

УДК 65.012

Шевелев Л.Е.

студент

3 курс, Факультет «Экономики и информационных технологий»

Пермский государственный аграрно-технологический университет

имени академика Д.Н. Прянишникова

Россия, г. Пермь

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПО СОЗДАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ

***Аннотация:** Статья посвящена разработке эффективной системы обучения персонала в условиях быстрого технологического развития. Авторы рассматривают основные аспекты создания такой системы, включая определение целей обучения, выбор методов и подходов, а также планирование образовательного процесса. Особое внимание уделяется необходимости охвата обучением большей части сотрудников предприятия для обеспечения непрерывного образовательного процесса и повышения квалификации всего персонала.*

***Ключевые слова:** профессиональное развитие, обучение персонала, эффективность, повышение квалификации, стратегическое развитие, адаптация персонала, конкурентоспособность, деловая активность.*

***Annotation:** The article is devoted to the development of an effective personnel training system in conditions of rapid technological development. The authors consider the main aspects of creating such a system, including defining learning goals, choosing methods and approaches, as well as planning the educational process. Special attention is paid to the need to provide training to most*

of the company's employees in order to ensure a continuous educational process and professional development of all personnel.

Key words: *professional development, staff training, efficiency, professional development, strategic development, staff adaptation, competitiveness, business activity.*

Введение

Сегодня одной из задач предпринимателя является профессиональное развитие сотрудников, организация систематического обучения персонала в целях повышения эффективности трудовой деятельности. На сегодняшний день проблема обучения сотрудников является одной из первоочередных в системе управления персоналом. Обучение и развитие сотрудников позволяет существенно повысить эффективность и производительность труда. Вложение денежных средств в развитие и обучение персонала всегда является продуктивным, поскольку позволяет существенно увеличить кадровый потенциал исследуемой организации.

Грамотно подобранные сотрудники с высоким уровнем образования и хорошо знающие специфику собственного дела – это залог успешной работы предприятия в целом.

Сегодня современные технологии и техники производства и продажи товаров, и услуг постоянно меняются и совершенствуются, что требует от руководителя систематического повышения квалификации кадров и внедрение систем обучения.

Обучение и развитие персонала – одно из основных направлений стратегического развития предприятия. Чтобы получить конкурентное преимущество и занять определенную рыночную нишу в условиях нарастающих кризисных явлений в экономике, у современных предприятий возникает необходимость создания гибкой системы быстрой адаптации

персонала к изменяющимся условиям и непрерывного повышения квалификации сотрудников.

Итак, актуальность исследования вопросов обучения и профессионального развития сотрудников современного предприятия обоснована тем, что грамотно подобранный и регулярно повышающий уровень собственных компетенций кадровый состав обеспечивает более эффективную реализацию стратегических целей и задач развития предприятия. Обучение сотрудников способствует росту конечных финансовых результатов работы предприятия, повышению его конкурентоспособности и деловой активности на рынке.

1. Теоретико-методологический обзор

Сотрудники являются основным фактором успеха компании. Персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, потому что это люди, которые выполняют работу, воспитывают идеи и позволяют фирме жить. Даже самые капиталоемкие, хорошо построенные организации нуждаются в определенном персонале, который их мобилизует. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость современной организации. Должный уровень профессиональной подготовки специалистов оказывает непосредственное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, на уровень деловой активности и конкурентоспособности.

Вопросам управления кадрами и человеческим капиталом уделено существенное внимание в различных трудах авторов. О человеческом капитале писали еще древнегреческие философы, классики политэкономии эпохи Возрождения: У. Петти, Д. Рикардо. В качестве самостоятельного течения в экономической науке становление теории человеческого капитала произошло в начале 1960-х гг. Основоположниками её считаются Т. Шульц и Г. Беккер – лауреаты Нобелевской премии.

Развитие теории получила в трудах Дж. Кендрика, Дж. Минцера, Л. Туроу, М. Фишера, М. Блауга и др. В российской науке интерес к теории человеческого капитала активно проявился в 1990-х гг. XX в. Из отечественных исследователей этой проблеме посвящены работы М. М. Критского, С. А. Дятлова, В. Т. Смирнова и многих других авторов.

Особенности индивидуального человеческого капитала работников аграрного сектора экономики, сельскохозяйственных организаций разных организационно-правовых форм, сельских территорий рассмотрены в работах: Ю.С. Баландина, В. Ф. Бондарева, Е. Ф. Злобина, В. Н. Кудинова, В. И. Машенкова, А. В. Никонова, Е. С. Строева и других авторов [20, с. 185].

Сегодня внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и налоговая система, новые конкуренты и т. д.) и условия внутренней работы организации (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний, технологические изменения, появление новых рабочих мест и т. д.) меняются очень быстро и это ставит большинство компаний в условия необходимости обучения персонала для работы в новых условиях.

Принципы, на которых применяется управление персоналом, также различаются. Новые организационные стратегии требуют значительных корректировок в системе управления человеческими ресурсами, и в этих условиях обучение персонала становится важным элементом процесса людских ресурсов. Многие организации должны искать наиболее эффективные способы повышения эффективности работы [15, с. 111].

Теперь работодатели гораздо больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, который может создавать товары и услуги, которые могут успешно конкурировать с товарами и услугами, поступающими в Россию с Запада и Востока.

Обучение предназначено подготовить персонал для разрешения более широкого спектра задач и обеспечения высокого уровня производительности

на рабочем месте, повышения бизнес-потенциала сотрудников. Это также позволяет не только повысить уровень знаний сотрудников и развить необходимые профессиональные навыки, но и создать систему ценностей и отношений, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает стратегию организации.

Разные авторы в системе управления персоналом по-разному трактуют понятие «обучение персонала».

В таблице 1 представлены определения некоторых авторов.

Таблица 1

Определение сущности категории «обучение персонала»

Автор	Определение
А.Я. Кибанов [14, с. 105]	Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей
А.П. Егоршин [8, с. 88]	Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству
М.ИТ. Магура [16, с. 88]	Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры

Итак, обучение представляет собой один из важнейших инструментов развития профессиональных деловых и личных качеств сотрудников для более эффективной реализации поставленных перед сотрудником целей и задач, и обеспечения успешной реализации стратегической цели компании.

Успех организации на пути к достижению ее наиболее важных стратегических целей во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он готов работать для их достижения. Необходимость быстрых организационных изменений и принципов управления в условиях повышенной конкуренции-все это означает повышение производительности труда, повышение качества персонала, улучшение продукции, потребительских услуг, творческое и инновационное отношение [5, с. 109].

Обучение персонала является одним из приоритетных направлений управления персоналом только тогда, когда высшее руководство понимает, что реализация рыночных стратегий требует более высокой профессиональной подготовки во всех категориях сотрудников, обучение персонала является одной из приоритетных областей управления персоналом.

Разработка эффективной системы обучения на предприятии является ключевым фактором для успешного развития компании и достижения бизнес-целей. Определение целей обучения, выбор методов и подходов, а также планирование образовательного процесса помогут создать систему, которая будет отвечать потребностям предприятия и сотрудников.

Обучение персонала организации оказывает влияние на производительность всей организации. Развитие бизнеса требует более тесной связи между процессами обучения персонала и процессами организационного развития, требует более тесной связи между логистикой развития бизнеса, процессами обучения персонала и процессами организационного развития. И действительно, за последние 2-3 года можно увидеть изменение отношения высшего руководства многих компаний к обучению работников. Все чаще образование начинает рассматриваться как инструмент поддержки корпоративной стратегии [13, с. 412].

Сегодня эффективная работа организации возможно только при грамотной организации трудовой деятельности, систематическое повышение

квалификации кадров представляет собой залог успешной работы предприятия на рынке, его роста и развитие.

Внедрение технологий обучения персонала позволяет существенно увеличить производительность труда, конечный финансовый результат и качество производимых товаров или оказываемых услуг.

Обучение персонала, среди прочего, играет важную роль в передаче сотрудникам основного смысла и необходимости изменений, разъясняя его суть, чтобы обеспечить поддержку инноваций не только линейному управлению и менеджерам среднего звена, но и рядовым членам организации [18,с . 11].

Обучение персонала не должно быть просто вопросом ухода за персоналом. Все члены организации, особенно руководители высшего и среднего звена, должны понимать цели и задачи обучения персонала и понимать его важность для развития организации.

Менеджеры, которые экономят деньги на обучении и переподготовке сотрудников, сталкиваются с тем, что их планы по реорганизации и развитию организации серьезно страдают из-за плохой подготовки персонала. Ни привлекательность иностранных специалистов, ни применение жестких дисциплинарных мер, ни новейшие платежные системы не способны компенсировать эту псевдоэкономия [17,с . 959].

Определяющим условием экономического здоровья организации является способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, поскольку ее не следует рассматривать как деятельность, которая имеет только полезное значение для выживания и благополучия организации.

Пренебрежение системой обучения сотрудников, как правило, затрудняет развитие предприятия и снижает эффективность производственных процессов. Отсутствие знания новых техник и технологий существенно снижает конкурентоспособность предприятий.

Итак, сегодня обучение играет важную роль в функционировании организации. Под обучением стоит понимать развитие деловых, личных и профессиональных качеств сотрудника в целях повышения эффективности выполнения поставленных перед ним функциональных задач. Внутрифирменное обучение сотрудников – это залог успешной работы предприятия на рынке.

Каждый руководитель самостоятельно определяет порядок обучения сотрудников, выбирает технологии и формы обучения. Система обучения представляет собой комплекс мер, главной целью которых является развитие профессионализма сотрудников.

Глобальная цель обучения – достижение стратегических задач предприятия. Создание корпоративной системы позволяет извлечь потенциал для дальнейшего развития.

Сегодня перед всеми работниками и организациями стоит проблема повышения качества развития персонала, его адаптации к новым стандартам, поэтому разработка и использование инструментария первичного развития персонала приобретает особое значение. Обучение и развитие персонала в любой организации влияет на постановку стратегических задач, внедрение новейших технологий управления, осуществление корпоративных стандартов (регламентов) процессов и управления, привлечение сотрудников к креативной деятельности и появление новых лидеров, что ведёт к эффективному менеджменту компании.

Первоначально процесс обучения сотрудников начинается с изучения потребности в обучении персонала, затем формируются перспективные цели организации. В результате выявляется проблемное поле. Если проблем у организации в этом направлении нет, то пересматриваются цели решения. Если же проблемы имеются, то необходимы незамедлительные действия. Для этого необходимо определиться с методами работы и разработкой программы обучения. Затем процесс обучения необходимо проанализировать с различных

точек зрения: оценка реакции обучаемых, уровня знаний, поведения на рабочем месте и влияния на результаты деятельности. Следовательно, задаётся направление на повышение эффективности деятельности.

В практике управления персоналом при построении системы обучения различают внутренние и внешние формы образовательного процесса, каждое предприятие при этом самостоятельно выбирает нужный формат обучения на основании оценки эффективности действующей системы обучения, интерпретации кадрового состава сотрудников, уровня их образования и заинтересованности в обеспечении профессионального развития и роста.

Повышение квалификации кадров и выбор того или иного направления должен быть разным, включать разные формы и методы обучения. Руководителю целесообразно выбрать наиболее оптимальный вариант между собственно разработанными программами обучения персонала и программами, предусмотренными сторонними организациями. Далеко не каждое предприятие может грамотно разработать и составить план обучения и развития сотрудников.

М.Н. Исакова предлагает классифицировать формы обучения следующим образом. На рисунке 1 представлены формы обучения персонала на рабочем месте, на рисунке 2 – вне рабочего места (внешние формы обучения) [12, с. 36]

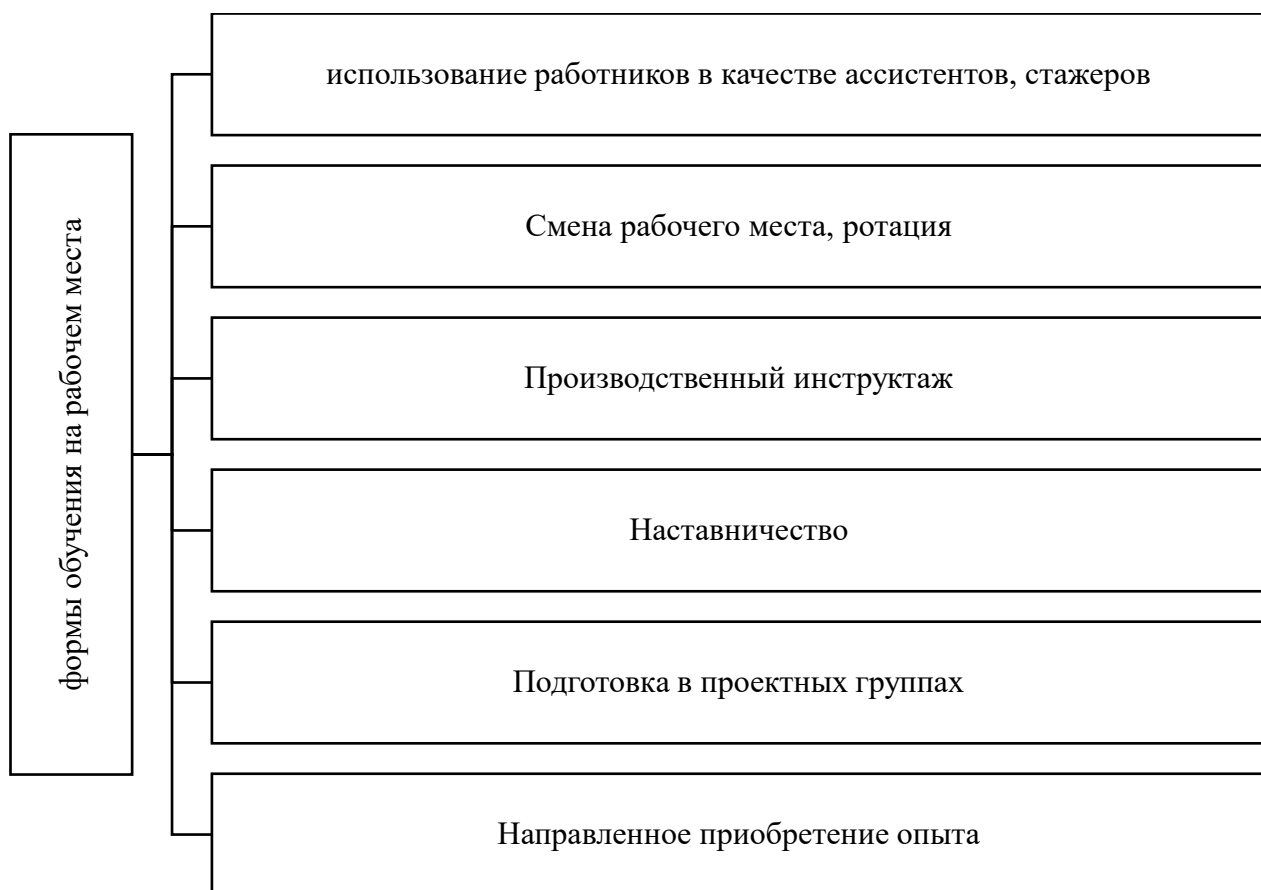


Рисунок 1 – Внутренние формы обучения [12, с37]

В практике управления и развития персонала предусмотрены следующие формы обучения персонала. Внутренние формы обучения – это методы и подходы, которые используются для обучения сотрудников внутри организации без привлечения внешних специалистов или образовательных учреждений. Это позволяет экономить ресурсы и адаптировать обучение под специфику компании.

В рамках предприятия обучение сотрудников, как правило, осуществляется на основании Положения об обучении сотрудников. В случае необходимости руководитель предприятия или уполномоченное лицо вносит соответствующие изменения в систему обучения и развития сотрудников. Любые изменения вносятся на основании комплексной оценки эффективности действующей системы обучения [19, с. 170].

Одной из форм обучения является групповое обучение. В системе данного обучения принимает группа специалистов, которым требуется повысить собственный уровень квалификации. На предприятии для этого проводится комплексная оценка знаний группы специалистов и подбирается комплекс мер, направленных на повышение уровня образования сотрудников. Такая система достаточно выгодна для предприятия, так как одна программа может применяться сразу к целой группе сотрудников.

Другая форма обучения — это индивидуальное обучение сотрудников. Индивидуальное обучение предусматривает, что для отдельного сотрудника разрабатывается комплексная программа его развития и повышения квалификации. Как правило, индивидуальное обучение применяется для руководителей высшего и среднего звена. В последующем данные программы могут быть использованы в системе наставничества и обучения персонала в рамках предприятия (внутреннее обучение). Индивидуальный формат обучения считается более эффективным и продуктивным, поскольку его программа выстраивается на основании оценки результатов работы конкретного сотрудника и подбирается программа, ориентированная на устранение пробелов и развитие имеющихся профессиональных навыков. Программа может быть изменена по мере обучения сотрудника, могут варьироваться темпы обучения и рассмотрение отдельных вопросов.

Внутреннее обучение сотрудников, как правило, ориентировано на развитие специалистов, находящихся в подчинении руководителей высшего звена. Внутреннее обучение может проводиться в различных форматах. Это может быть система наставничества, система круглых столов, система семинаров, созданных руководителями внутри предприятия. В качестве форм внутреннего обучения также может применяться разработка инструкций, методических указаний или других форм локальных внутренних документов. Внешние формы обучения представлены на рисунке 2.

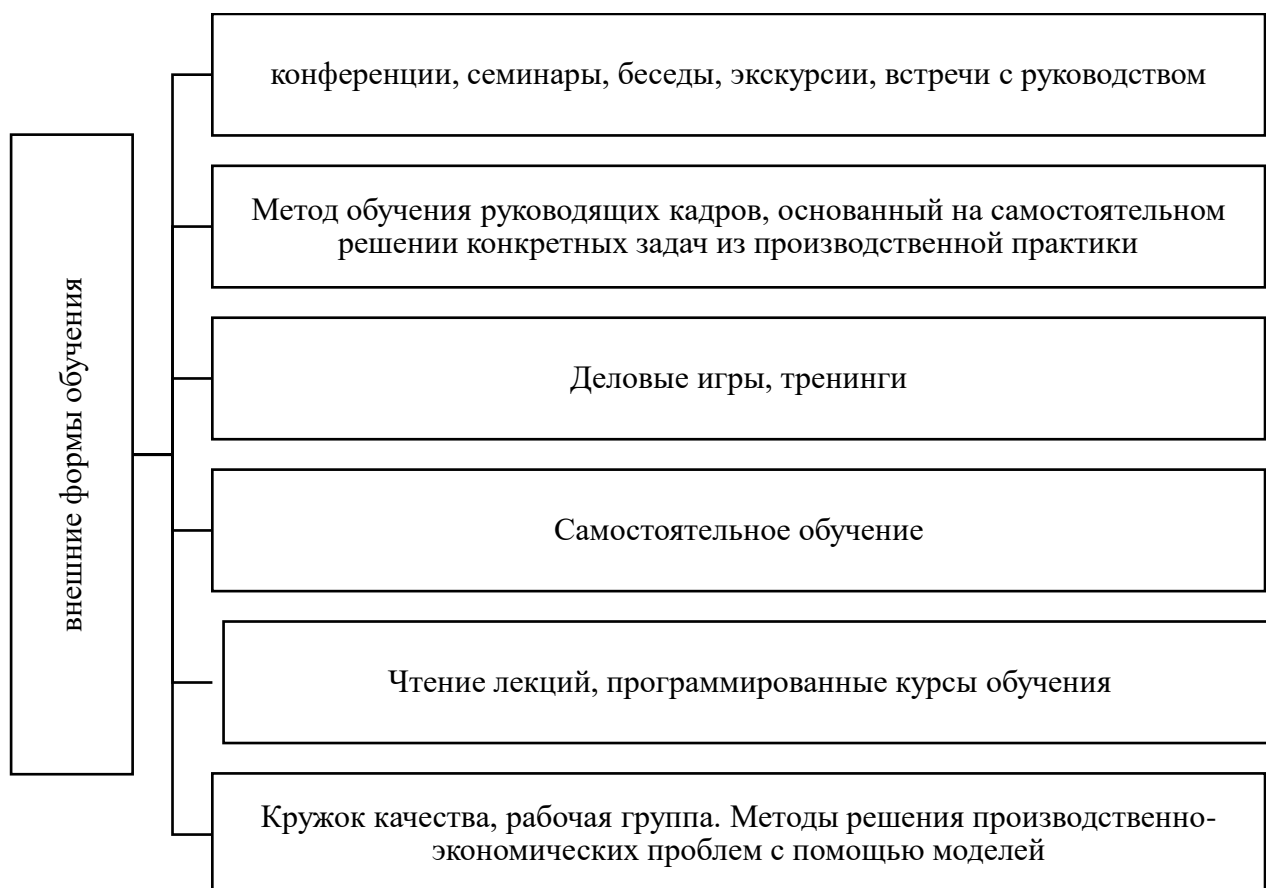


Рисунок 2 – Внешние формы обучения персонала [12, с. 37]

Внешнее обучение более затратно по финансам, однако, оно достаточно эффективно. Поскольку внешнее обучение проводится по программе, разработанной профессиональными преподавателями в данной области. Оно осуществляется вне пределов предприятия, что также позволяет сконцентрироваться на поставленных перед сотрудником задачах.

Внешнее обучение позволяет развить собственные навыки, получить большой объем новой информации, обменяться идеями с другими специалистами, сосредоточиться на получении и развитии профессиональных навыков.

Работники, проходящие внешнее обучение, могут взглянуть на организацию со стороны и увидеть недостатки, позволить устранить их и поднять развитие собственного предприятия на новый уровень. Внешнее обучение позволяет обменяться опытом с другими специалистами данной сферы и обеспечить существенный скачок в развитии. Выездной процесс

позволяет построить успешные и безуспешные процессы развития организаций.

Внешние формы обучения позволяют более грамотно выстроить стратегию развития предприятия, продумать комплекс тактических приемов и методов работы предприятия. Однако порой внешнее обучение не приносит должного ожидаемого эффекта. Поэтому при планировании внешней формы обучения крайне необходимо учесть и вопросы оценки эффективности обучения, определить по каким критериям будет проводиться оценка результатов обучения. На основании внешнего обучения может быть выстроено внутренне обучение сотрудников. Сотрудникам, которые прошли внешнее обучение, может быть предложено внедрение системы наставничества, коучинга, обмен опытом, проведение круглого стола или разработка методических указаний и инструкций в работе подчиненных на основании полученных знаний.

Такие меры являются необходимостью по причине высокой стоимости внешнего обучения. Предприятие, вкладывая средства в развитие собственного персонала, должно быть уверено, что данное инвестирование в персонал является оптимальным и в ближайшее время окупится.

Сегодняшнее время – время цифровизации. Развитие и обучение персонала также может осуществляться на основании дистанционных и удаленных форм обучения сотрудников. Однако применение только инновационных форм обучения (дистанционное, модульное и др.) не допустимо. Для эффективной системы обучения необходимо сочетание традиционных форм обучения и инновационных, сформированных условиями цифровой экономики. Допустимы варианты совмещения традиционных и инновационных форм обучения персонала [10].

Особую популярность набирает система модульного образования и развития персонала. Модульная система повышения квалификации кадров предусматривает разработку программы развития отдельных категорий

персонала на основании совокупности тематических, взаимосвязанных между собой блоков или, так называемых, модулей.

Преимуществом модульной системы обучения персонала является тот факт, что для отдельных групп персонала можно выбрать использование только отдельных модулей, что позволит отчасти сэкономить временной и финансовый ресурс организации.

Модульная система обучения, применяемая на предприятии, также позволяет новичкам подключаться к программе развития персонала на любом из этапов реализации программы обучения персонала.

В отдельных случаях модульная система обучения персонала может использоваться и реализовываться и при дистанционной форме обучения персонала.

Данная форма обучения обладает такими преимуществами как гибкость, мобильность, ориентация на требования и имеющиеся уже в практике навыки ученика.

Недостатком модульной формы обучения является тот факт, что данная система применяется при массовом наборе сотрудников. Такая система обучения преимущественно подходит для крупных предприятий, где практически постоянно требуются сотрудники. Либо данная форма обучения может быть использована на вновь открываемом предприятии для ознакомления сотрудников с существующими методами, методиками, техниками и технологиями работы. При этом сотрудники могут подключаться только к отдельным модулям, в случае отсутствия необходимости изучения остальных.

Под дистанционной формой образования понимают такую форму обучения, когда сотрудники удаленно, сохраняя собственные рабочие места, получают комплекс новых знаний, раскрывающих современные техники и технологии развития обучения [26, с. 959].

Дистанционное образование имеет целый комплекс преимуществ перед образованием за пределами предприятия. Основными преимуществами являются доступность, большой ассортимент предлагаемых систем обучения, возможность прохождения обучения в любое удобное время и в любом месте, имея лишь дистанционный доступ к программам. Наряду с большим количеством преимуществ дистанционной формы обучения, она имеет и целый ряд недостатков. Данная форма обучения преимущественно подходит для более дисциплинированных сотрудников, которые склонны для саморазвития.

При внедрении дистанционной формы обучения основным недостатком является ограничение системы общения между студентом и руководителем курса. Очное общение, как правило, более эффективно, оно позволяет задать ряд вопросов и на практике разобраться в реализации поставленных задач [27, с . 89].

При реализации дистанционной формы обучения студенты должны иметь крайне высокий уровень мотивации, а также быть строго дисциплинированы и ответственны за собственное саморазвитие профессиональных навыков в работе.

В практике различают также мультимедийную форму обучения сотрудников. Для реализации данной формы обучения на предприятии или вне его (в случае реализации внешнего обучения) формируется компьютерный класс, где установлено необходимое оборудование для получения и развития профессиональных навыков и качеств. Преимуществом данной формы обучения является ее индивидуальность, определение индивидуальных темпов обучения.

В целом система подготовки квалифицированных кадров на предприятиях может быть разделена на несколько групп, в частности:

- 1) формы обучения, основанные на традиционных методах обучения сотрудников;

- 2) различного рода активные формы подготовки сотрудников;
- 3) развитие исключительно профессиональных качеств сотрудников.

Система традиционных методов обучения отходит на сегодняшний день на второй план, традиционные методы обучения всегда будут пользоваться спросом, однако инновационные методы обучения вытесняют их. К традиционным формам обучения относятся конференции, семинары, практикумы, долгосрочные и краткосрочные курсы. Каждая из форм обучения имеет свои преимущества и недостатки.

Традиционные методы обучения – это основа знаний. Данные методы применяются в высших учебных заведениях. Цель традиционных методов обучения – это передача основного пакета знаний в определенном направлении. В рамках внутреннего обучения и развития сотрудников широко применяются методы подготовки сотрудников без прекращения трудовой деятельности. Профессиональные методы обучения представляют основу знаний для реализации функциональных задач в рамках работы на конкретном предприятии, раскрывают особенности реализации профессиональных должностных инструкций [24, с . 77].

А.В. Елисеев в своей статье определяет систему мер для совершенствования системы обучения персонала (приложение 1). [9, с. 36]

Цели комплексной переподготовки и повышения квалификации кадров является повышение профессиональных компетенций и применение практико-ориентированного подхода. Изменение в рабочих программах подготовки специалистов с учетом профессиональных стандартов позволяет унифицировать компетенции [19, с. 170].

Более того, этот переход способствует развитию уникальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций исключительно на основе профессиональной деятельности. Для достижения этих целей требуется прогнозирование потребностей предприятия в рабочих, обладающих необходимым уровнем компетенций, учитывая перспективы

модернизации технологий и оборудования в связи с переходом на инновационные технологии производства.

Это означает, что процесс обучения должен учитывать некоторые условия, которых не было в программе подготовки на предыдущих этапах, чтобы подготовленный рабочий мог обладать всеми необходимыми профессиональными компетенциями. Таким образом, модернизация корпоративной системы обучения является главным элементом для обеспечения квалифицированными кадрами предприятия, готовых к выполнению технологических задач

При построении системы обучения персонала также требуется определить ее эффективность.

Эффективность обучения персонала имеет свое монетарное выражение, которое можно определить по формуле: $\mathcal{E} = \Pi * N * V * K - N * \mathcal{Z}$, (1)

где Π – продолжительность программы (в годах);

N – количество обученных работников;

V – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников;

K – коэффициент прироста результативности в результате обучения;

\mathcal{Z} – затраты на обучение одного работника. Для оценки эффективности обучения можно использовать также относительную экономию численности работающих за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников:

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{\text{НВ}} \times P_{\text{НВ}}}{100} \quad (2)$$

$$P_{\text{НВ}} = \frac{P_{\text{НВ}2} - P_{\text{НВ}1}}{P_{\text{НВ}1}} \times 100 \quad (3)$$

где Ч_{нв} – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

Р_{нв} – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

Р_{нв1}, Р_{нв2} – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

Если экономию численности умножить на размеры заработной платы, то получим представление об экономическом эффекте от повышения квалификации рабочих. Для оценки эффективности инвестиций в обучение персонала используют также показатель ROI, который позволяет оценить, какую прибыль принес компании один рубль, инвестированный в развитие персонала:

$$ROI = \frac{(Д - З)}{З} \times 100\% \quad (4)$$

где ROI – возврат на вложенный капитал;

Д – доход от программы;

З – затраты на программу [11, с. 482].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что для современного руководителя является достаточно важным вопросом грамотный выбор перечня форм и методов профессионального развития персонала. Руководитель должен взвесить все имеющиеся плюсы и минусы, а также просчитать бюджет повышения квалификации кадров. Формирование системы обучения персонала на предприятии должно начинаться с исследования кадрового состава, определения уровня профессионализма сотрудников и их желания развивать собственные профессиональные навыки. На следующем этапе должны быть определены основные направления обучения сотрудников, выбраны формы, сформирован бюджет. Немаловажную роль при формировании системы обучения на предприятии играет последующая оценка эффективности пройденного обучения. Все

вышеперечисленное позволит выйти предприятию на новый уровень работы и обеспечит более высокие результаты работы.

2. Нормативно законодательный обзор

В последние годы обучение и развитие стали официальной бизнес-функцией, неотъемлемым элементом стратегии. Поскольку развитие человеческих ресурсов формирует условия для производства конкурентоспособной продукции, этому процессу уделяется много внимания и средств в современных организациях. Все больше и больше компаний используют «непрерывное обучение» и другие форматы обучения для повышения потенциала сотрудников и приобретения высококвалифицированной рабочей силы.

Программы обучения и развития сотрудников не только предоставляют сотрудникам возможности для повышения своей квалификации, а работодателям производительности труда сотрудников, но и создаются условия для формирования особой инновационной корпоративной культуры. «Создайте корпоративную культуру, которая поддерживает постоянное обучение», – посоветовала Ш.М. Соломон.

В условиях рыночной экономики вопросы регулирования трудовых отношений в контексте развития и обучения персонала решаются самостоятельно работодателем, за исключением особых сфер занятости (государственная гражданская (военная) служба, профессии, связанные с безопасностью людей (водители и т.д. и т.п.), а также работы, касающейся безопасности и охраны труда на предприятии. Конституция закрепляет право каждого на обучение [1].

Важнейшую роль играет федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании» в организации системы обучения в организации [3]. Данный федеральный закон играет важную роль в развитии и функционировании организаций. Он определяет основные принципы, цели и задачи профессионального обучения работников, а также устанавливает требования

к организациям, предоставляющим образовательные услуги. Профессиональное обучение направлено на приобретение работниками профессиональной компетенции, квалификации и повышение их квалификации. Это позволяет предприятиям повышать эффективность своей деятельности, улучшать качество продукции и услуг, а также обеспечивать конкурентоспособность на рынке

Закон предусматривает различные формы профессионального обучения, такие как профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации. Это позволяет работникам получать новые знания и навыки, соответствующие требованиям рынка труда и потребностям предприятий.

Важным аспектом закона является доступность профессионального обучения для всех граждан. Государство гарантирует предоставление бесплатного профессионального обучения по определённым программам, что способствует социальной справедливости и равенству возможностей для всех граждан.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность, должны соответствовать определённым требованиям и стандартам качества. Это обеспечивает высокий уровень предоставляемых образовательных услуг и гарантирует качество обучения.

Таким образом, закон об образовании и обучении персонала предприятия играет ключевую роль в развитии и функционировании организаций. Он способствует повышению квалификации работников, улучшению качества продукции и услуг, а также обеспечению конкурентоспособности предприятий на рынке [6, с. 110]

Если говорить о профессиональной подготовке, реализуемой, в соответствии с ФЗ от 29.12.2012 № 273, по программам профессиональной подготовки, переподготовки или повышении квалификации, то необходимость их прохождения для работников определяется на усмотрение работодателя (ст. 196 ТК РФ). В то же время обучение и переподготовка

персонала организации становится обязательной мерой, если оно является условием выполнения работниками определенных видов деятельности (ст. 196 ТК РФ) [2].

Еще одна форма обязательной подготовки работников осуществляется в сфере охраны труда (ст. 212 ТК РФ).

Сфера профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации также регулируется десятками подзаконных и ведомственных актов. Подчеркивается важность менеджмента человеческих ресурсов и необходимость проведения постоянного обучения персонала и в стандартах международной организации по стандартизации ИСО серии 9000 (дополнением к которым являются стандарты ИСО серии 10000).

Поэтому в Российской Федерации разработан ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению». Данный стандарт идентичен международному стандарту ИСО 10015:1999 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению» (ISO 10015:1999 «Quality management – Guidelines for training»).

ГОСТ Р ИСО10015-2007 содержит руководящие указания, помогающие руководству и персоналу организации решать проблемы, связанные с обучением. Данный стандарт устанавливает требования при идентификации и анализе потребностей в обучении, планировании и составлении программы обучения, проведении обучения, оценке результатов обучения, а также при мониторинге и улучшении процесса обучения для достижения поставленных целей.

Таким образом, на основе законодательной базы, согласно ст. 8 трудового кодекса, работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в том числе касающиеся обучения персонала, в пределах своей компетенции, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. Законодательство не предусматривает иных обязательных видов подготовки

помимо вышеперечисленных. Тем не менее на практике внутреннее обучение персонала в организации проводится повсеместно. На одних предприятиях оно ограничивается введением в должность и передачей дел, а в других разработана целая система обучения персонала в организации. Компании, избравшие второй путь, очевидно достигают гораздо большей эффективности как на управленческом, так и на экономическом уровнях. Это объясняется тем, что система учебы на предприятии решает задачи, соответствующие основным аспектам развития сотрудника: адаптации и знакомству с компанией; профессиональному росту и реализации; мотивации. На каждом из этих уровней организации задействуют различные методы обучения персонала. Чем быстрее принятый на работу сотрудник адаптируется к новому рабочему месту, тем эффективнее он будет работать и принесёт ожидаемые результаты для компании. Для адаптации сотрудников чаще всего используют такие методы, как наставничество. Кроме наставничества, руководители компаний также используют электронные методы. К электронным методам можно отнести презентации, корпоративные соцсети и т.д.

После успешного прохождения адаптации руководителю важно поддерживать мотивацию новых сотрудников, совершенствование их профессиональных, коммуникативных, управленческих и прочих навыков.

Для этого используются следующие формы обучения:

– на рабочем месте реализуются следующие методы обучения: ротация должностей; делегирование полномочий; метод усложняющихся заданий; работа в проектных группах;

– вне рабочего места обучение реализуется с помощью таких методов: лекции; деловые игры; семинары; моделирование (игры и симуляторы); самообучение; тренинги.

Таким образом, организационно правовые основы, регулирующие процессы профессионального обучения в современной организации опираются на систему международного и национального законодательства, а

также совокупность документов и методов, разрабатываемых самостоятельно работодателем. Ведущая роль в системе нормативно-правовой регламентации системы обучения принадлежит Конституции РФ, ТК РФ, федеральному закону № 273-ФЗ «Об образовании». При построении системы обучения также применяются различного рода стандарты качества и ИСО. Среди внутренних локальных нормативно-правовых актов ведущая роль принадлежит Положению об обучении персонала.

3. Обзор системы обучения и повышения квалификации кадров на примере производственной компании

Ответственным за организацию системы обучения на предприятии является отдел подбора и развития персонала.

Обучение персонала – это ресурс организации по достижению стратегических и тактических целей. Задачами развития персонала являются:

1. Формирование оптимального кадрового состава с должным уровнем квалификации, уровнем знаний и умений, техник и технологий. Обеспечение предприятия необходимыми квалифицированными кадрами — это залог успешной реализации функциональных задач на предприятии;
2. Формирование оптимальных условий для повышения квалификации кадров на основании экспертной оценки уровня знаний и умений персонала.
3. Формирование сплоченного и высококвалифицированного персонала.
4. Разработка мер, направленных на повышение производительности труда.
5. Создание оптимальных адаптационных условий для сотрудника.
6. Формирование грамотного кадрового резерва и создание эффективной системы привлечения молодых специалистов.
7. Грамотное применение инновационных и традиционных методов повышения квалификации кадров.

8. Строгое соблюдение имеющихся норм законодательства в части обучения и развития кадров.

Поставленные задачи реализуются не в полном объеме. Действующая система обучения предусматривает преимущественно внешнее обучение сотрудников. При этом в большинстве случаев обучение проходят специалисты и руководители. Внутренние формы обучения на предприятии, практически не применяются, хотя они менее затратны и в определенных случаях даже эффективнее внешних форм обучения. Особенно стоит обратить внимание на стажировки и внедрение систем наставничества.

Итак, в качестве недостатка можно отметить тот факт, что руководством не уделяется должного внимания внутреннему обучению сотрудников. Отсутствует необходимая методическая литература для профессионального выполнения поставленных задач, руководители не проводят ознакомительные практикумы и тренинги в рамках предприятия. Упор на предприятии сделан на внешние формы обучения. В качестве внешних форм обучения преимущественно используются краткосрочные курсы и семинарские занятия. Формы развития персонала систематизированы и представлены в таблице 2.

Таблица 2

Обзор форм развития и обучения персонала

Показатель	2022 г.			2023 г.		
	Число сотрудников, прошедших обучение					
	Факт	План	%	Факт	План	%
Численность работников, прошедших обучение за год	160	300	73	180	220	82
Курсы краткосрочного характера	80	220	36	120	250	48

(длительность до двух недель)						
Курсы среднесрочного характера (длительность до месяца)	100	220	45	90	250	36
Практические семинарские занятия	120	220	55	120	250	48
Индивидуальное повышение квалификации	30	220	14	50	250	20

Анализ представленных данных свидетельствует о том, что запланированный объем обучения выше, чем фактический. Процент исполнения плана по обучению в 2022 году составил 73 %. Наибольший удельный вес пришелся на курсы среднесрочного характера. 100 человек за 2022 год прошли курсы среднесрочного характера. В 2023 году процент исполнения плана по обучению выше, но все равно недостаточный — 82 %.

Причин неисполнения плановых показателей по обучению персонала несколько:

1. неэффективная система планирования обучения;
2. ограниченность финансовых средств для обучения и развития персонала.

Сложности с финансированием, как правило, значительно нарушают порядок прохождения обучения сотрудниками. Для решения данной проблемы может быть использована система наставничества, система дистанционного обучения, поощрения за индивидуальное развитие и обучение сотрудников. Оптимальным является обмен навыками, практическая

стажировка молодых специалистов.

Заявки на обучение персонала на планируемый год подаются руководителями структурных подразделений в срок до 25 ноября года, предшествующего планируемому. До 31 декабря формируется график обучения сотрудников на предстоящий год. Основной упор при обучении сделан на руководителей высшего и среднего звена. В таблице 3 представлены формы повышения квалификации кадров, применяемые на исследуемом предприятии.

Таблица 3

Формы повышения квалификации кадров

Тип	Форма	Описание	Категория сотрудников
Внутрифирменное обучение	Систематическое самообразование	осуществляется путем самостоятельного изучения специальной профильной литературы и периодических изданий. Доплата за обучение 1,5 тыс. рублей в месяц при предоставлении удостоверения	Сотрудники с опытом работы более трех лет
Внешнее обучение	Подготовка и переподготовка кадров вне организации	осуществляется на курсах, семинарах в учебных центрах соответствующего	Постоянные сотрудники компании

		профиля на основании служебной записке руководителя	
	Стажировка на предприятиях отрасли	организуется для специалистов Общества в целях приобретения практических навыков для выполнения обязанностей по занимаемой ими должности и изучения передового опыта	Сотрудники с опытом работы более 5 лет

Недостатком данной системы обучения является преобладание краткосрочных курсов и семинаров. На предприятии не предусмотрена программа обучения новых сотрудников, не формируется кадровый резерв с определенным уровнем знаний и умений, не проводится регулярная оценка уровня компетенций сотрудников.

Достаточно часто существенной ошибкой руководителя компании является тот факт, что персонал, попадая в команду, практически сразу получает задания даже при условии стажировки. Новые сотрудники еще не обучены, они не умеют ничего делать, делают настолько, насколько они понимают, насколько у них хватает сил и знаний, что не всегда соответствует требованиям руководителя. Это вызывает ряд недовольств, снижает эффективность работы и впоследствии приводит к высоким показателям текучести кадров, нарушает финансовую стабильность работы предприятия

В связи с этим целесообразно разработать программу обучения для новых сотрудников, что связано с высоким уровнем текучести кадров и низким уровнем трудоустройства после стажировки. Целесообразно организовать качественное обучение новых сотрудников и оптимальные условия для их работы и карьерного роста. Это существенно повысит эффективность работы предприятия.

Также на рисунке 3 представлены результаты опроса об эффективности действующей системы обучения персонала по мнению сотрудников.

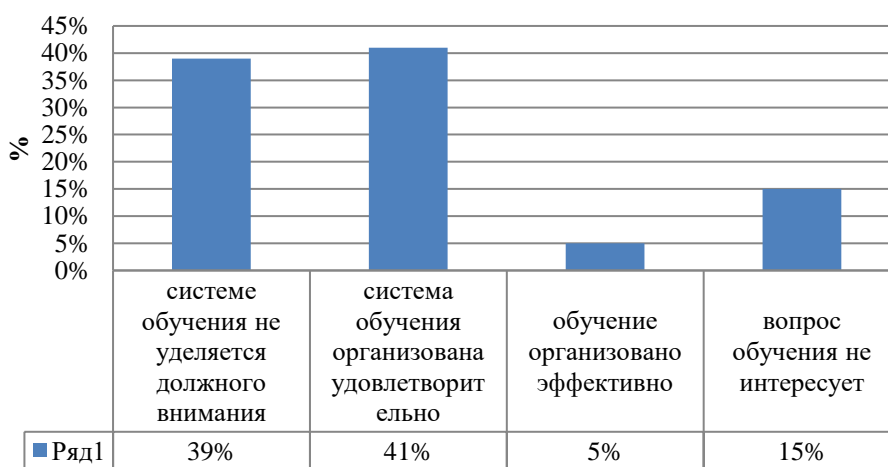


Рисунок 3 – Оценка действующей системы обучения сотрудников по мнению сотрудников

Представленный рисунок свидетельствует, что практически половина сотрудников говорят о том, что система развития профессионализма сотрудников требует улучшения. 39 % отметили факт того, что система обучения полностью не соответствует требованиям организации и ожиданиям специалиста. Только 5 % отметили тот факт, что обучение организовано эффективно. Руководству также стоит обратить внимание на такой вопрос, что 15 % сотрудников не заинтересованы в собственном профессиональном развитии. Также сотрудникам был задан вопрос о том, что препятствует организации обучения. Результаты опроса приведены на рисунке 4.

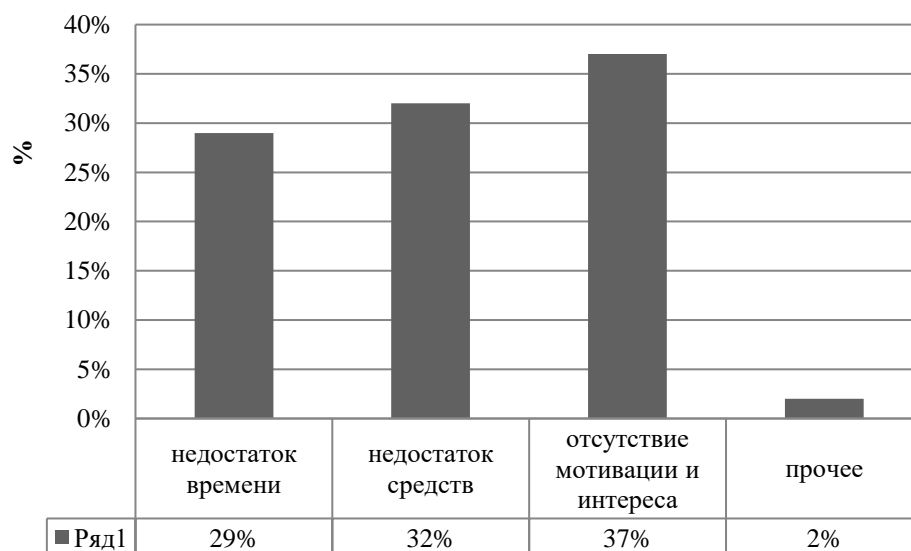


Рисунок 4 – Исследование причин, затрудняющих обучение сотрудников

Итак, представленный рисунок говорит о том, что основными причинами, затрудняющими обучение в рамках организации, является отсутствие интереса и должной мотивации. Руководство никак не выделяет сотрудников, которые систематически повышают собственный уровень квалификации кадров. Также важной причиной стали недостаток средств и времени. Для построения эффективной системы обучения и повышения квалификации кадров необходимо учесть данные причины.

Выводы и предложения

В современном мире, где технологии развиваются стремительно, предприятиям необходимо постоянно повышать квалификацию своих сотрудников и внедрять новые знания и навыки. Разработка эффективной системы обучения персонала играет важную роль в развитии компании и достижении бизнес-целей. В этой статье мы рассмотрим основные аспекты разработки такой системы и приведём примеры успешных стратегий других компаний.

Перед разработкой системы обучения необходимо определить цели, которые предприятие хочет достичь с помощью обучения. Цели могут быть разными: повышение квалификации сотрудников, освоение новых

технологий, развитие профессиональных и мягких навыков (soft skills). Важно чётко понимать, какие знания и навыки необходимы для достижения бизнес-целей компании.

Существует множество методов и подходов к обучению персонала. Выбор метода зависит от специфики предприятия и потребностей сотрудников. Некоторые из популярных методов включают тренинги, семинары, коучинг, менторство, онлайн-курсы и модульные программы обучения.

Разработка стратегии обучения должна быть основана на анализе потребностей предприятия и сотрудников. Стратегия должна включать определение целевых групп обучения, выбор методов и подходов, а также планирование образовательного процесса.

Эффективная система обучения должна охватывать большую часть сотрудников предприятия. Это поможет обеспечить непрерывный образовательный процесс и повышение квалификации всего персонала.

Для обеспечения непрерывного образовательного процесса необходимо разработать план обучения, который будет включать регулярные занятия, цели и образовательные мероприятия. План должен быть гибким и адаптируемым к изменениям в технологиях и бизнес-среде.

На рисунке 5 предоставлена система мероприятий для построения системы обучения персонала.

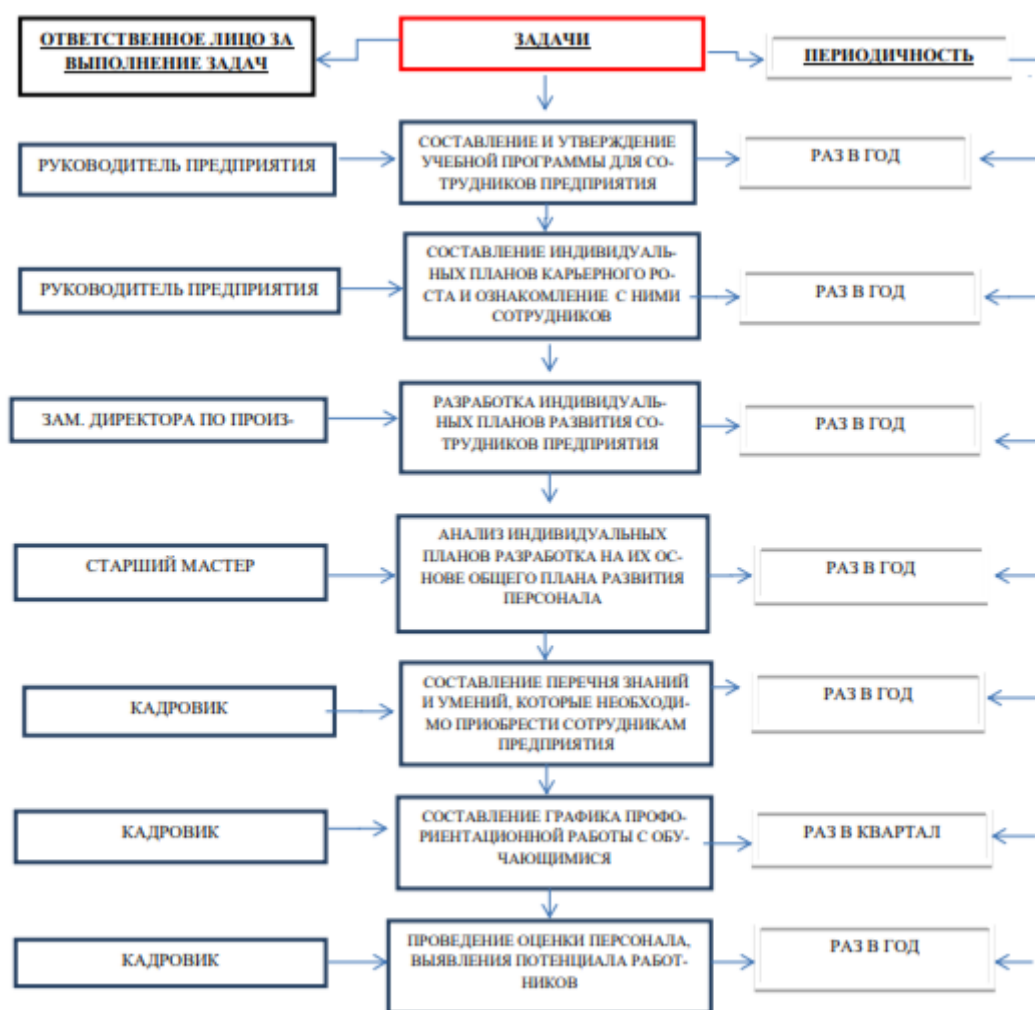


Рисунок 5 – система мероприятий для построения системы обучения персонала

Список использованных источников

- 1 Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [Справочно-поисковая система].
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) // Российская газета. – 2001. – 05 янв.
- 3 Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 22.06.2024) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.06.2024) // СЗ РФ. – 31.12.2012. – №53. – Ст. 7598

4 Гайнеев, Э. Р. Наставничество в условиях реализации дуального подхода к подготовке кадров / Э. Р. Гайнеев, Е. М. Громова, А. Р. Масалимова // Профессиональное образование в современном мире. – 2023. – № 2. – С. 307–317.

5 Горленко, О. А. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин. — М.: Юрайт. 2020. 250 с.

6 Гурина, М.А. Организационно-правовые основы обучения персонала в современной организации / М.А. Горина // Инновационная экономика и право. – 2021. – №4. – с. 105-110.

7 Динукова, О.А. О построении системы обучения персонала в организации / О.А. Динукова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 1-1. – С. 409-413.

8 Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2018 – 720 с.

9 Елисеев, А. В. Разработка алгоритма организации обучения персонала на предприятии по изготовлению металлоконструкций / А. В. Елисеев // Молодежь и наука. – 2021. – № 5. – С. 36–40.

10 Илюхина, Л.А. Организация системы дистанционного обучения персонала на предприятии: проблемы и пути совершенствования / Л.А. Илюхина Г.А. Буляков // Дневник науки. – 2023. – № 4 (76).

11 Инжакова, Е.П. Методы оценки эффективности системы обучения персонала организации / Е.П. Инжакова // Синергия наук. – 2021. – №55. – С. 481-494.

12 Исакова, М. Н. Совершенствование технологий обучения персонала компании / М. Н. Исакова, Ю. А. Звягинцева // Форпост науки. – 2023. – № 1. – С. 36–41.

- 13 Камзабаева, А.М. Выявление факторов качества обучения персонала / А.М. Камзабаева // Научный аспект. – 2022. – Т. 4. № 5. – С. 412-416.
- 14 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
- 15 Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2020. 202 с.
- 16 Магура А.И. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. / А.И. Магура - М.: ИНФРАМ, 2020. — 315 с.
- 17 Мусина А.Р. Роль информационных технологий в управлении персоналом / А.Р. Мусина // Аллея науки. – 2020. – №5. – С.959–962
- 18 Павлова О.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом / О.В. Павлова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – №8. – с.5–11
- 19 Радченко, Е. В. Особенности переподготовки и повышения квалификации кадров в условиях предприятия / Е. В. Радченко // Техническое регулирование в едином экономическом пространстве : сборник статей по материалам X Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Екатеринбург, 18 мая 2023 года) / Российский государственный профессионально-педагогический университет. – Екатеринбург : РГППУ, 2023. – С. 170–174.
- 20 Черепанов, А. В. Обучение как фактор успешности реализации механизма управления человеческим капиталом на микроуровне / А. В. Черепанов, Г. А. Рехтина // Управление человеческим капиталом организаций и сельских территорий : монография. – Новосибирск : НГАУ, 2021. – С. 184–211.