

## **Введение**

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

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

В современных условиях перед профессиональным обучением рабочих кадров встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств и изменением требований к качеству рабочей силы.

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

Объектом исследования данной работы является ООО «ЛеМаЗ» - одно из ведущих предприятий России. Здесь освоены практически все виды производств, необходимые в машиностроении. Продукция компании по качеству не уступает лучшим зарубежным образцам и успешно конкурирует с ними на мировом рынке.

Техническая политика, проводимая на предприятии, обеспечивает постоянное совершенствование технологических процессов повышение качества продукции. Поэтому руководство предприятия уделяет большое внимание работе с кадрами, как в плане социального обеспечения, так и обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Предметом является система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Целью работы является разработка предложений по созданию на предприятии системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обосновать важность трудовых ресурсов как одного из главных ресурсов организации;

- проанализировать процесс обучения в организации ООО «ЛеМаЗ» и его влияние на эффективность работы предприятия;

- проанализировать порядок обучения персонала и систематизировать методы обучения;

- проанализировать понятие кадрового потенциала и рассмотреть пути его повышения;

- на основе собранной статистической информации и ее теоретического анализа ООО «ЛеМаЗ» проанализировать процесс обучения персонала в данной организации, разработать более эффективную систему обучения.

Работа состоит из трех глав. В первой главе описаны теоретические аспекты обучения и повышения квалификации кадров.

Во второй главе описан анализ системы обучения и повышения квалификации кадров на ООО «ЛеМаЗ».

В третьей описаны основные направления совершенствования системы обучения и повышения квалификации кадров.

Таким образом, цель данной работы состоит в оценке организации обучения, подготовки, переподготовки и повышение квалификации кадров ООО «ЛеМаЗ» и выработке мероприятий по ее совершенствованию, которые базируются на изучении и анализе применяемых форм обучения и систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

# **1 Теоретические аспекты внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала**

## **1.1 Сущность, формы и методы внутрифирменного обучения**

Одним из наиболее важных направлений профессионального развития кадров организации принято считать обучение и профессиональную подготовку. В ходе обучения у сотрудника развиваются аналитические способности, применяемые для анализа различных процессов на предприятии, а также интеллектуальные способности. В процессе профессиональной подготовки сотрудники приобретают новые навыки и знания, относящиеся к их непосредственным трудовым обязанностям. Потому система профессионального обучения должна быть не только хорошо организованной, но и постоянно максимизировать свою способность к оперативному реагированию на потребности предприятий, а также быть ориентирована на инновации.

Процесс обучения персонала на предприятии должен быть ориентирован на цели и потребности того предприятия, он должен быть организован на систематической основе. В рамках процесса обучения персонала происходит овладение новыми знаниями, умениями и навыками. Обучение может происходить по руководством руководителей, наставников, специалистов, а также преподавателей.

На каждом предприятии для эффективной работы необходимо разработать систему обучения и переподготовки работников, в которой будут оптимально сочетаться различные формы обучения работников новым профессиям, повышения их уровня знаний, с учетом внедрения и развития новых технологий, нововведений в самой организации. Классификация форм обучения на предприятии представлена на рисунке 1.1.

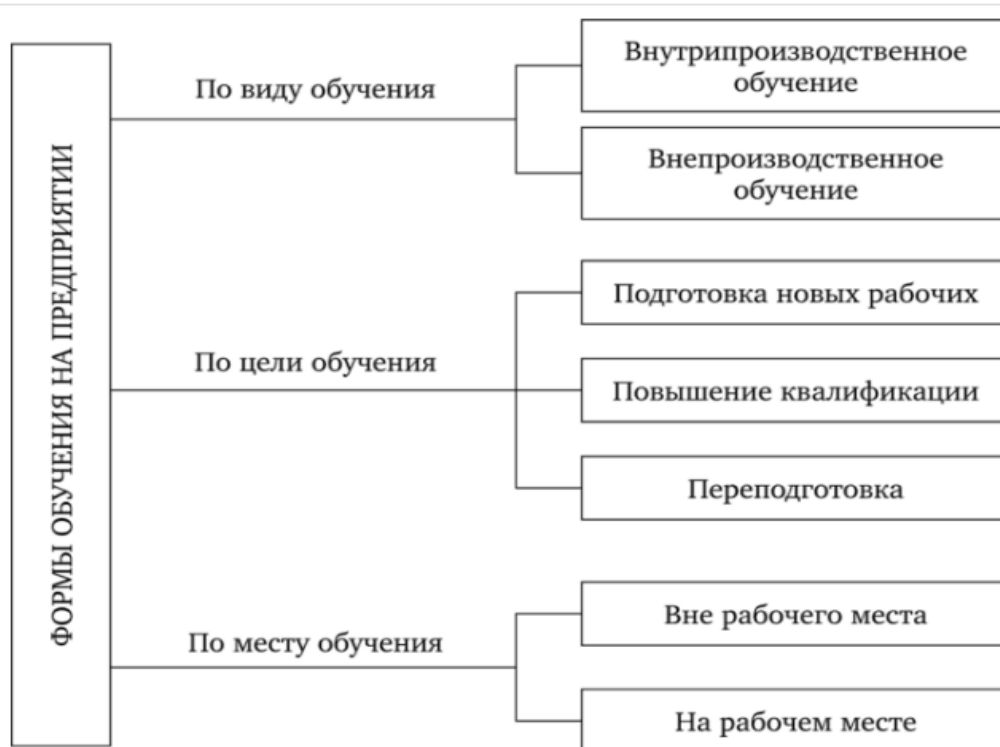


Рисунок 1.1 – Классификация форм обучения на предприятии.

Создаваемая система обучения кадров должна основываться на непрерывности и сочетать в себе различные направления. Только непрерывная и разнообразная система обучения позволит достичь таких целей, как подготовка, переподготовка и адаптация кадров с учетом меняющихся потребностей предприятия. Принцип непрерывности обучения может быть соблюден при условии разработанной системы профессионального обучения, которая основана на поэтапности и преемственности, то есть каждый работник в процессе своей деятельности проходит определенные ступени с целью последовательного усвоения знаний, навыков и умений, необходимых в конкретный момент профессионального развития. На рисунке 1.2 иллюстративно представлены основные этапы обучения на предприятии.



Рисунок 1.2 – Основные этапы обучения на предприятии

В зависимости от уровня подготовки работников как к началу их трудовой деятельности, так и в процессе ее осуществления, можно выделить различные способы подготовки. Например, в начале своей профессиональной карьеры или при кардинальной смене вида деятельности, работник должен пройти первоначальное профессиональное обучение по избранной профессии. Оно применимо для лиц, ранее не имевших рабочих специальностей и не обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками. Такая подготовка может производиться либо за пределами предприятия, в специальных образовательных организациях, например профессиональных технических училищах или курсах подготовки, либо же на производстве, где сочетается как теоретическая подготовка, так и практическое обучение кадров.

Подготовка новых рабочих может осуществляться в одной из форм обучения:

- групповой;
- индивидуальной;
- смешанной.

Важно выбирать именно ту форму, которая в реальных условиях позволяет освоить профессиональные навыки начальной квалификации по конкретной профессии. Например, теоретическая подготовка может осуществляться в групповой форме, а практические навыки в зависимости от специфики профессии могут быть получены как малыми группами, так и индиви-

дуально. Завершая обучение, рабочий должен сдать квалификационный экзамен, который как правило сочетает в себе проверку теоретических знаний и практических навыков. Успешно сдавшему экзамен работнику присваивается определенный рабочий разряд.

Таким образом можно сказать, что обучение представляет собой определенный систематический процесс, нацеленный на получение работниками новых знаний, умений, навыков, а также на изменение поведенческих привычек работников или стереотипов их поведения в той или иной ситуации на производстве или в сфере управления.

Обучение кадров предприятия крайне важный процесс. Оно приводит к повышению эффективности труда работника в рамках выполнения непосредственных трудовых обязанностей, кроме того, именно в процессе обучения у работника может появиться мотивация к повышению квалификации и подготовке к работе на должностях, которые работник может в будущем занять с учетом его способностей и приобретаемых знаний и умений. также росту их потенциала, обусловленному внедрением новых технологий, процессами интернационализации, глобальной конкуренции и ориентацией на обслуживание клиентов. Для принятия решения о необходимости обучения важно выявить потребность в обучении. Схема выявления потребности в обучении представлена на рисунке 1.2

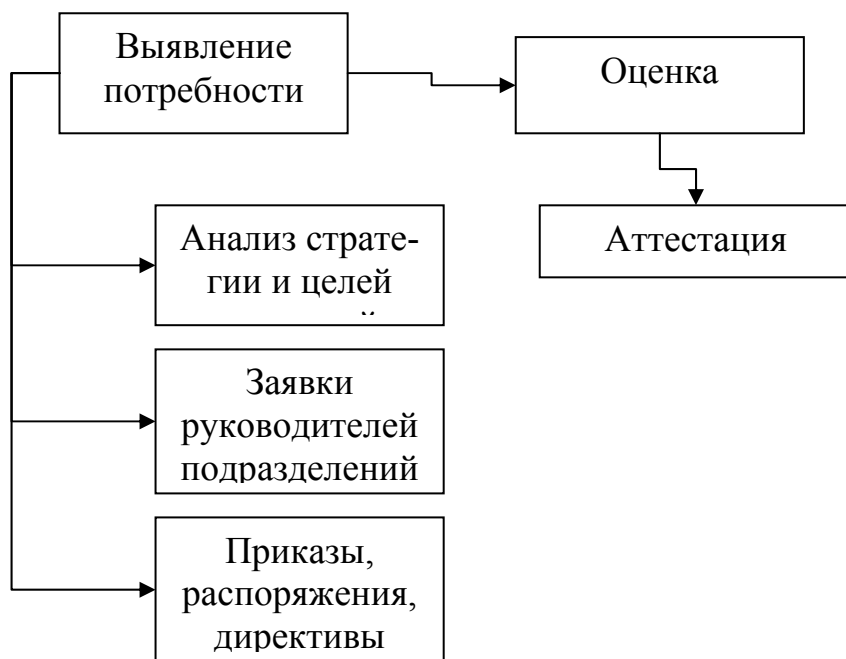


Рисунок 1.2 – Выявление потребности в обучении

Длительность переподготовки персонала указывается в нормативных документах и не подлежит сокращению. Производственное обучение и теоретические занятия проводятся в пределах продолжительности рабочего дня. Процесс управления переподготовкой работников предполагает: выбор методов переподготовки с быстрым достижением нужного результата, а также уменьшение траты средств на проведение переподготовки, среди высвобождаемого контингента работников проводятся социологические исследования. Характер переподготовки определяется по уровню структуре вакантных рабочих мест, квалификации высвобождаемых рабочих и их требования к квалификации рабочей силы. [29]

Построение учебных программ должно проводиться с учетом знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности персонала. Работа по достижению необходимых результатов проводиться в соответствии с хорошо отработанными и зарекомендовавшими себя методами обучения, проводиться отбор методов для обеспечения наилучших результатов, а также высокую надежность их достижения.



Три группы методов обучения представлены на рисунке 1.3

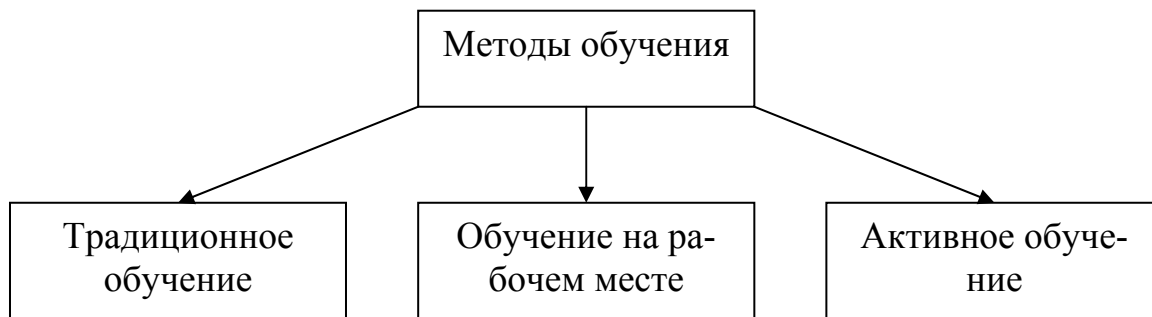


Рисунок 1.3 – Методы обучения

При выборе методов обучения организация должна учитывать эффективностью их воздействия на конкретно выбранную группу обучающихся.

На рисунке 1.4 представлена характеристика традиционных методов обучения.

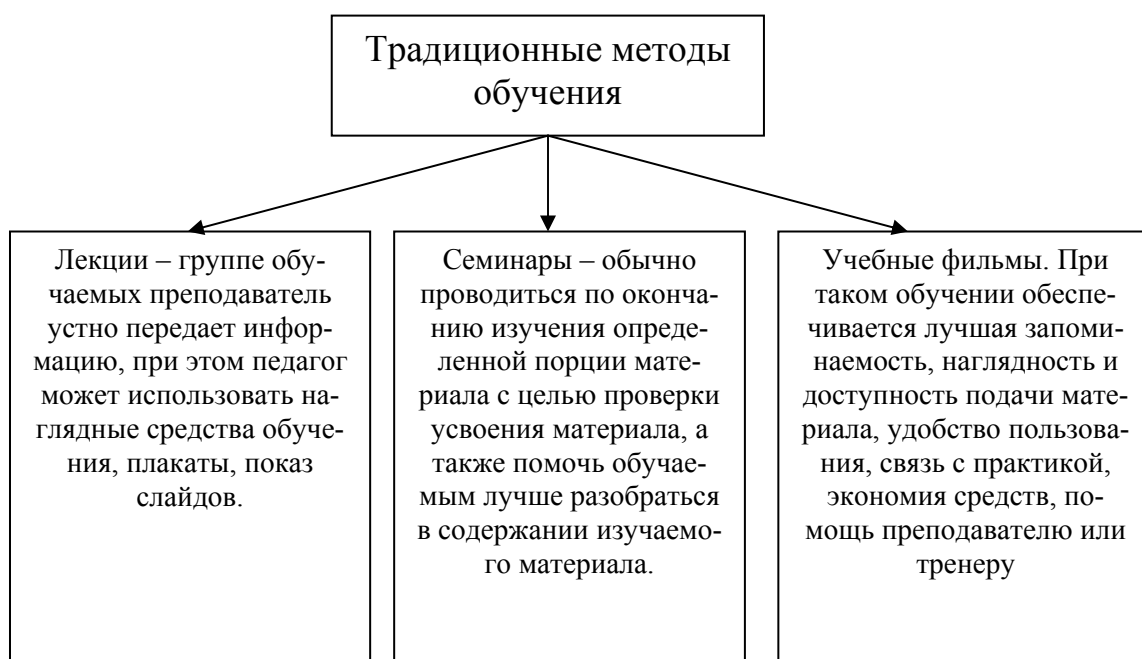


Рисунок 1.4 – Характеристика традиционных методов обучения

Рассмотрим активные методы обучения, применяемые на предприятиях.

Одним из наиболее распространенных методов является тренинг. В рамках тренингов делается акцент на практические навыки и их отработку, при этом теоретическая составляющая отсутствует или минимальна. На тре-

нинге искусственно моделируются ситуации, встречающиеся в реально деятельности и в ходе их проработки сотрудники закрепляют необходимые навыки, осваивают новые модели поведения, а также в ходе решения ситуации, сотрудники иногда пересматривают свой подход к решению тех или иных рабочих вопросов. В ходе тренинга происходит обсуждение как ситуации, так и способов ее решения, предложенных участниками, на групповых дискуссиях, также применяют ролевые, деловые, имитационные игры.

Еще одним методом является программирование компьютерное обучение. Весь материал обучения представлен в текстовой и графической форме на компьютере или на бумажном носителе, обучающийся, по мере изучения материала, отвечает на вопросы. Оценка ответов на вопросы помогает определить глубину и степень понимания материала. Каждый обучающийся выбирает свой темп изучения.

Еще один прием обучения, который может сочетаться с различными методами это групповые обсуждения. Этот прием целесообразно использовать в группе от четырех до семи человек, так как при меньшем количестве группы проблема может не быть изучена в полном объеме, а в больших группах может отсутствовать интерес в решении у некоторых участников. Групповые дискуссии позволяют перенимать опыт участников группы, этот прием нашел признание как в России, так и в международной практике.

Деловые игры могут применяться как самостоятельный метод, так и как составляющая метода, например, при тренингах. В игровой форме моделируется приближенная к реальной практике ситуация, которая связана с профессиональной деятельностью сотрудника. Обучающий сообщает вводную информацию, знакомит обучающихся с правилами работы, а также со сценарием игры. Этапы проведения деловой игры:

- ознакомление с условиями, правилами, сценарием;
- сама игра;
- разбор игровых ситуаций и подведение итогов.

Аналогичным деловым играм, для совершенствования практических навыков применяются ролевые игры. Данный метод наиболее применим для обучения руководящего состава. Метод способствует повышению навыков межличностного общения сотрудников, а также помогает заранее изучить ситуации, которые возможны в ходе выполнения работником своих обязанностей.

Интересным и относительно новым методом обучения персонала можно считать поведенческое моделирование. Этот метод помогает преодолеть шаблонное мышление сотрудников и учит новым подходам в решении рабочих ситуаций и взаимоотношений. Как правило этот метод применяется в рамках больших тренингов, а не как самостоятельный метод.

Достаточно старым и традиционным методом считается разбор практических ситуаций. Этот метод появился в США в начале XX века, но до сих пор популярен. Метод нацелен на обучение анализу, структурированию информации, определению наиболее важных и срочных для решения проблем, а также на получение навыков разрабатывать несколько решений одновременно, а затем выбирать оптимальные из предложенных.

Интересным, но пока не нашедшим признания в должной мере в российской практике, является баскет-метод. Это моделирование ситуации, при которой обучающийся не получает вводных данных, а сразу приступает к игровому процессу работы. Выполняя свои обязанности, он должен определить и сформулировать информацию о том, в роли кого он выступает. Постепенно получая информацию, он принимает рабочие решения, применяя полученные знания о своей работе.

При выборе метода обучения, важно учитывать как должность обучающихся сотрудников, возможности организации, цели обучения и уровень квалификации обучающего. Следует помнить, что практическая направленность обучения более предпочтительна, так как переизбыток теоретической информации может привести к потере интереса персонала к обучению.

## 1.2 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров как основные элементы внутрифирменного обучения

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров — важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы. Действительно, изменяя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить максимальное соответствие структуры работников структуре рабочих мест - с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

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

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством. [9]



Рисунок 1.5 – Задачи предприятия в области подготовки, переподготовки повышения квалификации кадров

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации (раздел 9) работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. [17]

Важнейшим условиям развития фирмы, авторитета ее на рынке и повышения конкурентоспособности являются корпоративные знания. Деятельность руководства по обучению и повышению квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска инноваций и нововведений – все это должно работать на идею постоянного повышения и совершенствования корпоративного знания.

Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над повышением его потенциала.

Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров. [13,357с.] Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками, в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. [9]

Современная государственная политика в области профессиональной подготовки призвана обеспечить решение двух взаимосвязанных задач социально-экономического характера: [21]

- 1) Обеспечение потребности производства рабочей силой требуемой квалификации;
- 2) Борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям фирмы и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника. Подготовка квалифицированного персонала может свести на нет необходимость привлечения рабочей силы со стороны и предотвратить его сокращение путем устранения дефицита рабочей силы.

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку. Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Подготовка квалифицированных кадров затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на: [9]

- 1) Гарантии (сохранении) рабочего места;
- 2) Возможности профессионального роста на производстве;
- 3) Доходах работника.

Подготовка новых рабочих осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. [18] Такая подготовка должна включать не только производственное обучение, но и изучение тео-

ретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 3 до 6 месяцев - в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту - либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно. При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности изучаемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных (в том числе, и лицензированных частных) учебных заведениях.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо, а также силами территориальной службы.

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутрифирменная текучесть работников.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться

с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров — в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает: [15]

- 1) определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- 2) выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- 3) проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.



Рисунок 1.6 – Зависимость численности работников, нуждающихся в переподготовке

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника.



Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

Появление новых технологий ведет к качественному изменению не только профессиональной, но и квалификационной структуры персонала. Современные черты квалификационной структуры персонал – это возросший удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием, рабочих высшей квалификации, а также неуклонное сокращение удельного веса малоквалифицированной рабочей силы.

Квалификация – это динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Она характеризует, с одной стороны потенциальную возможность работника выполнять работу определенной сложности, а с другой – уровень развития самого работника. [9]

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный

на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и зОООчного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

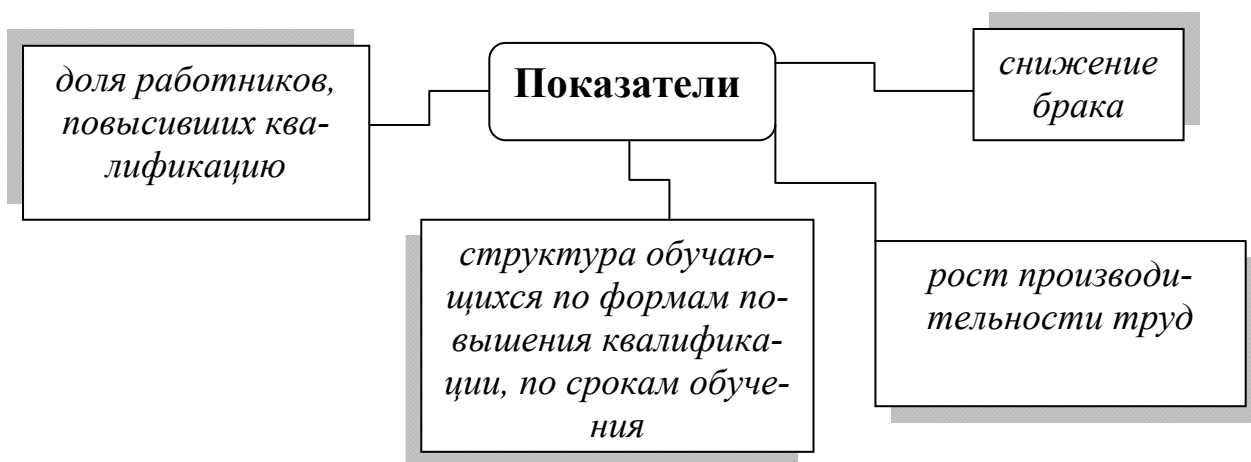


Рисунок 1.7 – Показатели повышения квалификации на предприятии

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Итак, система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Каждому работнику

необходимо повышать свои знания, а руководитель должен уделять этому большое внимание, ведь от этого зависит качество работы фирмы.

### **1.3 Современные методы внутрифирменного обучения персонала**

Успешная деятельность любого предприятия зависит не только от наличия материальных ресурсов, но и от наличия трудовых ресурсов, соответствующих потребностям организации и имеющих мотивацию к работе на занимаемых должностях, а также заинтересованных в карьерном росте. Эффективное использование кадров возможно при соответствии квалификации работника и квалификации, необходимой для выполнения работы. Если работник не обладает должной квалификацией или мотивацией, то он систематически будет выполнять обязанности неэффективно, если же квалификация работника выше, чем требуемая на занимаемой должности, то со временем это приведет к снижению мотивации к труду и к получению новых знаний, что также негативно может сказаться на выполняемых обязанностях. Именно поэтому в современных условиях для большинства организаций обучение персонала становится вопросом первостепенной важности.

В то же время, вопрос методов обучения сотрудников также не должен оставаться без внимания. Существовавшие долгие годы метод обучения, хоть и могут быть достаточно эффективными, но современные реалии требуют использования сравнительно новых методов, отличающихся от классической системы образования, которые в ряде случаев могут быть более эффективными и лучше восприниматься обучающимися работниками. Практика показывает, что работники имеющие большой стаж не всегда мотивированы получать образование в рамках традиционных методов. Поэтому рассмотрим современные методы обучения более подробно.

В условиях новых реалий, которые сформировались под влиянием ограничений в связи с пандемией Covid-19 в 2020-2022 годах, в практике многих компаний стало гораздо чаще применяться дистанционное обучение кадров. Такая форма обучения требует применения телекоммуникационных тех-

нологий, с помощью которых персонал можно обучать на расстоянии. Безусловным плюсом для обучения работников по данному методу обучения является возможность сократить время на проезд к месту обучения, а также этот метод обучения делает возможным получения знаний без отрыва от производства, в том числе и с использованием иностранных наставников и преподавателей, которые могут передавать передовой мировой опыт. Некоторые программы дистанционного обучения позволяют выбирать удобное время и скорость прохождения курса.

Но, как показала практика, есть и недостатки данного метода. Так, для проведения дистанционного обучения необходимо хорошее техническое оснащение, которое есть далеко не у всех предприятий в зависимости от их местоположения. Также, такая форма обучения требует высокой мотивации работника к получению новых знаний и хорошей самодисциплины. Ну и, наконец, не по всем профессиям возможно обучать дистанционно так как отсутствует возможность передачи практических навыков в полном объеме. Наиболее подходящей данная форма обучения является для управленческого персонала и инженерно-технического состава, а также для получения теоретических знаний. Контроль при использовании этого метода обучения также не всегда эффективен.

Многие предприятия в рамках обучения персонала в настоящее время применяют модульный подход. В основе этого метода лежит модульная система, при которой весь процесс обучения делится на модули – то есть части, выделенные по определенному принципу. Например, в зависимости от уровня квалификации работника может быть базовый модуль, модуль эксперт и т.д., также может быть разделение по участкам работы сотрудника и любое другое аналогичное. В рамках каждого модуля сотрудник увеличивает свою компетентность по конкретным направлениям. Каждому модулю соответствует определенная цель и задачи обучения, а также навыки и умения, которые будут освоены в итоге. Программа обучения по модульной форме состоит из тематических блоков, каждый из которых нацелен на достижение тех

или иных результатов. Как правило, курс обучения может состоять из трех и более блоков. Например, теоретический модель, практический модуль, проектный модуль.

В условиях производства все чаще предприятия стали применять наставничество. Данный метод может применяться как при обучении линейного персонала, так и при обучении менеджмента организации. Этот метод, во-первых, помогает в адаптации молодых сотрудников, которые под руководством наставника быстрее и в большем объеме не только получают знания, но и психологическая адаптация к новому коллективу происходит быстрее и легче. Во-вторых, навыки специалиста с опытом работы – наставника, также успешно развиваются и он осваивает организационные и управленческие компетенции. Кроме того, повышается мотивация к обучению и самого наставника.

В рамках освоения передового мирового опыта в области обучения персонала, на российских предприятиях может применяться метод обучения действием (actionlearning). Это один из эффективнейших и имеющих широкую популярность методов, который применяется для обучения менеджеров на предприятии. Важно, что при применении данного метода менеджер продолжает выполнять свои обязанности. Как правило, срок обучения по данному методу составляет от трех до двенадцати месяцев. Менеджеров делят на группы, каждая из которых составляет максимум шесть человек, но обучение в меньших группах будет более эффективным. С участниками группы проводят встречи или семинары по выбранному графику, в том числе и в выходные дни. В рамках обучения действием, менеджеры решают поставленные задачи. Это реальные задачи реального предприятия, которые необходимо решать в повседневной работе, что усиливает практическую направленность данного метода. Основной целью этого метода является сближение управленческих решений и реалий организации. Этот метод позволяет развивать навыки принятия решения, в том числе и не шаблонными способами, позволяет эффективно решать производственные задачи, а также усиливает

ответственный подход менеджеров, учит планированию и постановке реальных целей.

Еще одним методом обучения, распространенным в мировой практике, но пока не нашедшим должного интереса у российских предприятий является метод Shadowing. При использовании данного метода сотрудник, которого обучают для работы на новой должности, в течение некоторого времени ( как правило – 1-2 дня) постоянно находится рядом с сотрудником, занимающим аналогичную должность. Он смотрит как проходит рабочий процесс на желаемой должности, изучает специфические особенности работы, определяет какие знания и умения нужны для желаемой должности, какие задачи необходимо будет решать. То есть на практике знакомится с будущей деятельностью. Затем этот сотрудник для себя определяет, каких знаний и умений ему не хватает и, если таковые есть, составляет план обучения для освоения необходимых компетенций. Этот метод подходит как для новых работников, так и для тех, кто хочет сменить должность.

Метод Secondment это еще один метод, не нашедший распространения в российских компаниях, но активно применяющийся , например, в Англии. Перевести этот термин можно как «командирование». При использовании данного метода, сотрудника временно отправляют на другое место работы, но с условием, что он после вернется на свою должность. Данный метод применим в компаниях с большим количеством линейного персонала. Карьерный рост в таких случаях ограничен, и соответственно сотрудники не развивают в своей деятельности каких-либо дополнительных и новых навыков. «Командирование», в зависимости от целей и возможностей организации, может быть как на небольшой срок ( неделя-две), так и на срок полгода, год. Этот метод развивает личностные качества сотрудников, кроме того он способствует укреплению командной работы и развитию компетенции межличностного общения.

Еще одним интересным, но не распространенным методом является метод Buddying. Следует отметить, что не всегда российские сотрудники бу-

дуют положительно относиться к этому методу. К сотруднику, выполняющему свои обязанности прикрепляется «партнер» – сотрудник, который находится рядом с работником постоянно предоставляет обратную связь о действиях и решениях. То есть это как бы взгляд со стороны, так как в ходе рабочего процесса не всегда получается своевременно анализировать свои действия. Но в рамках этого метода оба сотрудника, в отличие от наставничества, равноправны.

Метод формирования рабочих групп используется в зарубежной практике, сейчас он нашел отражение и в российских организациях. При этом методе формируют группу до девяти человек, перед ними ставят задачу и дают срок ее решения. Группу возглавляет ответственный, которого выбирает группа. Он направляет действия группы, а группа занимается решением задачи. В итоге участники группы должны сформулировать общее предложение по решению задачи.

Метафорическая игра является еще одним методом обучения. Она направлена на поиск новых, часто необычных решений ситуации. За основу решения берется метафора. Эта форма обучения направлена на развитие креативных способностей сотрудников, вызывает интерес к проблеме, а также помогает выработке нестандартных решений.

В таблице 1.1 представлены наиболее часто используемые методы обучения персонала в России и на Западе.

Таблица 1.1 – Наиболее часто используемые методы обучения персонала в России и на Западе

Метод	Российские компании	Западные компании
1. Модульное обучение	83%	81%
2. Дистанционное обучение	37%	54%
3. Наставничество	78%	72%
4. Рабочие группы	60%	65%
5. Метафорическая игра	45%	15%
6. Обучение методом shadowing	1%	71%
7. Обучение методом secondment	4%	65%
8. Обучение методом buddying	5%	85%

9. Обучение действием	56%	70%
-----------------------	-----	-----

## 2. Анализ ассортиментной политики ООО «ЛеМаЗ» и оценка ее влияния на конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛеМаЗ»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрено предприятие ООО «ЛеМаЗ», которое осуществляет производство насосов и различных видов промышленного оборудования.

Сведения о регистрации ООО «ЛеМаЗ» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «ЛеМаЗ»

Полное наименование предприятия:	<b>Общество с ограниченной ответственностью «Лебединский машиностроительный завод»</b>
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «ЛеМаЗ»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебединь, ул. Машиностроителей, д. 1
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 61283 юридического лица ООО «ЛеМаЗ» зарегистрировано 1 июня 2004 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1044800061283
Размер уставного капитала:	285 643 тыс. руб.
Основной вид деятельности:	Производство прочих насосов и компрессоров
ИНН	4811006508
КПП	481101001
Расчетный счет	40702810913360000054 в Центрально-Черноземном банке СБ РФ г. Липецка,



	К/с 30101810600000000671 БИК 042017681
Руководство	Директор Гордов Николай Иванович
Сайт	<a href="http://lemaz.ru/">http://lemaz.ru/</a>
Телефон	+7 (47466) 73-5-65

Предприятие было основано в г. Лебедяни 22 июля 1946 года приказом Министерства машиностроения и приборостроения. В октябре 1947 года на заводе был изготовлен первый центробежный насос марки ЗК-9. Постепенно завод увеличивал объем производства и расширял ассортимент выпускаемой продукции.

Сегодня ООО «ЛеМаЗ» – один из лидеров российского рынка по выпуску центробежных насосов для добычи нефти, это современное производство, выпускающее высокопроизводительное оборудование.

К числу основных видов деятельности ООО «ЛеМаЗ» в последние годы относятся:

- производство погружных электроцентробежных и винтовых насосов для перекачки нефтепродуктов;
- производство газосепараторов и диспергаторов;
- производство поршневых и плунжерных насосов различного типа и назначения, в т. ч. для атомной энергетики и специального судостроения;
- производство запасных частей и комплектующих изделий для промышленного оборудования;
- производство товаров народного потребления;
- оказание услуг по изготовлению и ремонту оборудования;
- осуществление строительных, ремонтных, монтажных и иных конструкторских работ;
- оптово-розничная торговля;
- внешнеэкономическая деятельность и др.

«ЛеМаЗ» также выпускает электроцентробежные насосы ЭЦН WR2 со ступенями, изготовленными по МИМ-технологии (Metal Injection Molding – ли-

тье под давлением, инновационный технологический процесс серийного производства изделий с точными размерными параметрами) на производственном оборудовании, не имеющим аналогов в мировом нефтегазовом машиностроении.

Основная цель деятельности ООО «ЛеМаЗ» –это расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. На заводе действуют следующие виды производства:

- заготовительное и инструментальное;
- литейное и гальваническое;
- сварочное и термическое;
- механосборочное и окрасочное;
- деревообрабатывающее и резинопластмассовых изделий;
- ремонтно-энергетическое др.

В составе основных заказчиков ООО «ЛеМаЗ» имеются такие крупные нефтедобывающие компании, как «Роснефть», «Сургутнефть», «Лукойл», «Башнефть» и другие.

Крупным заказчиком ООО «ЛеМаЗ» более 15 лет является и Министерство обороны России. Заказы оборонного ведомства постоянно растут, они включают определенную номенклатуру насосов для надводного и подводного флотов.

В настоящее время ООО «ЛеМаЗ» входит в состав лидеров рынка погружных электроцентробежных и винтовых насосов для перекачки нефтепродуктов. Каждый третий насос на данном рынке произведен на лебедянском машиностроительном заводе.

Лидирующие позиции ООО «ЛеМаЗ» на рынке погружных электроцентробежных насосов для перекачки нефтепродуктов обеспечивают такие факторы как:

- 1) применение передовых технологий и использование качественных материалов,

- 2) адаптация оборудования к персональным техническим условиям заказчиков,
- 3) постоянное совершенствование выпускаемой продукции.

Производственная структура ООО «ЛеМаЗ» представлена следующими структурными звеньями (рисунок 2.1):

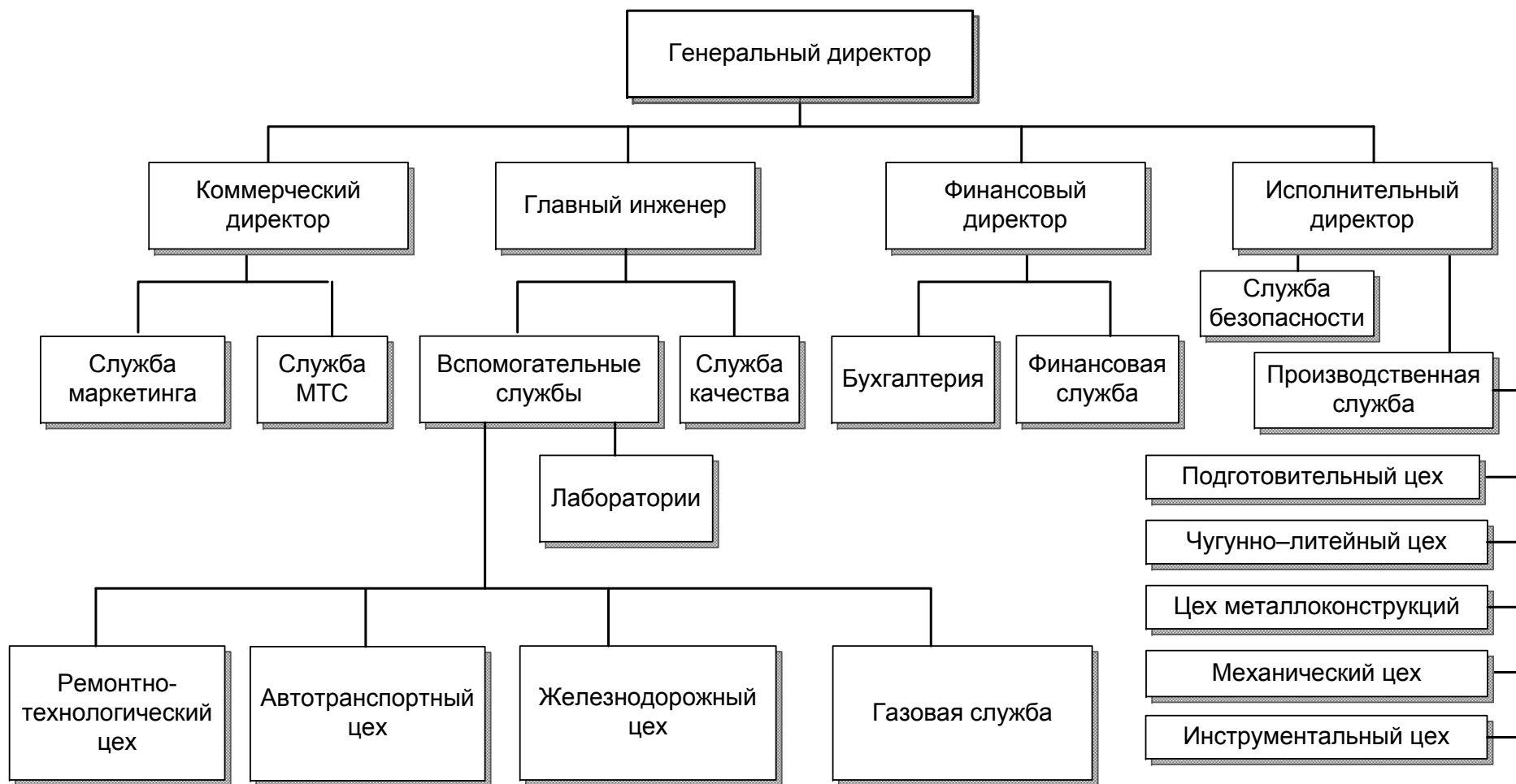


Рисунок 2.1– Организационная структура предприятия ООО «ЛеМа3»

- 1) основной цех № 1 – чугунно–литейный цех,
- 2) основной цех № 2 – механический цех;
- 3) основной цех № 3 – цех металлоконструкций;
- 4) основной цех № 4 –подготовительный цех;
- 5) основной цех № 5 – инструментальный цех;
- 6) вспомогательные цеха:
  - железнодорожный цех (осуществляет отгрузку заводской продукции железнодорожным транспортом);
  - автотранспортный цех (осуществляет отгрузку продукции завода автомобильным транспортом);
  - энергоцех (занимается распределением и контролем над энергоресурсами и теплом);
  - ремонтно-строительный цех (осуществляет ремонтно-строительные работы);
  - ремонтно-технологический цех (осуществляет ремонтные работы оборудования завода);
  - газовая служба (осуществляет ремонт и контроль за эксплуатацией газового оборудования).

Организацию, координацию, анализ и контроль деятельности ООО «ЛеМаЗ» осуществляет заводоуправление, где сконцентрированы все необходимые для этого отделы и службы.

Успех предприятия во многом обеспечен эффективной кадровой политикой. Заводу, несмотря на трудности в условиях перестройки, удалось сохранить костяк классных специалистов: расточников, фрезеровщиков, зуборезчиков и других рабочих, которые годами оттачивали свое профессиональное мастерство. На заводе есть около 200 трудовых династий машиностроителей, которые передают мастерство из поколения в поколение. Общий трудовой стаж некоторых из них достигает 250 лет.

Общая численность трудового персонала ООО «ЛеМаЗ» – более 1500 человек. Коллектив завода проводит большую работу по внедрению передо-

вых технологий и современных методов производства, что позволяет постоянно увеличивать производительность труда и повышать качество выпускаемой продукции.

В связи с тем, что в последнее время на отечественном рынке труда образовался существенный дефицит квалифицированных рабочих рук, на базе ООО «ЛеМаЗ» был создан свой учебный центр, в котором осуществляется подготовка по 36 рабочим специальностям, таким как: оператор станков с ЧПУ, слесарь механосборочных работ, токарь, фрезеровщик, заливщик металла, плавильщик металлов и сплавов, контролер, станочник широкого профиля и др.

Приоритетными задачами руководства ООО «ЛеМаЗ» в настоящее время является обеспечение безопасных условий труда, защита здоровья своего персонала и населения, проживающего в районах деятельности производственных объектов предприятия, а так же сохранение благоприятной окружающей среды.

До 2002 года Лебедянский машиностроительный завод был самостоятельным предприятием. А затем его акционером стала производственная компания «Борец», что дало возможность заводу провести модернизацию промышленного оборудования. Благодаря инвестициям акционера в сумме более 1,5 млрд. руб. в ООО «ЛеМаЗ» за последние десять лет были закуплены самые производительные виды станков и технологий:

– для механической обработки ступеней используются станки немецкой фирмы EMAG. Данное оборудование является одной из новейших разработок в области мирового станкостроения;

– для производства концевых деталей используются станки американской фирмы HAAS AUTOMATION;

– в литейном производстве применяется технология получения стержней без нагрева с продувкой газовым катализатором и современным немецким оборудованием LAEMPE и KUKA;

–для придания поверхности деталей износостойкости, жаростойкости и коррозионной стойкости используется технология «электродуговая металлизация».

ООО «ЛеМаЗ» сегодня отличает стремление к модернизации технологий и оборудования и повышению качества продукции. Систематическое изучение потребностей заказчиков, неукоснительное соблюдение и непрерывное совершенствование технологий производства, контроля и испытаний, четкое применение системы менеджмента качества позволяет заводу выпускать оборудование, отвечающее мировым стандартам, и максимально эффективно удовлетворять запросы потребителей.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ЛеМаЗ» в 2020–2021 годах приведены ниже, в табл. 2.2.

Таблица 2.2–Технико-экономические показатели деятельности  
ООО «ЛеМаЗ» за 2020–2021 гг.

№ п/п	Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонение:	
				прирост (+)	снижение (-)
				тыс. руб.	%
1	Выручка, тыс. руб.	2354996	2409838	+54842	+2,33
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	1982142	2010624	+28482	+1,44
3	Чистая прибыль, тыс. руб.	372854	399214	+26360	+7,07
4	Среднесписочная численность работников	1541	1539	-2	-0,13
5	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	446691	414436	-32255	-7,22
6	Объем реализованной продукции на 1 работника, тыс. руб.	1528,23	1565,85	+37,62	+2,46
7	Фондоотдача на 1 руб. основных производственных фондов	5,27209	5,81474	+0,54	+10,29
8	Фондовооруженность, тыс. руб.	289,87	269,29	-20,58	-7,10
9	Уровень рентабельности производства, %	7,57	8,67	+1,10	+14,53

Согласно данным табл. 2.2, ООО «ЛеМаЗ» в 2020–2021 гг. работало эффективно с растущей выручкой и чистой прибылью, что привело к росту рентабельности производства на 5,55%.

## 2.2 Анализ состава и структуры персонала

### ООО «ЛеМаЗ»

В ходе изучения персонала предприятия, необходимо провести анализ состава и структуры персонала ООО«ЛеМаЗ», в процессе которого изучается уровень обеспеченности трудовыми ресурсами организации в целом, и его структурных подразделений в отдельности, а также уровень обеспеченности по категориям и профессиям. На основании результатов такого анализа дается оценка качества трудовых ресурсов организации.

Среднесписочная численность персонала ООО«ЛеМаЗ» в 2021 году составила 2394 человек. Из них 2218 человек относится к промышленно-производственному персоналу. В 2020 году среднесписочная численность работников ООО «ЛеМаЗ» составляла 2414 человек, из них 2243 человека относятся к промышленно-производственному персоналу.

Динамику численности персонала отражает рисунок 2.3.

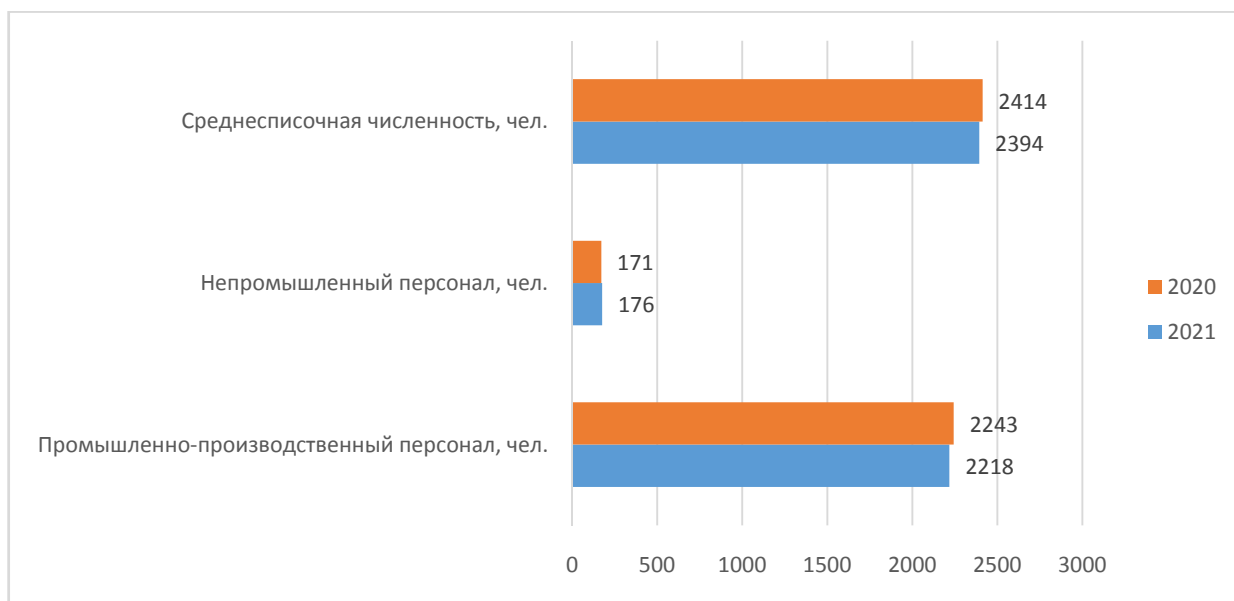


Рисунок 2.3 – Изменение численности персонала  
ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 г.г.

По данным рисунка 2.3 можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала ООО «ЛеМаЗ» в целом сократилась, при этом также



произошло снижение количества промышленно-производственного персонала и незначительный рост числа непроизводственного персонала.

Изучим изменение численности промышленно-производственного персонала, данные для анализа сгруппируем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Изменение численности промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» по категориям за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	Среднесписочная численность, человек			
	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Руководители	223	238	15	106,73
Специалисты	382	405	23	106,02
Рабочие	1554	1482	-72	95,37
Прочие служащие	84	93	9	110,71
Всего	2243	2218	-25	98,89

По данным таблицы 2.3 можно сделать вывод, что общая численность промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 25 человек. Изменение произошло за счет сокращения рабочих на 72 человека, при этом увеличилось количество руководителей на 15 человек (6,73%), специалистов на 15 человек(6,02%), прочих служащих на 9 человек (10,71%). Такое изменение можно расценивать как положительно, так и отрицательно, поэтому в ходе дальнейшего анализа необходимо будет выявить причины и последствия изменений.

Динамику изменения численности промышленно-производственного персонала ООО «Воронежсинтезкаук» более наглядно отражает рисунок 2.4.



Рисунок 2.4 – Динамика численности промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» за 2020 – 2021 гг.

Таблица 2.4 – Изменение структуры промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 гг.

Наименование показателя	Удельный вес, %			
	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Руководители	9,94	10,73	0,79	107,93
Специалисты	17,03	18,26	1,23	107,22
Рабочие	69,28	66,82	-2,47	96,44
Прочие служащие	3,74	4,19	0,45	111,96
<b>Всего</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

По данным таблицы 2.4 можно сделать вывод что структура промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» не претерпела значительных изменений, хотя отмечается тенденция роста всех групп персонала на фоне сокращения рабочих. При этом самая большая доля в ней в течение всего рассматриваемого периода приходится на рабочих – около 70% – и специалистов – около 18%. В 2021 году в структуре ООО «ЛеМаЗ» снизилась доля рабочих (на 2,47%) за счет роста других категорий промышленно–производственного персонала предприятия.

Более наглядно структуру промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» году отражает рисунок 2.5.

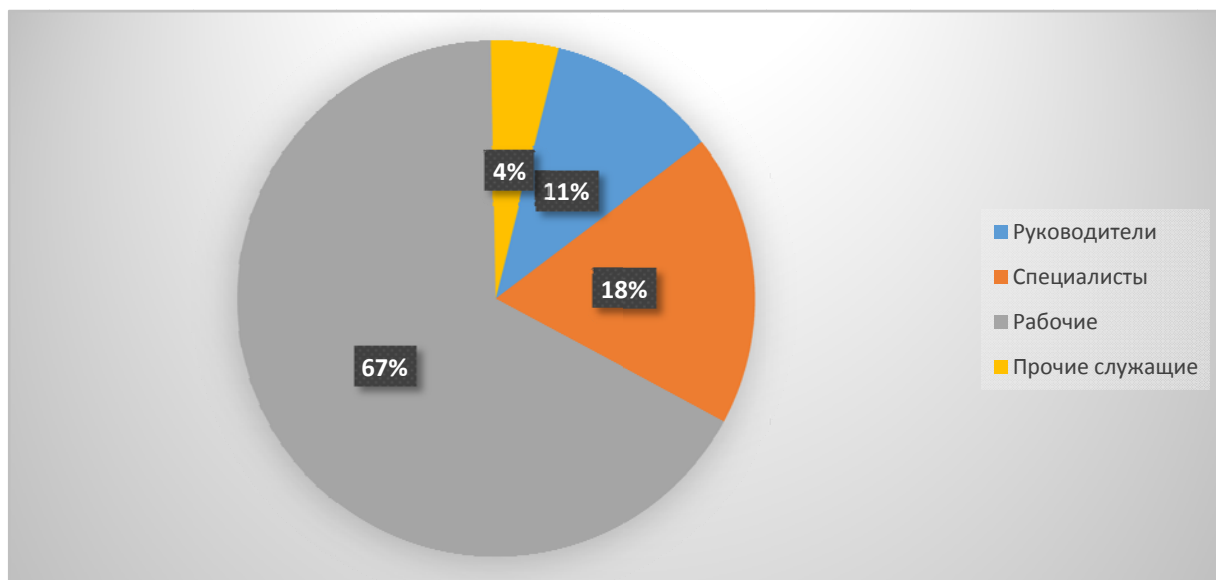


Рисунок 2.5 – Структура промышленно–производственного персонала ООО «ЛеМаЗ в 2021 году

Изучив структуру промышленно-производственного персонала предприятия перейдем к сравнению плановой и фактической структуры персонала ООО «ЛеМаЗ» по основным категориям за 2020 и 2021 годы.

Отклонение фактической структуры персонала от плановой в 2020 году отражено в табл. 2.5.

Численность промышленно-производственного персонала ООО «ЛеМаЗ» составила в 2020 году 224 человека, что по факту больше плана на 43 человека.

По категориям персонала руководители, специалисты план приема не выполнен.

В то же время, по категории рабочие план перевыполнен на 54 человека за счет большего количества основных рабочих (+86 чел) и недобора вспомогательных рабочих (–32 чел).

Отклонение фактической структуры персонала от плановой в 2021 году отражено в табл. 2.6.

Таблица 2.5 –Сравнение плановой и фактической структуры персонала

ООО «ЛеМаЗ» за 2020 год

Наименование показателя	По плану 2020г	Уд. вес, %	Фактически 2020 г.	Уд. вес, %	Отклонение по уд. весу, %	Абсолютное отклонение, (+,-)	% выполнения плана
Промышленно – производственный персонал, чел.	2200	93,78	2243	93,69	-0,08	43	101,95
В том числе:							
Руководители	230	9,80	223	9,31	-0,49	-7	96,96
Специалисты	400	17,05	382	15,96	-1,09	-18	95,50
Рабочие	1500	63,94	1554	64,91	0,97	54	103,60
Из них:							
Основные	1200	51,15	1286	53,72	2,57	86	107,17
Вспомогательные	300	12,79	268	11,19	-1,59	-32	89,33
Прочие служащие	70	2,98	84	3,51	0,52	14	120,00
Непромышленный персонал, чел.	146	6,22	171	7,14	0,92	25	117,12

Таблица 2.6 –Сравнение плановой и фактической структуры персонала

ООО «ЛеМаЗ» за 2021 год

Наименование показателя	По плану 2021г.	Уд. вес, %	Фактически 2021 г.	Уд. вес,	Отклонение по уд. весу, %	Абсолютное отклонение, (+,-)	% выполнения плана
				%			
Промышленно – производственный персонал, чел.	2200	93,78	2218	92,65	-1,13	18	100,82
В том числе:							
Руководители	230	9,80	238	9,94	0,14	8	103,48
Специалисты	400	17,05	405	16,92	-0,13	5	101,25
Рабочие	1500	63,94	1482	61,90	-2,03	-18	98,80
Из них:							
Основные	1200	51,15	1124	46,95	-4,20	-76	93,67
Вспомогательные	300	12,79	358	14,95	2,17	58	119,33
Прочие служащие	70	2,98	93	3,88	0,90	23	132,86
Непромышленный персонал, чел.	146	6,22	176	7,35	1,13	30	120,55

Численность промышленно-производственного персонала ООО «Ле-

МаЗ» составила в 2021 году 2218 человека, что по факту больше плана на 18 человек

По категориям персонала руководители, специалисты, прочие служащие и непромышленный персонал план приема выполнен более чем на 100%.

В то же время, по категории рабочие плановое количество было больше фактического на 18 человек. Особо следует отметить, что по основным рабочим план невыполнен на 76 человек, при том что вспомогательных рабочих больше плана на 58 человек. Невыполнение плана по основным рабочим связано с низкой привлекательностью вредных и опасных условий труда, сменным графиком работы и тяжелой физической работы.

Далее изучим гендерную структуру персонала по данным таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика гендерной структуры персонала  
ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 гг.

Наименование показателя	Среднесписочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Женщины	1185	1098	49,09	45,86
Мужчины	1229	1296	50,91	54,14
Итого	2414	2394	100,00	100,00

В структуре персонала в 2020 и 2021 годах преобладают мужчины, причем в 2021 году их число увеличилось как в абсолютном значении (+61 человек), так и в структуре персонала на 3%. Это может быть обусловлено тем фактом, что на предприятии ряд должностей связано с тяжелым физическим трудом.

Более наглядно гендерная структура персонала ООО «ЛеМаЗ» за 2020–2021 гг. представлена на рис. 2.6.

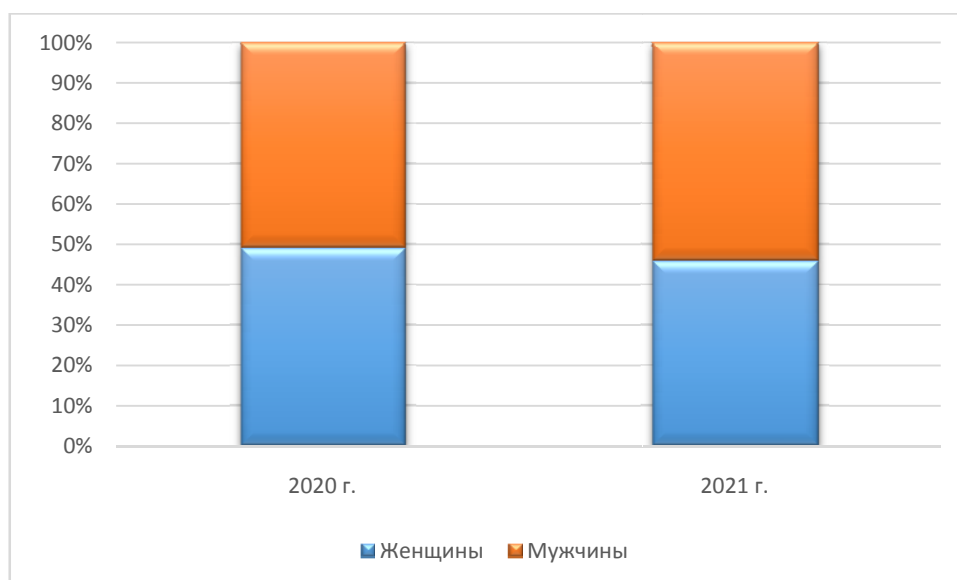


Рисунок 2.6 – Динамика гендерной структуры персонала ООО «ЛеМаЗ» в 2020-2021 гг.

После изучения гендерной структуры персонала целесообразно изучить возрастную структуру. Возрастная структура ООО «ЛеМаЗ» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «ЛеМаЗ» в 2020-2021 гг.

Возраст работников	Среднесписочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
моложе 20 лет	25	28	1,04	1,17
21-30 лет	254	241	10,52	10,07
31-40 лет	587	532	24,32	22,22
41-50 лет	893	903	36,99	37,72
51-60 лет	421	491	17,44	20,51
старше 60 лет	234	199	9,69	8,31
Итого	2414	2394	100,00	100,00

По данным таблицы 2.8 можно определить, что наибольшее количество работников ООО «ЛеМаЗ» в 2020 и 2021 годах находилось в возрастной группе 41-50 лет. В 2021 году число таких работников незначительно возрастает

как в абсолютных показателях (+10 человек), так и в структуре. Также значительное количество работников в возрастной группе 1-40 лет, но их число сократилось в 2021 году как в абсолютных показателях (на 55 человек), так и в структуре на 2%. Также значительна доля работников 51-60 лет, которая увеличилась в 2021 году на 2% или на 70 человек. Все это свидетельствует о недостаточном количестве молодых работников 21-30 лет, из которых предприятие должно формировать свой кадровый резерв.

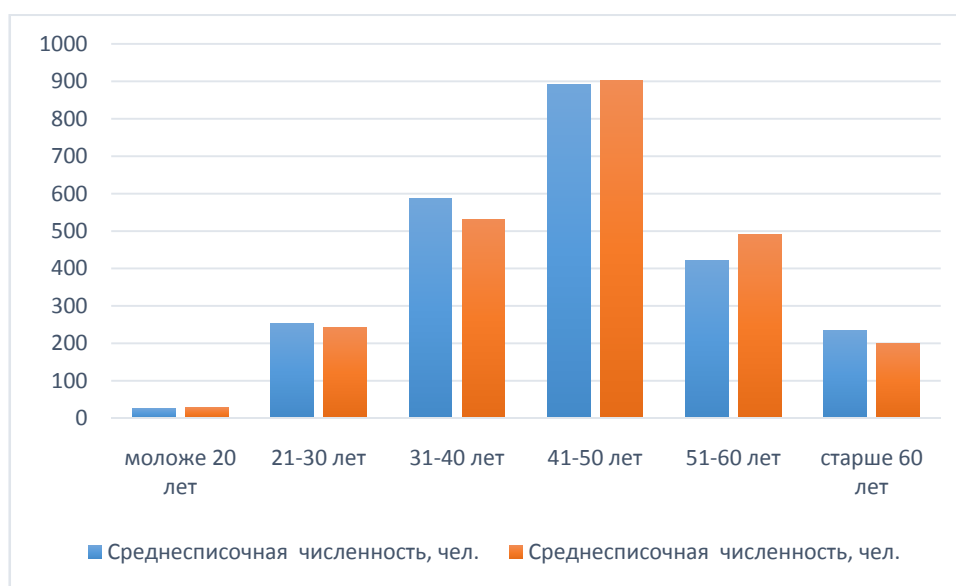


Рисунок 2.7 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «ЛеМаЗ за 2020-2021 гг.

Исследование динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей ООО «ЛеМаЗ» в рабочей силе, подготовке резерва и профессионального обучения.

Изучив данные таблицы 2.9, можно сделать вывод, что уровень образования персонала ООО «ЛеМаЗ» постепенно повышается за счет повышения доли сотрудников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, и за счет сокращения доли персонала, имеющих неполное среднее и среднее образование. Но даже в таком случае

Таблица 2.9 – Образовательная структура персонала

ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 г.г.

Возраст работников	Среднесписочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Неполное среднее	2	2	0,08	0,08
Среднее	149	138	6,17	5,76
Высшее	1211	1272	50,17	53,13
Незаконченное высшее	158	87	6,55	3,63
Среднее профессиональное	894	895	37,03	37,39
Итого	2414	2394	100,00	100,00

следует уделять внимание повышению квалификации персонала. Удельный вес персонала с высшим и средним профессиональным образованием суммарно составляет более в 2020 году более 87%, а в 2021 году превышает 90%.

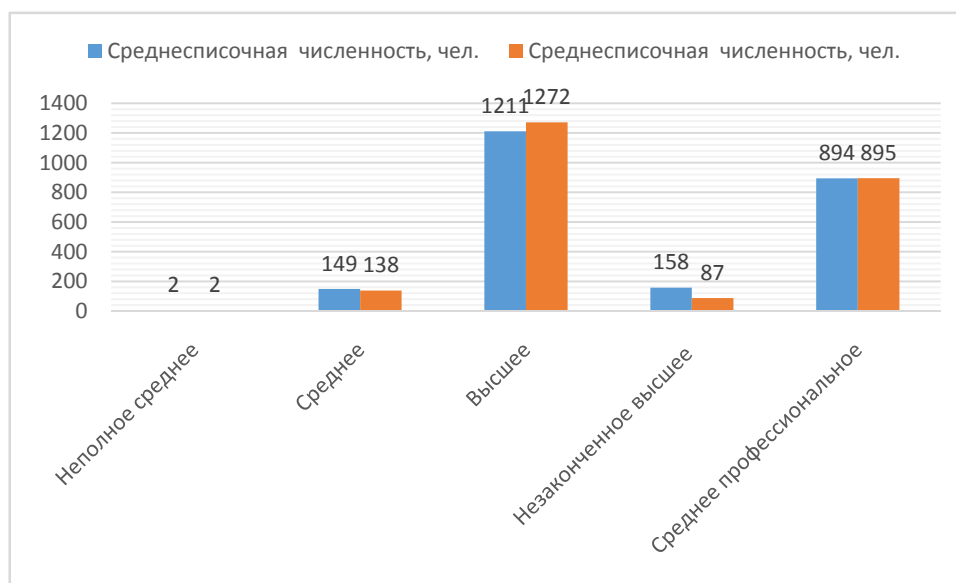


Рисунок 2.8 – Динамика образовательной структуры персонала ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 гг.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Структура персонала по продолжительности работы в ООО «ЛеМаЗ» представлена в таблице 2.10.



Таблица 2.10 – Структура персонала по продолжительности стажа работы в ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 гг.

Стаж работы	Среднесписочная численность, человек		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
менее 1 года	201	218	8,96	9,83
1-3 года	125	87	5,57	3,92
3-5 лет	178	186	7,94	8,39
5-10 лет	1004	1018	44,76	45,90
10-20 лет	528	567	23,54	25,56
свыше 20 лет	207	142	9,23	6,40
Итого	2243	2218	100,00	100,00

В структуре персонала ООО «ЛеМаЗ» преобладает персонал с продолжительным трудовым стажем работы на данном месте. Доля сотрудников ООО «ЛеМаЗ» со стажем свыше 5 лет наибольшая. Также значительна доля сотрудников со стажем более 10 лет. Однако, следует обратить внимание на снижение доли работников, проработавших 1-3 года. Возможно, отток кадров связан с отсутствием программ адаптации молодых специалистов в ООО «ЛеМаЗ».

### **2.3. Оценка основных этапов и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, действующих на ООО «ЛеМаЗ»**

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, действующая на ООО «ЛеМаЗ» осуществляется на основании стандарта предприятия, составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышение квалификации, формирование у них высокого профессионализма,

современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

Настоящий стандарт распространяется на весь персонал предприятия, занятый непосредственно управлением, организацией и выполнением работ по созданию, производству и реализации продукции на всех этапах ее жизненного цикла. Стандарт подлежит исполнению руководителями всех уровней и во всех подразделениях предприятия.

На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- обучение рабочих вторым профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации специалистов.

В условиях рыночной экономики потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на производстве. На заводе «ЛеМаЗ отдел кадров и бюро по подготовке кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

Проанализируем средний разряд работ по основному производству на заводе «ЛеМаЗ и средний разряд рабочих (см. табл. 2.4). Из данных таблицы 2.4 видно, что на протяжении 2019, 2020, 2021 годов средний разряд работ по основному производству выше среднего разряда. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом рабочих остается неизменной и, следовательно, необходимость в повышении квалификации рабочих кадров остается.

Таблица 2.4 - Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства ООО «ЛеМаЗ за 2019-2021 года

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+,-) 2021 к 2019
Средний разряд рабочих на начало года	3,52	3,62	4,05	0,53
Средний разряд рабочих на конец года	3,62	4,05	4,12	0,5
Средний разряд рабочих	3,57	3,83	4,09	0,52
Средний разряд работ по основному производству	3,69	3,95	4,21	0,52

Для расчета числа рабочих, которым необходимо повысить квалификацию, применим формулу:

$$Ч_{р.к.} = (P_{работ} - P_{рабочих}) \times Ч_{р.о.п.},$$

где  $Ч_{р.к.}$  – численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию;

$Ч_{р.о.п.}$  – общая численность рабочих по основному производству;

$P_{работ}$  – средний разряд работ;

$P_{рабочих}$  – средний разряд рабочих.

$$Ч_{р.к.2019} = (3,69 - 3,57) \times 979 = 117 \text{ человек}$$

$$Ч_{р.к.2020} = (3,95 - 3,83) \times 1062 = 127 \text{ человек}$$

$$Ч_{р.к.2021} = (4,21 - 4,09) \times 1154 = 138 \text{ человек}$$

Из данных расчета следует, что необходимость в повышении квалификации рабочих кадров в 2021-2022 году существует, несмотря на увеличение численности на 175 человек, и даже увеличилась по сравнению с 2019 годом на 21 человек.

В стандарте предприятия определены общие требования к подготовке и обучению персонала.

1. Основной целью подготовки и обучения персонала является обеспечение соответствующей квалификации и уровня подготовки персонала всех категорий.

2. Решаются задачи подготовки, переподготовки и повышения квалификации следующих работников:

- а) руководящего персонала предприятия;
- б) инженерно-технических работников (специалистов) не служащих (технических исполнителей).

3. Для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, окончательном контроле и испытаниях изделий должна производиться опережающая подготовка кадров, которая начинается со знакомства персонала, роли качества в производственной деятельности каждого работника и судьбе предприятия с момента оформления договора о трудовой деятельности, о чем сообщается каждому работнику при приеме на работу в предоставляемой ему для ознакомления «Памятки для поступающих на работу».

4. Постоянное повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника.

5. Ответственным за качество подготовки и обучения работников предприятия является отдел управления персоналом (ОУП).

Производственно-техническое обучение рабочих на предприятии состоит из трех ступеней:

- 1 ступень – подготовка новых рабочих до 1-2 разрядов (начальный уровень квалификации).
- 2-ступень – повышение квалификации рабочих 3-4 разрядов (средний уровень квалификации).
- 3-ступень – повышение квалификации рабочих до 5-6 разрядов на производственно-технических курсах (Высший уровень квалификации).

В процессе обучения по ступенчатой системе предусматривается проведение следующих форм повышения квалификации: производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, освоение вторых и совмещенных профессий.

Производственно-технические курсы – профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний в области качества, производственных навыков и умения по имеющейся профессии.

Курсы целевого назначения – программа и методы изучения нового оборудования, изделий, материалов, технических процессов, научной организации труда и вопросов экономики производства и повышение качества выпускаемой продукции.

Подготовка новых рабочих (1 ступень обучения 1-2 разряды).

Подготовка новых рабочих на предприятии – это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию.

Задача подготовки новых рабочих на 1 ступень обучения состоит в том, чтобы дать обучающимся необходимые производственные навыки и технические знания в соответствии с утвержденными учебными программами. На обучение 1-й степени принимаются выпускники средних школ, не имеющие профессии, неквалифицированные рабочие предприятия и принятые со стороны, а также рабочие желающие сменить профессию.

Подготовка новых рабочих из числа женщин, а также несовершеннолетних производится только по профессиям, а также для тех производств и работ, на которых разрешается применение их труда. Подготовка новых рабочих на предприятии может, производится по индивидуальной групповой и курсовой формам обучения.

При групповой подготовке обучения рабочих осуществляется в учебной группе численностью до 25 человек. Практические занятия осуществляются индивидуально на рабочих местах предприятия под руководством освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего – инструктора.

ра производственного обучения. Теоретическое обучение рабочих проводится в рабочее время за счет средств предприятия, выделяемых на подготовку кадров или в учебно-курсовых комбинатах.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у преподавателей теоретического обучения. Подготовка заканчивается сдачей квалификационных экзаменов.

Теоретические знания и производственное обучение при подготовке новых рабочих на предприятии проводится в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде, для работников соответствующих возрастов, профессий и производств.

С целью улучшения подготовки кадров и увеличения заинтересованности молодежи в освоении необходимым для завода профессий, в марте 2009 года на предприятии создан участок по подготовке рабочих станочников и слесарей механосборочных работ «Положение о подготовке рабочих станочников и слесарей механосборочных работ».

Переподготовка и обучение вторым профессиям – это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения дополнительной профессии. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их профессиональных знаний, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Планирование переподготовки должно осуществляться на основе данных подразделений предприятия при высвобождении рабочих определенных профессий в связи с изменением профиля производства, внедрение новой техники и технологии, модернизации оборудования и др. на основании этих данных и производится расчет потребности в переподготовке рабочих кадров.

Формы переподготовки и обучения, рабочих вторым профессиям аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих. Обучение, как правило, проводится без отрыва от основной работы. В отдельных случаях допус-

кается освобождение обучаемых рабочих от основной работы на весь срок производственного обучения, что оформляется приказом по предприятию.

При невозможности укомплектовать группу (не менее 10 человек) теоретические занятия проводятся путем консультации, как при индивидуальной подготовке рабочих непосредственно на производстве.

Переподготовка и обучение вторым профессиям заканчивается сдачей квалификационных экзаменов с проверкой полученных знаний, а также знаний в области обеспечения качества в процессе своей деятельности.

Повышение квалификации – это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии, направленное на обеспечение качества.

На предприятии организуются следующие формы повышения квалификации рабочих: производственно-технические курсы (вторая и третья ступень обучения), курсы целевого назначения.

Производственно-технические курсы являются основной формой повышения квалификации рабочих непосредственно на производстве.

Курсы организуются в целях:

- для производственных навыков и технических знаний, рабочих до уровня, необходимого для фактически выполняемых ими работ;
- для повышения квалификации (разряда, класса) с низшего до среднего уровня (вторая ступень);
- для повышения квалификации рабочих со среднего до более высокого уровня в пределах данной профессии и специальности (третья ступень).

Обучение на второй ступени осуществляется на производственно-технических курсах и имеет целью повышение квалификации рабочих по освоённой ими профессии до 3-4 разрядов и овладение одной из смежных профессий. На второй ступени могут обучаться рабочие прошедшие обучение на предприятии в объёме первой ступени (1-2 разряды) и проработавшие на

предприятия не менее года, принятые со стороны с 2-3 разрядом и проработавшие на предприятии не менее года.

Работник, прошедший обучение по второй ступени и получивший 3 разряд, имеет право сдать квалификационную пробу и экзамен на 4 разряд без прохождения обучения в течение 2-х лет.

Освоение третьей ступени имеет целью повышение квалификации рабочих по освоенной ими профессии до 5-6 разрядов. На третьей ступени могут обучаться рабочие, окончившие вторую ступень обучения по своей профессии, проработавшие по 4 разряду не менее двух лет, а также совмещающие вторую профессию по начальному разряду, окончившие СПТУ по 4 разряду и проработавшие на предприятии не менее двух лет. Обучение заканчивается квалификационным экзаменом.

Курсы целевого назначения (КЦН) – создаются для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, трудового законодательства, а также для изучения новых видов выпускаемых изделий и вопросов, связанных с повышением качества продукции.

Занятия рекомендуется проводить в группах численностью от 5 до 25 человек. Комплектование учебной группы осуществляется с тематической направленностью курсов. Тематика курсов целевого назначения разнообразна и тесно связана со спецификой и условиями работы предприятия.

На заводе «ЛеМаЗ обучение на КЦН проводилось по следующим направлениям:

- изучение новой техники, нового оборудования;
- изучение прогрессивных технологических процессов;
- изучение новых способов обработки сырья, изделий, материалов и их применение на предприятии;
- системы качества.

Обучение специалистов заканчивается сдачей экзаменов. Окончивших курсы целевого назначения квалификационные разряды не присваиваются и не повышаются.



В заключении можно сказать, что руководители завода «ЛеМаЗ понимают, что в условиях рыночной экономики квалификационные кадры – это одно из условий успешной деятельности предприятия.

### 2.3 Проблемы обучения персонала в ООО «ЛЕМАЗ»

Основными проблемами обучения персонала в ООО «ЛЕМАЗ» являются низкая заинтересованность персонала в обучении и неэффективная политика организации в области продвижения персонала по службе, мотивирования работников на обучение и слабая, хаотическая система обучения персонала.

Рядовые сотрудники организации не заинтересованы в развитии фирмы. Это связано, прежде всего, с политикой фирмы, не предусматривающей продвижения по службе. Низкая эффективность работы с персоналом, слабая система обучения связана с низкой активностью руководства по мотивированию и обучению персонала. Руководство компании предпочитает не тратить средства на разработку системы мотивации и обучения, а просто принимать на работу новых сотрудников. Сотрудники высшего и среднего звена в наименьшей степени подвержены желанию сменить работу, но работники младшего звена зачастую принимают решение уйти из компании из-за невозможности продвинуться по службе, т.к. не видят возможности развития. Именно по этой причине возникает сопротивление обучению.[20]

Причины сопротивления обучению сотрудников компании представлены на рисунке 2.4

Низкая замотивированность работников и недостаточная активность руководства в этом вопросе ведет к низкой производительности труда, отсутствию у персонала стремления развиваться, конфликтам внутри коллектива, т.к. персонал не обучен антиконфликтному взаимодействию и кооперации.[22]

Существуют следующие положительные мотивы, влияющие на обучение работника и полезные для организации:

- Стремление сотрудников к продвижению по службе
- Стремление к новым знаниям и умениям
- Стремление к уважению и признанию со стороны руководства и коллег
- Новые полезные контакты



Рисунок 2.4 – Причины сопротивления обучению сотрудников компании.

В ООО «ЛЕМАЗ» у работников первые два пункта находятся на самом низком уровне. Невозможность удовлетворить потребность в продвижении по карьерной лестнице влечет за собой разочарование в себе, организации, отсутствие желание обучаться и развиваться. Многие работники, разочаровавшись в организации, принимают решение уйти из компании. Другие ре-

шают остаться, но неудовлетворенные потребности приводят к нездоровому климату в коллективе, что не способствует кооперации между отделами и службами, а также приводит к низкой производительности труда.

При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет сотрудника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации. Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением.

Повышение эффективности работы персонала при помощи обучения и повышения квалификации процесс длительный и дорогостоящий. Однако именно в этом процессе создаются уникальные конкурентные преимущества организации, которые не могут быть быстро скопированы конкурентами, именно эти конкурентные преимущества обеспечивают стабильный рост прибыли не зависимо от внешних кризисов и потрясений.

В миссии ООО «ЛЕМАЗ» говорится, что высокие требования, предъявляемые к работникам организации, являются основой для создания важнейшего конкурентного преимущества компании. Профессионализм – компетентность во всех направлениях деятельности компании и на всех уровнях ведения бизнеса, а значит качественное удовлетворение потребностей все большего количества клиентов в продуктах и услугах для укрепления и сохранения их здоровья.

На практике это утверждение не реализуется. Отдел развития, который должен заниматься мониторингом потребности персонала в обучении и повышении квалификации, разрабатывать внутрифирменную систему обучения и находить качественных сторонних провайдеров, могущих обеспечить достойное обучения персонала организации, и совместно со службой персонала проводить все необходимые мероприятия по развитию персонала, не выполняет своей функции.

Причинами такого положения являются представлены на рисунке 2.5.

Таким образом, в результате анализа деятельности и системы обучения персонала ООО «ЛЕМАЗ» можно сделать вывод, что современная развивающаяся организация, успешно расширяющая ассортимент товаров и услуг (см. Приложение В, стр. 58, таблица В1), находящая новых партнеров и направления деятельности, расширяющаяся территориально, имеет весьма низкие показатели мотивации персонала и слабую систему обучения.

Это приводит к высокой текучести кадров, низкой производительности труда, недовольству персонала, неудовлетворенности и конфликтам в коллективе. Конфликты в коллективе приводят к неблагоприятному психологическому климату, что не может не сказываться на эффективности деятельности компании.

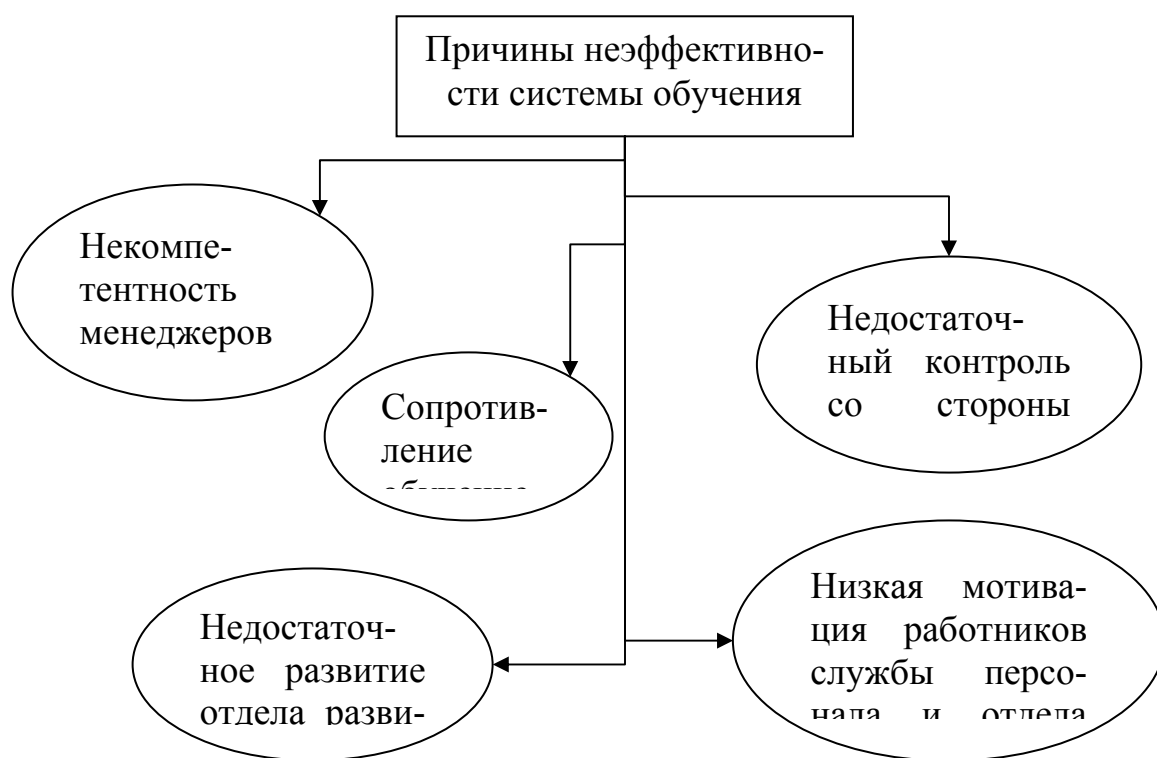


Рисунок 2.5 – Причины неэффективности системы обучения.

### **3. Рекомендации по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала в ООО «ЛЕМАЗ»**

#### **3.1 Основные направления деятельности по повышению заинтересованности персонала в обучении и повышении квалификации**

Создание эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации в ООО «ЛЕМАЗ» должно основываться на повышение заинтересованности персонала в обучении и личном развитии, а также на создании непрерывной системы обучения персонала. Это связано с низкой мотивацией персонала на обучение и постоянным вхождением в организацию новых сотрудников, которых необходимо знакомить со спецификой компании.

Как уже было сказано, необходимость заинтересовать персонал в обучении возникает из-за низкой мотивации. Это происходит по следующим причинам:

- неудачный график и сроки проведения обучения;
- сотрудников направляют на обучение в приказном порядке, без учета пожеланий слушателей;
- в первую очередь декларируются цели компании, о целях же сотрудников никто не вспоминает; в результате будущие слушатели не понимают;
- зачем лично им нужно это обучение, какие блага оно сулит (продвижение по службе, повышение заработной платы, признание окружающих и т.д.);
- как оно отразится на их результативности.

От уровня заинтересованности персонала зависит успешность работы. На рисунке 3.1 представлена зависимость успеха обучения от нескольких факторов.[23]

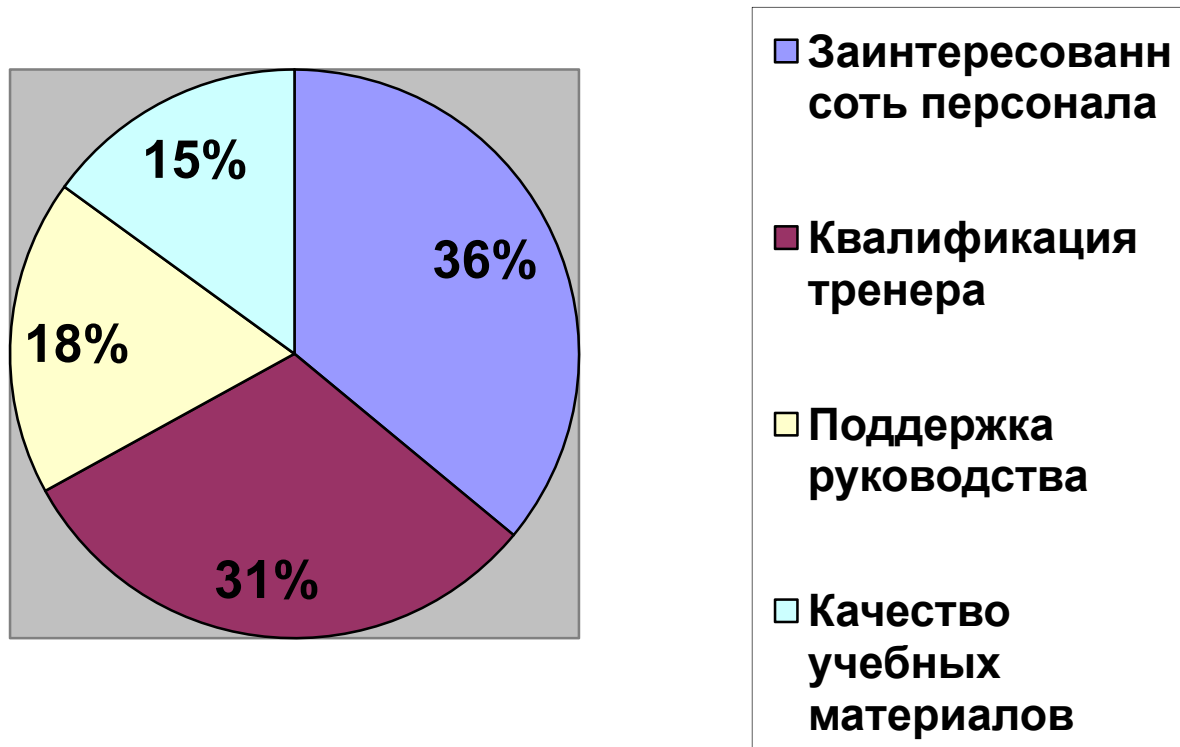


Рисунок 3.1 – Зависимость успеха обучения от ряда факторов

Существует несколько решений проблемы заинтересованности персонала.

Как при приеме человека на работу, когда организация «покупает» знания, умения и навыки кандидата, а тот в свою очередь получает выгоды от работы, так и при обучении персонала существует двустороннее взаимодействие.

Перед обучением следует провести подготовительную деятельность: провести интервью с будущими слушателями, выявить актуальные потребности в обучении, тренер должен в некотором роде «продать» себя будущим ученикам, которые смогут косвенно оценить качество обучения по задаваемым тренером вопросам, по его стилю общения, по ответам на встречные во-

просы. В идеале у будущего слушателя должен сформироваться вывод: «К этому тренеру имеет смысл пойти, он многому сможет меня научить».

Довольно трудно разработать и внедрить систему поощрения, которая устраивала бы всех без исключения. Зачастую даже при самых справедливых условиях находятся недовольные. Один из способов выхода из данной ситуации — награда знаниями. В этом случае все сотрудники находятся в равных условиях. Все получают одни и те же знания. Далее многое зависит от самого слушателя — насколько успешно он усвоит знания и будет применять их на практике.

Необходимо изменить смысловые акценты: обучение — это награда, а не наказание. В подтверждение тезиса «обучение как награда» следует знакомить сотрудников с наиболее показательными примерами успеха, явившегося результатом обучения. При непосредственном общении с персоналом, на страницах корпоративного издания и корпоративного сайта нужно транслировать следующую мысль: обучения достойны лучшие, самые перспективные сотрудники.

Можно порекомендовать менеджерам по развитию ООО «ЛЕМАЗ» создавать электронную фотобазу сотрудников, в дальнейшем фото можно размещать на страницах внутрикорпоративного «боевого листка», над ежемесячным выпуском которого будет работать служба персонала. Следует увеличить количество работников отдела развития, которых на данный момент всего двое, что явно недостаточно для обслуживания такой большой организации. Также следует ввести в штатное расписание должности тренеров, которые будут проводить разработанные мероприятия по обучению персонала. Также следует устраивать дополнительные тренинги за пределами предприятия.[33]

В деле продвижения идеи обучения будут очень полезны посттренинговые интервью менеджера по развитию с сотрудниками. Речь идет не о формальном анкетировании, а действительно об интервью, в ходе которого следует зафиксировать внимание работника на положительных моментах,

явившихся следствием процесса обучения. Этапы проведения посттренингового интервью представлены на рисунке 3.2

Однако на этом работа с прошедшим обучением сотрудником не заканчивается. В ходе интервью менеджер по развитию помогает наметить план дальнейшего развития специалиста. Для успешной реализации этого плана работнику придется применить на практике все знания, которые он получил в процессе обучения. Менеджер по развитию, в свою очередь, должен контролировать все этапы намеченного плана и в случае необходимости вносить в него коррективы.

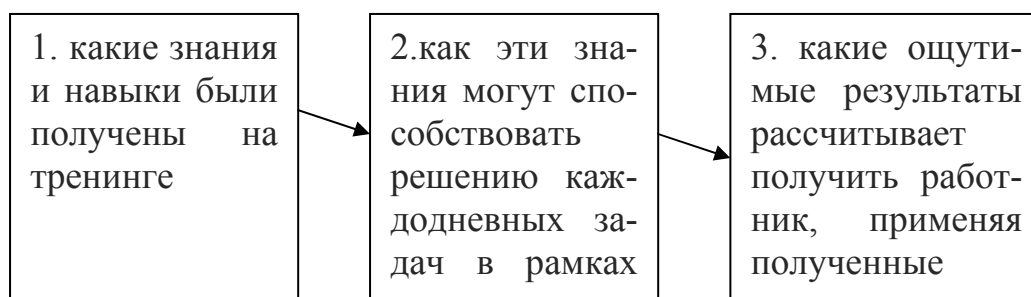


Рисунок 3.2 – Этапы проведения посттренингового интервью

Таким образом, можно заключить следующее: мало просто объявить о проведении тренинга, к сожалению, этого недостаточно для того, чтобы персонал с воодушевлением откликнулся на призыв повышать свой профессиональный уровень. Зачастую обучающие программы нужно «продавать» сотрудникам, и менеджер по развитию должен владеть навыками подобных продаж. Перед запуском программы обучения необходимо задуматься не только о целях компании, но и о целях будущих слушателей.

Одним из ключевых критериев при отборе кандидатов на вакантные места должно стать их стремление самосовершенствоваться, готовность получать новые знания и навыки. Это следует указывать и в объявлениях о вакансиях, размещаемых в печатных и электронных СМИ. В ходе собеседования необходимо выяснить, насколько человек предрасположен к дальнейше-



му обучению, в каких обучающих / развивающих программах он принимал участие на предыдущих местах работы.

Рынок услуг по обучению и развитию персонала в настоящий момент перенасыщен. В то же время качество таких услуг зачастую оставляет желать лучшего. Планируя обучение персонала, работники отдела развития и службы персонала должны уделять особое внимание следующим моментам:

- репутация и статус компании, предоставляющей тренинговые услуги; репутация тренера, степень его известности в профессиональных кругах;
- возможность разработки учебной программы с учетом специфики бизнеса компании;
- сроки подготовки / разработки программы обучения;
- особенности методик обучения, качество раздаточных материалов, способы подачи информации;
- применимость навыков / знаний / инструментов на практике;
- уровень организации обучения.

При выборе обучающих программ и формировании групп слушателей следует учитывать опыт участия сотрудников в разного рода развивающих мероприятиях. Человека, не имеющего подобного опыта, легче заинтересовать. У того, кто участвовал в различных программах, опыт, как положительный, так и отрицательный, уже есть. Для него будет характерен избирательный подход («Я не хочу учиться всему подряд и только ради обучения. Мне нужны конкретные знания, которые помогут решить актуальные задачи»). Соответственно, комплектовать группы нужно по степени опытности сотрудников с учетом стоящих перед ними задач. Факторы эффективной системы внутрифирменного обучения представлены на рисунке 3.3



Рисунок 3.3 - Факторы эффективной системы внутрифирменного обучения

Еще одной проблемой является переизбыток информации. Это может послужить демотивирующим фактором. Необходимо найти такой способ подачи материала, который позволит слушателю быстро усвоить большой объем информации. Вот почему при выборе обучающей программы желательно ознакомиться с раздаточным материалом. Это даст возможность понять, насколько наглядной будет информация (наличие схем, таблиц, рисунков) и насколько интерактивным будет процесс обучения (наличие заданий, которые необходимо выполнять в ходе тренинга). Очень важно найти верную степень интенсивности обучения, т.е. соблюсти баланс между объемом предлагаемой информации и качеством ее усвоения. Несоблюдение такого баланса чревато обучением «по верхам».

Мало кто с уверенностью может сказать, что знает все. В то же время такие сотрудники могут по достоинству оценить полезную практическую обучающую программу, поэтому для HR-менеджера так важно выбрать «правильную» обучающую программу и «правильного» тренера. Если выбор сделан удачно, то сработает принцип сарафанного радио: работники, прошедшие обучение, расскажут коллегам о выгодах, которое сулит участие в программе. Однако не стоит забывать, что неконтролируемый обмен мнениями точно так же сработает и против Вас, если Вы подошли к выбору тренинга безответственно, если программа не несет никакой реальной пользы. Таким образом, со временем в компании может сформироваться положительное или отрицательное отношение к обучающим программам.[4]

### 3.2 Создание и внедрение системы непрерывного обучения

В рассматриваемой организации процесс обучения персонала необходимо систематизировать, так как проводимое обучение хаотично и малоэффективно. Оценка эффективности проведенного обучения и его влияния на повышение уровня производительности организации в целом также не проводится.

К основным задачам системы непрерывного обучения персонала организации относятся:

- существенное повышение компетентности сотрудников компании в решении проблем, стоящих на пути осуществления целей организации;
- информирование сотрудников о перспективах развития компании и сферы деятельности, отрасли, в которой работает данная компания;
- развитие умения сотрудников компании мыслить экономическими категориями, добиваться высоких производственных результатов;

- развитие умений сотрудников увязывать личные интересы с интересами компании в целом;
- формирование у сотрудников потребности в постоянном самосовершенствовании.

При анализе сложившейся системы обучения в ООО «ЛЕМАЗ» были выявлены её недостатки, на основе этих данных можно сформировать общую схему системы обучения, включающую следующие компоненты, представленные в таблице 3.1

В целом система обучения должна учитывать потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава. При выборе программы обучения необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации.

В случае приема на работу готового специалиста, со знаниями и навыками соответствующими требованиям должности сотрудник изначально не требует затрат на обучение. Для таких сотрудников возможна организация обучения по повышению квалификации для соответствия работника стратегическим целям организации.

В случае подбора кандидата без опыта или минимальным опытом работы, но желанием и высоким потенциалом к развитию и росту в выбранной профессиональной сфере предлагается ввести модель подготовки, учитывающую неопытность работника.

Таблица 3.1 – Общая схема системы обучения ООО «ЛЕМАЗ»

Элемент системы	Характеристика
Лица, ответственные за обучение сотрудников	Менеджер по развитию и менеджер по персоналу
Целевая аудитория для обучения	Группы сотрудников и отдельные сотрудники. Персонал: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фармперсонал</li> <li>• Офисный персонал</li> </ul>
Направления обучения	На рабочих местах, с отрывом от производства
Методы обучения	Лекции и семинары, наставничество

	– для фармперсонала; Тренинги и наставничество – для офисного персонала
Расчет бюджета на обучение	Проводится совместно менеджерами по развитию и менеджерами по персоналу, утверждаются коммерческим директором
Составление плана и графика обучения	Составляется менеджерами по персоналу и менеджерами по развитию, утверждается генеральным директором
Разработка документации, регулирующей процесс обучения	Разрабатывается менеджерами по персоналу и развитию, утверждается генеральным директором.

Вследствие не соответствия имеющихся у работника знаний и навыков для осуществления трудовой деятельности на данной должности, ему предоставляется возможность обучения на определенный период, его длительность устанавливается менеджером по персоналу. Для выполнения задачи по обучению работник должен следовать установленной в организации методике.

Обучение новых сотрудников без опыта или с минимальным опытом работы предлагается проводить по методике наставничества непосредственно в организации. Применение этого метода наиболее оправдано для нанимаемых работников в связи с низкими временными так и денежными затратами на обучение, что наиболее актуально в условиях кризиса.

Формирование резерва персонала для выдвижения на вышестоящие должности является жизненно важной задачей надежного функционирования ООО «ЛеМаЗ», то есть. при необходимости позволяет обеспечить замещение вакантной должности. Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая ООО «ЛеМаЗ» последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые работник потенциально может пройти. Предлагаемая степень служебно-профессионального продвижения предусматривает пять этапов подготовки руководителей:

1 этап - работа со студентами ВУЗов;

2 этап - работа с молодыми специалистами;

3 этап - работа с руководителями нижнего звена;

4 этап - работа с руководителями высшего звена;

5 этап – определение резерва на выдвижение - эта часть персонала предприятия из числа специалистов с высшим образованием, проходящих подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Подготовка резерва методом профессионально-служебного продвижения обеспечивает:

- создание надежного и действенного резерва специалистов, руководителей;

- комплексную подготовку специалистов, руководителей путем непрерывного продвижения специалистов как по вертикали, так и по горизонтали;

- непрерывность обучения персонала, обеспечение реальной перспективы служебного и творческого роста.

Данный метод предусматривает:

- организацию и проведение отбора, направление на обучение в вузы выпускников школ по специальностям необходимым производству ООО «ЛеМаЗ»;

- организацию и проведение стажировки специально отобранной группы специалистов и отдельных специалистов.

Целевое обучение персонала позволит обеспечить подготовку для производства ООО «ЛеМаЗ» высококвалифицированных специалистов необходимых профессий и направлений в возрасте 21-30 лет.

Для повышения привлекательности ООО «ЛеМаЗ» для молодых специалистов в возрасте до 30 лет рекомендуется также разработать систему их адаптации на предприятии. Предлагается система наставничества, которая подразумевает закрепление за каждым молодым специалистом наставника из числа работников имеющих большой опыт работы на предприятии. Предполагается, что общая продолжительность пребывания в статусе молодого спе-

специалиста будет составлять три года, каждый из которых является этапом профессиональной деятельности - «ступенями». В течение каждого года реализации программы в ООО «ЛеМаЗ» достигаются определенные цели работы с молодыми специалистами:

- адаптация;
- развитие;
- корпоративное вовлечение;
- планирование карьеры молодых специалистов, выявление лидеров.

Программа работы с молодыми специалистами в ООО «ЛеМаЗ» должна включать в себя две основные группы мероприятий:

- общие мероприятия (для всех молодых специалистов);
- индивидуальные мероприятия (индивидуальный план развития).

Молодой специалист и наставник молодого специалиста ООО «ЛеМаЗ» должны регулярно встречаться для обсуждения итогов реализации индивидуального плана развития.

По результатам каждой ступени программы осуществляется оценка эффективности прохождения молодым специалистом всех запланированных мероприятий в период с сентября по ноябрь. Для оценки эффективности работы молодого специалиста должна быть разработана система оценок, которые будут выставляться наставником и руководителем молодого специалиста в течение всего процесса его подготовки. Наставник и руководитель оценивают уровень достижений молодым специалистом поставленных целей и усвоения требуемых знаний и навыков. Итоговая оценка происходит 1 раз в год по окончании каждой ступени программы. Осуществляет итоговую оценку комиссия. Оценочная комиссия ООО «ЛеМаЗ» при выставлении итоговой годовой оценки формирует рекомендации:

- по развитию профессиональных и лидерских качеств;
- по занятию новой должности или ротации;
- по зачислению в кадровый резерв на должность;
- по сохранению или лишению статуса молодого специалиста.

Для повышения эффективности работы наставника в ООО «ЛеМаЗ», необходимо также разработать систему его оценивания по следующим критериям:

- помощь в составлении индивидуального плана развития;
- выполнение индивидуального плана развития молодым специалистом;
- оценка наставника молодым специалистом;
- оценка наставника руководителем сп.

Конечная цель обучения по модели наставничества – это создание эффективного сотрудника соответствующего требованиям данной организации, её запросам и целям.

Таблице 3.2 представлены рекомендуемые программы тренингов и семинаров.

Таблица 3.2 – Рекомендуемые программы тренингов

Название	Содержание	Цель проведения
Семинар-тренинг «Психология управления»	Три подхода «Как стать настоящим руководителем», лидерство и команда, воздействие на работников.	Формирование у руководителей навыков управления и воздействия на персонал на основе психологических приемов, умение создать и сохранить эффективную команду
Семинар «Подбор и мотивация персонала»	Овладение практическими приемами и методами интервью. Определение психологического профиля кандидата, принципы индивидуальной мотивации	Повышение эффективности службы персонала при отборе кандидатов; получение и развитие навыков в сфере мотивации персонала.
Тренинг «Возражения и конфликты»	Отработка алгоритмов действий по разрешению конфликтов, овладение навыками конструктивного взаимодействия, предупреждение конфликтов	Формирование у всего персонала организации навыков бесконфликтного и эффективного взаимодействия, получение навыков по предупреждению конфликтных ситуаций и



		неблагоприятных последствий с ними связанных.
Тренинг «Создание эффективной команды»	Сплочение коллектива за счет: формирования командного мышления, приобретения навыков работы в команде, нацеленность на результат.	Улучшение психологического климата в коллективе, формирование навыков работы в команде для достижения поставленных целей.
Тренинг «Супер-сервис»	Формирование навыков обслуживания клиентов.	Повышение качества обслуживания клиентов в аптеках
Тренинг «Стрессменеджмент. Власть над стрессом»	Практический семинар-тренинг с использованием уникальных методик саморегуляции и стрессменеджмента.	Научение персонала борьбе со стрессом и действиям в стрессовых ситуациях. Формирования навыков по направлению энергии стрессов на дело.

В виду отсутствия системы оценки эффективности обучения в данной организации необходимо ввести оценку по методу Киркпатрика, а в случае проведения обучения с инвестиционной направленностью дополнительно методику расчета возврата инвестиций по методу Филипса. Необходимо внедрить тренинги фармперсонала, начальников структурных подразделений, так как данные специалисты являются ключевым звеном в процессе продажи лекарственных средств и обеспечения эффективности продаж, а также обслуживания технического обеспечения организации. Внедрение проведения тренингов должно повысить эффективность работы аптечного и коммерческого направления, что скажется на эффекте качественной деятельности компании. Обучение должно проводиться тренингами, включенными в штатное расписание, а также во внешних компаниях предоставляющих свои услуги по обучению и развитию персонала. Непрерывное обучение позволит повышать эффективность работы работников с момента приема на работу нового члена с помощью первичной адаптации, и на протяжении его работы в организации с помощью созданной системы обучения.

Непрерывная система обучения в ООО «ЛЕМАЗ» должна стать основой самообучающейся организации. [14]

Самообучающаяся организация - термин, используемый в организационной теории для обозначения одной из моделей организации, ориентированной на организационное развитие посредством постоянного обучения и самообучения персонала.

За основу классического понимания самообучающейся организации принята так называемая петля двойного обучения, наличие которой является сущностным признаком этого типа организаций. Признаком «петли» в свою очередь является то, что наряду с обычным для любой организации обязательным обучением персонала, что является предпосылкой ее деятельности (первая «петля» обучения), модель самообучающейся организации предполагает вторую «петлю» обучения, которая представляет собой организованный и сознательно управляемый процесс «рефлексии первичного действия» и самообучения всех сотрудников.

Таким образом, в результате анализа деятельности предприятия и разработки рекомендаций можно выделить основные направления деятельности ООО «ЛЕМАЗ» в сфере создания эффективной системы обучения, представленные на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Основные направления деятельности для создания эффективной системы обучения

Приоритетом должна стать направленность на создание в будущем самообучающейся организации, как самой эффективной модели организации.

<b>Модель корпоративных компетенции и направления для развития</b>		
<b>Направление деятельности</b>	<b>Направления для развития</b>	<b>Развиваемые корпоративные компетенции</b>
Управление процессами	Анализ	Управление и ответственность
	Планирование и постановка задач	
	Соблюдение обязательств	
Управление людьми	Открытость к изменениям	Управление изменениями
	Инициирование изменений	
	Внедрение изменений	

Управление людьми	Лидерство и мотивация	Лидерство и партнерство
	Партнерство	
Управление собой (личная эффективность)	Саморазвитие	Саморазвитие и развитие других
Управление людьми	Развитие других	
Управление собой (личная эффективность)	Соблюдение корпоративных правил, стандартов, норм поведения	Корпоративность
Управление людьми	Обеспечение и развитие культуры безопасности	Соблюдение правил безопасности

## Заключение

Проблемы подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. В первую очередь, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к про-

фессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест. Кроме того, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. И наконец, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Проведя исследования по этой теме на примере ОАО «ЛеМаЗ» были сделаны следующие выводы. На конец 2021 года наблюдалось снижение численности по всем категориям занятых по сравнению с 2019 годом. Это свидетельствует о том, что завод продолжает наращивать объемы производства, появилась возможность по созданию новых рабочих мест, улучшилось материальное положение на предприятии.

Однако существует проблема старения кадров. Руководству предприятия и бюро по подготовке кадров необходимо уделять внимание, тому, какими методами и приемами они в дальнейшем смогут привлекать на завод молодежь.

На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- обучение рабочих вторым профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации специалистов.

Количественные показатели структуры рабочих кадров не позволяют в достаточной степени судить о потребностях предприятия в их подготовке, переподготовке и повышения квалификации.

Наиболее наглядно эту проблему можно определить с помощью изучения профессионально - квалификационной структуры рабочих.

Анализ среднего разряда работ по основному производству на заводе «ЛеМаЗ» и среднего разряда рабочих показывают, что существует проблема в несоответствии среднего разряда работ и среднего разряда рабочих. Несмотря на то, что предприятие уделяет большое внимание подготовке и обучению рабочих кадров, этот разрыв продолжает оставаться неизменным. Отчасти на это влияет то, что предприятие идет по пути освоения более технической сложной, наукоемкой продукции, требующей более квалифицированных рабочих кадров. Об этом свидетельствует тот факт, что на заводе процент специалистов с высшим и средним специальным образованием.

Проведенное исследование организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на заводе «ЛеМаЗ» позволило разработать основные направления по их совершенствованию, а именно:

1. Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации по их формам показывает, что удельный вес работников повысивших квалификацию, к общему числу, повысивших квалификацию в 2020 году составил 17,0%, а в 2021 году – 19,7%. Это окажет положительное воздействие на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения квалификации.

2. Применение модульной системы обучения позволит быстрее реагировать на отрицательную смену технологий, потребности рынка, так как эта система была гибкая, чем традиционная. Модульная система обучения обеспечивает большую эффективность с точки зрения качества приобретаемых навыков, не требует больших затрат.

3. Увеличение штата бюро по подготовке кадров на заводе «ЛеМаЗ» позволит проводить более детальный анализ количественного и качественного состава персонала, выявить их наклонности и желания учитывать мнение самих рабочих об уровне и динамике их профессиональных знаний.

4. Внедрение и использование автоматизированной системы управления, создание базы данных по определению потребностей в профессиональном обучении рабочих.

5. На заводе «ЛеМаЗ» можно использовать опыт зарубежных фирм по организации кружков качества, применение двойной системы обучения. Эти примеры выгодны для предприятия, так как они не требуют больших материальных затрат, а также у молодых специалистов вырабатывается способность приспосабливаться, знания и навыки к требованиям производства, привычка хорошо работать и ощущать себя мастером.