Было зафиксировано, что на 2016–2017 гг. доля предприятий, планировавших сотрудничество с образовательными организациями, достигла минимального значения за последнее десятилетие. Это говорит о том, что предприятия переходят на экономный режим оперативного управления, а, следовательно, в лучшем случае стараются сохранить некоторые связи с образовательными организациями, но о расширении активности речи не идет.

6. Выявлены следующие проблемы: слабая распространенность практик анализа потребностей работников и отслеживания результативности обучения говорит о низкой развитости культуры организации обучения в России. Было выявлено, что лишь малая доля проводивших обучение предприятий анализируют потребности работников компании в обучении, а еще меньшее количество проводят прогноз результативности обучения.

7. На основе определенных в работе терминов «качества персонала» и «компетентности», были выделены способы определения потребности в обучении. Также сделан вывод о том, что определение потребности в обучении должно учитывать такие аспекты, как цели организации, уже имеющиеся профессиональные качества персонала, а также личное желание сотрудников в направлении развития и обучения. Важным было отмечено, что все требования к качествам сотрудников предприятия должны документироваться, а также быть доступными и понятными не только для руководства, но и для персонала в том числе. Так же был проведен опрос среди сотрудников и предприятий, который показал, что в процессе обучения имеется недоработ-

ка, связанная с неполными затратами на обучения, а ее последствия могут негативно влиять на мотивацию и обучение сотрудников.

8. Разработаны рекомендации по организации учебного процесса, схема, а также матрица, позволяющая формулировать результат обучения, определять направленность обучения, что в свою очередь, дает объективные данные для определения форм, методов и средств обучения. А также сделан вывод о том, что оценка программ обучения и оценка результативности обучения должны проводиться постоянно, так как это позволит как можно быстрее выявить недостатки программ обучения и внести в них изменения.

Таким образом, в ходе проведения исследований, были решены поставленные задачи и достигнута цель работы — разработана схема организации учебного процесса сотрудников по подготовке и переподготовке работников предприятия на основе технологии непрерывного обучения

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т. Ю. Управление и обучение персонала [Текст]: учебник для вузов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ, 2002. — 423 с.
2. Бутурлин Н. С. Аспекты применения социальных сетей в образовательном процессе [Текст] / Н. С. Бутурлин, А. П. Ожегова, Н. В. Ломовцева // Непрерывное образование: теория и практика реализации: материалы Международной научно-практической конференции. — под науч. ред. Дорожкина Е. М., Федорова В. А. — Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2017. — С. 159–163.
3. Бутурлин Н. С. Облачный сервис для корпоративного обучения [Текст] / Н. С. Бутурлин // Социально-экономические процессы и современное общество: материалы 3-й Международной молодежной дистанционной научно-практической конференции. — Алматы: КазНМУ, 2017. — С. 238–241.
4. Бутурлин Н. С. Молодежь в информационном обществе [Текст] / Н. С. Бутурлин // Инновационный потенциал молодежи: информационная, социальная и экономическая безопасность: материалы Международной молодежной научно-исследовательской конференции. — под общ. ред. Пономарева А. В. — Екатеринбург: УрФУ, 2017. — С. 677–682.
5. Бутурлин Н. С. Современные инновации в образовании [Текст] / Н. С. Бутурлин // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 22-й Международной научно-практической конференции. — под науч. ред. Дорожкина Е. М., Федорова В. А. — Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2017. — С. 382–385.
6. Бушуева А. А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала [Текст] / А. А. Бушуева // Инновационное развитие современной науки: сборник статей Международ-

ной научно-практической конференции. — Уфа: Рио Мции Омега Сайнс, 2015. — 97 с.

7. Вальчук В. В. Обучение персонала. Принятие решений об обучении [Текст] / В. В. Вальчук // Зауральский Научный Вестник. — 2013. — №3 — С. 117–118.

8. Векслер В. А. Сущность непрерывного образования в контексте профессиональной подготовки специалистов [Текст] / В. А. Векслер // Среднее профессиональное образование. — 2008. — № 3. — С. 72–76.

9. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский // Москва: Гардарики, 2002. — 296 с.

10. Володина О. В. Оценка качества персонала предприятия в условиях модернизации Российской экономики [Текст] / О. В. Володина // Вестник РГГУ. — 2012. — № 10. — С. 50–59.

11. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А. В. Вязигин. — Москва: Вершина, 2006. — 256 с.

12. Галинская Е. В. Модели и механизмы управления развитием персонала [Текст] / Е. В. Галинская, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков. — Москва: ИПУ РАН, 2005. — 68 с.

13. Герман М. В. Непрерывное образование: эволюция развития, объективная реальность [Текст] / М. В. Герман // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 2. — С. 147–154.

14. Городнова А. А. Непрерывное образование и тенденции развития бизнес-образования [Текст] / А. А. Городнова // Социально-экономические проблемы современного общества: материалы международной научно-практической конференции. — Пенза: НИЦ Социосфера, 2011. — С. 52–61.

15. ГОСТ Р ИСО 9000–2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст]. — Введ. 01.02.2012. — Москва: Стандартинформ, 2012. — 18 с.

16. Далабаев Ж. К. Образование для всех на протяжении всей жизни. Современный приоритет времени [Текст] / Ж. К. Далабаев // Педагогический полилог, — 2006. — №5. — С. 20–25.

17. Данилова Н. И. Развитие человеческого капитала как главный фактор конкурентоспособности организации [Текст] / Н. И. Данилова // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: материалы научных трудов участников Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2015. — С. 48–51.

18. Дмитриев В. Я. Роль образования в формировании интеллектуального капитала [Текст] / В. Я. Дмитриев // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: материалы научных трудов участников Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2015. — С. 52–53.

19. Дробышева Л. И. Самообразование как действенное средство продуктивного обучения [Текст] / Л. И. Дробышева // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: сборник научных трудов участников Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2015. — С. 53–56.

20. Духнич Ю. Lifelong Learning — Обучение на протяжении всей жизни [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/lifelong-learning.html> (дата обращения: 09.04.2018).

21. Дюндик Е. П. Человеческий капитал в системе управления [Текст] / Е. П. Дюндик // Научные исследования: методология и практика развития современной юриспруденции, экономики и управления: материалы научных докладов международной научно-практической конференции.— Москва: «Научное обозрение», 2014. — С. 20–28.

22. Зайцева О. В. Непрерывное образование: основные понятия и определения [Текст] / О. В. Зайцева // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2009. — №7. — С. 106–109.

23. Зуев М. В. Непрерывное профессиональное образование: современная концепция [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://vmzuev.ru/archives/8> (дата обращения: 13.05.2018).

24. Карпова Е. А. Модульная система непрерывного обучения специалистов по управлению персоналом [Текст] / Е. А. Карпова, М. Ф. Воронина // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: сборник научных трудов участников Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2015. — С. 378–382.

25. Карпухина А. Е. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты [Текст] / А. Е. Карпухина / Москва: МАКС Пресс, 2006. — 340 с.

26. Кибанова А. Я. Организация системы обучения сотрудников: [Текст] учебник для вузов / А. Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.

27. Клопова О. К. Современное состояние непрерывного образования в области управления персоналом [Текст] / О. К. Клопова // Вестник Тамбовского университета. — 2014. — № 5. — С. 2–11.

28. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Джеральд Коул. — Москва: Вершина, 2004. — 352 с.

29. Кошкин Л. И. Менеджмент на промышленном предприятии [Текст] / Л. И. Кошкин, А. Е. Хачатуров, И. С. Булатов и др. — Москва: «Эколайн», 2000. — 286 с.

30. Магура М. И. Организация обучения персонала компании. Библиотека журнала «Управление персоналом» [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. — 244 с.

31. Мониторинг экономики образования. Анализ взаимосвязей системы образования и рынка труда в России за последние 5 лет [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». 2012. — № 78. — 36 с.

32. Мониторинг экономики образования. Вопросы профессионального обучения персонала компаний и сотрудничества предприятий с системой профессионального образования [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2016. — № 94 — 60 с.

33. Мониторинг экономики образования. Дополнительное образование взрослых: стратегии слушателей [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2014. — № 78. — 32 с.

34. Мониторинг экономики образования. Организации дополнительного образования взрослых на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2014. — № 81. — 44 с.

35. Мониторинг экономики образования. Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2016. — № 93. — 44 с.

36. Мониторинг экономики образования. Проблемы развития дополнительного профессионального образования [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2013. — № 70. — 40 с.

37. Мониторинг экономики образования. Проблемы развития кадрового потенциала на предприятиях и возможности системы профобразования для их решения [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2013. — № 65. — 64 с.

38. Мониторинг экономики образования. Рынок труда и профессиональное образование — каков механизм сотрудничества? [Текст] // Инфор-

мационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2007. — № 31. — 104 с.

39. Мониторинг экономики образования. Спрос на рабочую силу — мнение работодателей [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2006. — № 19. — 64 с.

40. Мониторинг экономики образования. Спрос на рабочую силу — мнение работодателей [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2007. — № 20. — 76 с.

41. Мониторинг экономики образования. Спрос на рабочую силу — мнение работодателей [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2007. — № 25. — 76 с.

42. Мониторинг экономики образования. Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2011. — № 54. — 36 с.

43. Мониторинг экономики образования. Стратегии работодателей: кадры и образование [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2011. — № 48. — 57 с.

44. Мониторинг экономики образования. Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала [Текст] // Информационный бюллетень НИУ «Высшая школа экономики». — 2014. — № 45. — 64 с.

45. Назмутдинов В. Я. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности [Текст] / В. Я. Назмутдинов, И. Ф. Яруллин. — Казань: ТРИ «Школа», 2013. — 360 с.

46. Олейникова О. Н. Обеспечение качества профессионального образования и обучения в Европе: современное состояние и основные тенденции [Текст] / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева, Н. М. Аксенова. — Москва: АНО Центр ИРПО, 2011. — 100 с.

47. Роль и место дополнительного профессионального образования в непрерывном образовании. Некоторые проблемы и пути их решения [Элек-

тронный ресурс]. — Режим доступа: <https://edu.rosuprava.ru/tezis/590.html> (дата обращения: 12.04.2018).

48. Славникова Е. Ю. Управление качеством персонала как фактор повышения эффективности деятельности промышленного предприятия [Текст] / Е. Ю. Славникова // Вестник РГГУ. — 2007. — № 12. — С. 67–76.

49. Солтицкая Т. А. Политика обучения персонала в российских компаниях [Текст] / Т. А. Солтицкая // Российский журнал менеджмента. — 2005. — № 2. — С. 31–33.

50. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / Л. У. Стаут. — Москва: «Добрая книга», 2006. — 536 с.

51. Татьянчиков А. В. К проблеме подготовки управленческих кадров [Текст] / А. В. Татьянчиков // Казанский педагогический журнал. — 2009. — № 11. — С. 24–28.

52. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации [Текст] / Д. Ульрих. — Москва: Вильямс, 2007. — 304 с.

53. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала [Текст] / Як Фитценц. — Москва: Вершина, 2006. — 320 с.

54. Читаева Ю. А. Непрерывное образование как одно из условий развития современного образования: прошлое, настоящее, перспективы на будущее [Текст] / Ю. А. Читаева // Научные исследования в образовании. — 2012. — № 7. — С. 223–225.

55. Юдина Н. А. Непрерывное профессиональное образование: история, развитие, итоги, достижения [Текст] / Н. А. Юдина, М. Б. Сизова // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: материалы научных трудов участников Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2015. — С. 151–154.

56. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice [Text] / Michael Armstrong. — 12th ed., 2012. — 756 p.
57. Brown J. Training needs assessment: A must for developing an effective training program. Public Personnel Management [Text] / J. Brown. — Public Personnel Management, 2013. — P. 569–579.
58. Carolyn Medel-Añonuevo C. Revisiting Lifelong Learning for the 21st Century [Text] / Carolyn Medel-Añonuevo C., Toshio Ohsako, Werner Mauch // — UNESCO Institute for Education, 2001. — 32 p. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.unesco.org/education/uie/pdf/revisitingLLL.pdf> (дата обращения: 13.03.2018).
59. Donald J. Ford, «Benchmarking HRD» [Text] / J. Ford Donald // Training and Development Journal. 1993. — № 6. — 32–43 p.
60. Harrison R. Learning and Development [Text] / R. Harrison // Chartered Institute of Personnel and Development. 2005. — № 4. — 416 p.
61. Kenneth M. York. Applied human resource management: strategic issues and experiential exercises [Text] / M. York Kenneth. — SAGE Publications, Inc., 2009. — 432 p.
62. Knowles M. The adult learner. A neglected species, 4th Edition [Text] / M. Knowles // Houston: Gulf Publishing, 1990. — 293 p.
63. Raymond A. Noe. Employee training and development [Text] / A. Raymond. — Noe. — 5th ed. Knowles M. — 327 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Схема организации учебного процесса по подготовке и переподготовке работников предприятия

