

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ
ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Ермоленко Юлии Владимировны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. экон. н., доцент
кафедры менеджмента и маркетинга
института экономики и управления
НИУ «БелГУ» Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	7
1.1 Роль и место обучения персонала в системе укрепления кадровой политики организации.....	7
1.2 Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации.....	19
1.3 Этапы внедрения технологий оценки компетенций в процессы оптимизации обучения персонала	24
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	30
2.1 Организация и методы исследования	30
2.2 Исследование системы обучения персонала в ОАО «Кф «Белогорье».....	33
2.3 Оценка показателей эффективности обучения персонала ОАО «Кф «Белогорье».....	41
ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ....	53
3.1 Рекомендации по внедрению технологии оценки компетенций персонала как ресурса оптимизации эффективной системы обучения.....	53
3.2 Разработка программы совершенствования системы обучения на основе внедрения технологии оценки компетенций персонала ОАО «Кф «Белогорье» и оценка ее эффективности.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Профессиональное обучение, подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Безусловно, для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Обучение, подготовка и повышение квалификации работников должны быть непрерывными и осуществляться на протяжении всей трудовой деятельности. Конечно, чтобы непрерывное обучение было эффективным, сотрудники должны быть заинтересованы в нем.

Проблема исследования заключается в том, что система обучения персонала нуждается в оптимизации внутрифирменного обучения на основе внедрения технологии оценки компетенций.

Цель исследования заключается в обоснование практически значимых предложений по совершенствованию системы обучения персонала, путем разработки технологии повышения эффективности обучения на промышленном предприятии.

Достижение указанной цели потребовало решить следующие задачи:

- проанализировать внутрифирменное обучение персонала предприятия;
- выявить сущность и содержание внутрифирменного обучения персонала на предприятии.
- разработать систему обучения персонала на основе внедрения технологии оценки компетенций;

Объектом диссертационного исследования является система обучения персонала промышленного предприятия.

Предмет исследования - организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие эффективность системы

обучения персонала.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых по управлению человеческими ресурсами, социологии и психологии образования, в которых исследуются проблемы разработки системы обучения и развития персонала.

Основными методами, использованными в ходе исследования, являются: системный и сравнительный анализ теоретических подходов к развитию и обучению персонала, включенное неструктурированное наблюдение, анкетирование, интервью, анализ документов.

Эмпирическую базу настоящей работы составили материалы исследования отечественных авторов по вопросам обучения персонала, также использованы статистические данные, опубликованные в научных журналах и периодической печати и методические материалы.

Гипотеза исследования состоит в результативности и эффективности внутрифирменного профессионального обучения работников на современном предприятии будут более высокими, если:

- внутрифирменное обучение рассматривается как форма организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и основана на взаимосвязи организационных, экономических и технологических факторов;
- выявлены характеристики внутрифирменного обучения как специфической образовательной услуги;
- применяется комплексная оценка результатов и эффективности внутрифирменного обучения работников.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем;

1. Разработаны этапы внедрения технологии оценки компетенций, способствующие повышению эффективности обучения персонала на промышленном предприятии и их влияния на конкурентоспособность в

данной сфере;

2. Проанализирована взаимосвязь между стратегическими компетенциями организации и необходимыми компетенциями персонала на местах и сделан вывод о необходимости отражения в модели компетенций специалиста знаний, навыков и умений, поддерживающих ключевые факторы успеха компании, что позволит организовать процесс обучения и оценку его эффективности;

3. Предложены направления по совершенствованию оптимизации оценки эффективности обучения персонала, разработка технологии оценки компетенций сотрудников с привлечением экспертов и целенаправленному обучению персонала необходимым компетенциям, а также к анализу эффективности обучения персонала.

Положения, выносимые на защиту :

1. основополагающей целью проведения оценки компетенций работников можно назвать максимизацию кадрового потенциала организации с учетом специфики трудовой деятельности. Как следствие, оптимизация кадров приводит к: сокращению расходов; уменьшению прямых и косвенных затрат; снижению затрат рабочего времени трудящихся; созданию комфортного микроклимата для сотрудников с психологической точки зрения; общему повышению дохода компании.

2. На основе проведенного исследования сделан ряд выводов: система обучения и повышения квалификации работников на ОАО «Кф «Белогорье» функционирует слабо и имеет давние традиции, большая часть опрошенных проходили обучение в последний раз в 2017г, однако несмотря на переход к оценке эффективности обучения на основе модели компетенций, данная модель используется лишь частично, часть респондентов оказалась вообще не знакома с категорией «компетенция»;

3. Разработаны модели компетенций для специалистов, отражающие требования конкретного рабочего места, стратегические компетенции предприятия и требования к работнику. Это позволило повысить

эффективность планирования и организации обучения за счет целенаправленного процесса планирования кадрового резерва, усиление мотивации персонала за счет прозрачности кадровой политики, улучшение имиджа компании, обеспечение высокого качества трудовой жизни.

Диссертационная работа состоит из введения, три главы, заключение, списка использованных источников и приложения. Текст диссертации изложен на 87 страницах, сопровождается 19 таблицами, 10 рисунками. В библиографическом списке 74 источника.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Роль и место обучения персонала в системе укрепления кадровой политики организации

На сегодняшний день любая организация уделяет большое внимание внутрифирменному обучению, как главной технологии развития кадрового потенциала.

Наиболее характерной чертой внутрифирменного обучения персонала на современном этапе развития организации является то, что оно объединяет в себе два процесса, а именно целенаправленное обучение сотрудников и улучшение их профессиональной деятельности. Внутрифирменное обучение персонала позволяет без отрыва от работы развивать знания, умения, навыки сотрудника, повышать его профессиональный уровень [24, с.1].

Таким образом, актуальность внутрифирменного обучения обусловлена тем, что сотрудники определяют конкурентоспособность организации и его эффективность. Поэтому для постоянного повышения профессиональных навыков и знаний сотрудника, современные организации все чаще используют, разработанную ими, программу обучения сотрудников, не отрывая от производства.

На рисунке 1.1 представлены виды внутрифирменного обучения.

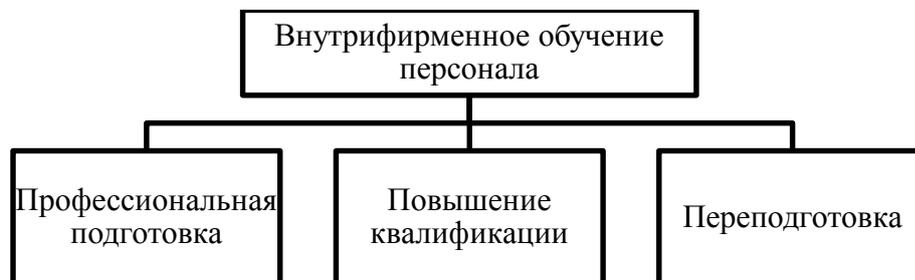


Рис 1.1 Классификация внутрифирменного обучения персонала

Итак, рассмотрим кратко каждый вид внутрифирменного обучения персонала.

Профессиональная подготовка сотрудников подразумевает обучение персонала, которое необходимо для приобретения профессиональных навыков и основ в процессе осуществления своей деятельности в организации.

Повышение квалификации персонала является кадровой технологией, которая подразумевает усовершенствование знаний и навыков сотрудника в связи с повышением должности или ростом требований к его профессии.

Переподготовка персонала – это освоение новых каких-либо знаний и умений для освоения новой профессии или должности, занимаемой в организации [24, с.1].

Прежде чем проводить внутрифирменное обучение происходит анализ в его потребности. Далее проводится формирование бюджета для проведения внутрифирменного обучения, определяются цели обучения, назначается ответственный за проведение внутрифирменного обучения. На основе поставленных целей обучения и потребности, разрабатывается план и программа обучения. После проведения внутрифирменного обучения персонала, проводится оценка его эффективности. А в конце прохождения обучающей программы, выдается документ подтверждающий прохождение обучения, с указанием модуля и часов, затраченных на обучение, причем это все происходит в электронном режиме, что дает возможность экономить время и ресурсы.

Что касается методов внутрифирменного обучения персонала, то организации используют различные технологии развития персонала. К наиболее популярным методам обучения сотрудников внутри организации являются: лекции, видеолекции и видеоуроки, различные видеоконференции, наставничество, групповые методы обучения, различные тренинги. Также применяются деловые игры, которые максимально приближены к условиям должности сотрудника [67, с. 133].

Крупные организации, имея большой бюджет на развитие кадрового потенциала, применяют корпоративные сайты для внутрифирменного

обучения, где хранятся различные учебные материалы для сотрудников, где сотрудники могут проходить различное тестирование и т.д.

Таким образом, внутрифирменное обучение является ключевым элементом в системе кадрового потенциала современных организаций.

Как развивать уникальные компетенции ключевых сотрудников, на что ориентироваться и чему отдать приоритет в обучении — это серьезные вопросы для HR-специалиста и руководителя компании. С целенаправленным приобретением профильных знаний, умений и навыков дела обстоят более-менее понятно: существуют курсы повышения квалификации, система высшего и дополнительного профессионального образования. Определив ключевые критерии отбора, можно найти обучающие программы для любой категории сотрудников, но достаточно ли этого, чтобы решить вышеперечисленные проблемы сотрудников всех уровней управления? Очевидно, что далеко не всегда, иначе бы эти вопросы не поднимались [67, с. 133].

Именно поэтому на рынке бизнес-услуг все чаще появляются предложения, выходящие за рамки традиционных и рациональных психологических учений. Это направления, призванные раскрывать уникальные особенности лидеров бизнеса, руководителей и значимых специалистов, но, по сути, напрямую к решению профессиональных задач эти тренинги могут не иметь отношения. Очень часто в процессе такого обучения происходит поиск собственной миссии, таланта, предназначения, ведется работа с глубинными страхами, запретами и ограничениями, раскрытие внутренних ресурсов и потенциала и т.д.

Такие тренинги формируют энергетическую составляющую для всей последующей работы специалистов, они помогают расставить приоритеты, которые согласуются не только с внутренним миром самого человека, но и со множеством внешних обстоятельств. Подобная психологическая работа лежит в большей степени за рамками рациональных расчетов, в области интуитивного познания, и ее ярким примером является квантовая психология

— наиболее современная область, отвечающая на многие вопросы самых разных уровней, от физического здоровья до смысла жизни [7, с. 200]. Гармонизация личности на каждом из этих уровней делает ее деятельность более эффективной, а жизнь — более счастливой. Учась управлять своим сознанием, своими мыслями, человек учится управлять своей судьбой. Чем шире сознание, тем легче управлять бизнесом, людьми, собственной жизнью, собственным будущим и тем больше внутреннего спокойствия и уверенности, тем выше скорость и точность решений, тем меньше нужно приложить энергии для получения необходимых результатов.

Таким образом, фокус современного обучения смещается с овладения знаниями, навыками, умениями, компетенциями в сторону самопознания, стирания ограничений, расширения возможностей, повышения осознанности в профессиональной и личной жизни.

Нужно ли непрофильное обучение специалистам компании, а если да, то кому конкретно? Ответить на этот вопрос наиболее точно и правильно могут лишь сами сотрудники — уровень осознанности¹ и интернальности² их ответов укажет на объективную необходимость обучения. Настроив сотрудника на серьезный разговор, спросите его: «Что вам мешает в достижении профессиональных целей и задач?» Послушайте, о чем он говорит, на чем сконцентрировано его внимание: на внутренних или внешних факторах, на собственной роли или роли других людей в достигаемом результате, на проблемах или вариантах решений? То, чему человек больше всего уделяет времени в разговоре, и есть наиболее актуальные для него зоны, которые можно задействовать в обучении [7, с. 200].

В то же время они отнимают у человека силы и энергию, заставляют растрчивать рабочее время впустую, т.к. уводят от действий и решений к переживаниям и бесплодным размышлениям. Попробуйте оценить, в каком слое сознания находится человек, отвечая на ваш вопрос, проявляются ли хоть какие-то признаки шестого уровня — уровня действий?

При необходимости задавайте сотруднику наводящие вопросы, чтобы определить важнейшие барьеры и ограничения при решении им рабочих задач.

Сама по себе такая беседа может привести сотрудника к пониманию необходимости работать над собой. Таким образом, вы не только соберете информацию о сферах профессиональных затруднений, но и актуализируете потребность в обучении. Без этих двух элементов любой тренинг или семинар будет низкорезультативным и не приведет к желаемым изменениям в эффективности деятельности, поэтому поставленный вами вопрос является не только поисково-диагностическим, но и мотивационно-побудительным. Наиболее весомо этот вопрос может прозвучать в той компании, где реализовано управление по целям, т.е. между сотрудниками распределены не только обязанности, но и ответственность за конкретные бизнес-направления и результаты.

Сотрудник такой компании быстрее откликнется на предложение руководства пройти обучение, т.к. понимает, что оно напрямую отразится на его личных показателях эффективности (а значит, и на заработной плате). Таким образом, его мотивация к обучению и ожидаемые результаты будут выше, чем у человека, обучающегося с другими личными целями («быть не хуже всех», «узнать что-нибудь новенькое», «посетить новомодный семинар», «отдохнуть от работы», «пообщаться») или вообще без них [3, с. 300].

Итак, рассмотрим различные варианты ответа на вопрос о том, что мешает человеку в достижении профессиональных целей и задач.

1. Если мешают коллеги, подчиненные, начальство, клиенты, проверяющие органы и другие люди, а также различные обстоятельства, нехватка времени, погодные условия (это не относится к сезонным рабочим), состояние здоровья, то можно говорить о низкой степени осознанности и интернальности, о пребывании сознания на низких уровнях. В этом случае основной целью обучения должно быть осознание истинных причин низкой

эффективности, смещение фокуса внимания с внешнего мира на внутренний. Для реализации этих целей подойдут любые мероприятия (тренинги, семинары, лекции, форумы, статьи), направленные на развитие интернальности, принятие ответственности, развитие осознанности в действиях, мыслях и отношениях.

2. Если мешают недостаток рабочего времени, неумение выстраивать коммуникации с трудными людьми (клиентами, коллегами и т.д.), правильно настраиваться, создавать нужную рабочую атмосферу, личностные характеристики (любые), привычки, страхи, амбиции, то в данном случае наблюдается средняя степень осознанности и интернальности, т.к. человек видит свое несовершенство и понимает, в чем именно оно проявляется. Кроме того, у него, очевидно, имеется некая модель собственного профессионального идеала, к которому он готов стремиться. Основная цель обучения для таких сотрудников — это отработка действительно мешающих им внутренних факторов, раскрытие внутреннего потенциала и возможностей, тренировка профессиональных навыков. Для этих целей подойдут специализированные мероприятия, направленные на решение конкретной названной сотрудником проблемы, а также на развитие интернальности и осознанности в действиях и мыслях[5, с. 10].

3. Если мешает отсутствие определенных качеств и навыков, но человек уже занимается самостоятельным поиском решений, овладевает необходимыми приемами, применяет новое в профессиональной деятельности, то можно констатировать высокую степень осознанности и интернальности. В данном случае нет особой необходимости заострять внимание на их дополнительном развитии. Нужно организовать специализированные мероприятия, направленные на решение конкретной названной сотрудником проблемы в более «продвинутых» вариантах, на более глубоких уровнях.

На что следует обратить внимание при выборе тренера или тренинговой компании?

1. Степень соответствия предложенной программы вашим задачам и кругу выявленных организационно-личностных проблем. Зачастую можно просто ввести сформулированную задачу в поисковую систему и отобрать нужные варианты. Сегодня предложения тренингов многообразны, и нужно постараться, чтобы придумать то, чего еще никто никогда не предлагал. Если же на рынке все-таки не оказалось прямого ответа на ваш запрос, то необходимо озадачить данной проблемой тренера, чьи программы наиболее близки к решаемой вами задаче. Необходимо, кроме того, ответить на ряд вопросов [54, с. 116].

2. Степень профессионализма тренера или тренинговой компании. Обычно ее можно проверить, знакомясь с отзывами о мероприятиях, проведенных в других компаниях, через объективные, такие как финансовые, и субъективные (личностные или групповые) измеряемые показатели. Соберите информацию о том, с какими задачами работал тренер, что изменилось в компаниях после проведения тренингов, как улучшились организационные показатели, насколько были удовлетворены ожидания участников тренинга, — следует иметь в виду ожидания, связанные именно с рабочей деятельностью.

3. Степень соответствия слов тренера его личным делам и результатам. Ее сложно проверить, и все же не следует упускать данный фактор из виду. Если тренер учит, как создавать бизнес, а сам не может его выстроить или не помог ни одному другому бизнесу вырасти, то имеет ли смысл учиться у него? Если тренер учит эффективному разрешению конфликтов или стрессменеджменту, но при первом же остром вопросе ведет себя неконструктивно, то стоит ли доверять ему ваших сотрудников? Задавайте интересующие вас вопросы об опыте тренера и его личных достижениях на форумах, чтобы получить информацию от третьих лиц, а также самому тренеру. Не исключено, что свою роль сыграет продуманная провокация, которая позволит раскрыть профессиональную компетентность тренера в заданной вами ситуации [54, с. 116].

4. Степень согласованности программы, отсутствие внутренних противоречий. Данный критерий подробно могут оценить только профессионалы, однако прочитать программу и задать по ней интересующие вопросы обязательно нужно. Постарайтесь еще на этапе оценки понять, способствуют ли элементы программы достижению ключевой тренинговой и организационной цели. Не возникает ли у вас ощущение, что ваша цель — это одно, а программа тренинга — совсем другое? Далее попытайтесь соотнести между собой разные блоки программы, их ключевые задачи и направленность, методы или технологии, которые предлагаются в рамках тренинга. Задайте тренеру вопросы о том, какие блоки являются наиболее существенными для решения вашей задачи, почему выбранные технологии приведут к успеху и т.д [54, с. 118].

Сложно сказать, на что в большей степени необходимо обращать внимание при выборе тренера и тренинговой компании и чем руководствоваться — рациональными методами или интуитивным знанием. Вероятно, и то и другое является значимым.

Важно помнить, что один и тот же тренер не может быть учителем для всех без исключения. У каждого человека свой путь, свои возможности и особенности в обучении, поэтому степень их совпадения в тренинге — залог успешного развития как отдельных сотрудников, так и всей вашей компании в целом.

Основные составляющие кадровой стратегии приведены в рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Основные составляющие кадровой стратегии (составлено автором)

Для начала руководителю стоит определить наиболее необходимые факторы для личностной и профессиональной характеристики сотрудников его предприятия. Примеры таких факторов:

- способность убеждать;
- хорошо поставленная речь;
- готовность общения с людьми;
- способность быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми;
- предрасположенность к повторяющимся действиям;
- умение подчиняться;
- самопроизвольность при выборе решений;
- стрессоустойчивость.

Факторы могут быть самыми разными в зависимости от сферы деятельности организации. Выбирайте своих лучших коллективно, учитывая мнения всех старших руководителей организации. Изменения на этих этапах необходимо отслеживать и анализировать для планирования карьеры каждого сотрудника. Для этого менеджер по персоналу или сам руководитель должен вести файл, содержащий не только информацию о проступках и достижениях сотрудника (личное дело), но и заметки об изменениях факторов.

Менеджеры часто отмечают, что успешный сотрудник при повышении не справляется со своими новыми обязанностями. Получается, что продвигая его, мы можем потерять его. Не все согласятся на понижение в должности. Полностью избежать такой проблемы невозможно, но можно воспользоваться профилактическим обучением, чтобы дать сотрудникам попробовать себя в должности руководителя [15, с.23]. Также имеет смысл контролировать поддержание и развитие коммуникативных и профессиональных навыков всех сотрудников один раз в год посредством обучения.

Самым эффективным обучением персонала по праву можно считать

обучение новым методам и способам работы. Это касается не только профессиональных компетенций. Руководящему составу понадобятся навыки, позволяющие вдохновлять сотрудников, мотивировать их. К сожалению, понадобится и умение грамотно увольнять тех, кто не соответствует предъявляемым в сложных условиях требованиям[2, с. 12].

Итак, самими основными методами обучения персонала являются:

- внутрифирменное обучение;
- дистанционное обучение.

Персоналу необходимо научиться быстро перестраиваться, вести переговоры и решать конфликты, управлять стрессовыми ситуациями, работать и достигать результатов в условиях неопределенности. Линейным руководителям в ситуации кризиса потребуются навыки быстрого обучения персонала на рабочем месте. В этих целях наиболее выгодно внутрифирменное обучение персонала. Оно эффективно в том случае, когда система внутреннего обучения персонала работает целенаправленно[3, с. 262].

Управление развитием персонала должно быть в обязанностях линейных руководителей. Если компания вынуждена перепрофилироваться или открывать новые направления деятельности, неизбежно привлечение в коллектив новых сотрудников, для которых одной из обязанностей может стать обучение незнакомым прежде методам работы уже сложившийся коллектив. Это способствует как адаптации новых сотрудников, так и повышению квалификации персонала в целом.

Кроме того, сократить расходы на обучение помогут дистанционные методики обучения персонала. Онлайн-обучение привлекательно тем, что работодатель получает возможность не платить за аренду учебного помещения и обучать сотрудников без отрыва от производства. Сотрудникам, в свою очередь, не приходится тратить время на дорогу до учебного центра. Если компания пользуется услугами сторонних преподавателей, их время расходуется более экономно, соответственно

издержки на обучение уменьшаются. Используемые технологии дешевы и просты в использовании.

Онлайн-обучение персонала может проводиться в формате вебинаров, курсов, фильмов, тестов. Различные формы обучения персонала помогают сделать его интересным для персонала. Работодатель, в свою очередь получает возможность отслеживать результаты работы системы обучения [5, с. 20].

Таким образом, обучение персонала – это одно из важнейших направлений управления персоналом. Если рассматривать кризисную ситуацию как шанс выйти на новый уровень развития компании, обновить и улучшить кадровый состав, то бизнес не только сможет сохранить свою целостность, но и получить мощный стимул для развития. Конечно, в период рецессии важно сокращать расходы и уменьшать излишние издержки.

Целью аттестации в данном случае будет определение соответствия сотрудника определенной должности, а также его поведенческих способностей и обучения [11, с.120].

Желательно, чтоб руководитель компании непосредственно принимал в ней участие, так как он лучше всех может оценить сотрудника и определить его потенциал. Менеджер также наиболее компетентно представляет перспективы развития своей компании и, соответственно, знает, какой персонал ему понадобится в ближайшее время. По итогам аттестации руководство принимает решение о соответствии сотрудников потребностям развития компании.

Кого-то после аттестации переведут на более высокую должность, а кому-то предложат переподготовку. Развитие персонала должно быть обычным явлением в любой уважающей себя компании.

В первую очередь то, что человек, находясь внутри, видит только часть картины, т.е. какие-то элементы, которые требуют изменения. Даже то, что человек видит сам, все равно воспринимается им через определенные фильтры, которые возникают в процессе работы в организации: особенности

организации и специфику рынка, культуру организации[11,с.120].

Привлекать персонал нужно только в том случае, если невозможно решить проблему своих сотрудников. При такой кадровой политике сотрудники поймут, что аттестация проводится для того, чтобы помочь им сделать карьеру, увеличить заработок и максимально полно реализовать себя.

В этом случае сотрудники положительно примут сертификацию и будут активно в ней участвовать. Если ваши собственные ресурсы исчерпаны, и вы обращаетесь в кадровое агентство или бюро по трудоустройству, вы можете заключить договор с этими организациями.

Безусловно, при грамотном подходе к обучению заказчику важно, чтобы результаты, полученные от работы внешнего тренера, в дальнейшем поддерживались и развивались внутри организации уже собственными силами. Для этого внутренний тренер должен понимать основные идеи и принципы тренинга, проводимого внешним специалистом [26, с. 56].

Следовательно, цель тренинга на развитие профессиональных навыков заключается в том, чтобы повысить индивидуальную эффективность каждого специалиста в той части работы, которую они совершенствовали в рамках тренинга. Это означает, что активная форма обучения, которую мы называем тренингом на развитие профессиональных компетенций, направлена на то, чтобы дать участникам инструменты для повышения их профессиональной результативности.

Учитывая большое разнообразие инструментов, способов и приемов активного обучения необходимо выбирать наиболее соответствующие задачам. Соответствие обучающего приема определяется наибольшей эффективностью для освоения той или иной компетенции [5, с. 10]. Форма аттестации устанавливается образовательными программами по данным специальностям. Это могут быть квалификационные тесты, экзамены, защита рефератов и другие формы. После обучения в полном объеме обучающим организациям выдаются документы установленного образца [11, с.120].

1.2 Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации

Успешное продвижение и работа любого предприятия зависит от развития персонала и является одним из важнейших условий. В современных условиях ускорения научно-технического прогресса происходит достаточно быстро, а это в свою очередь приводит к процесс устаревания профессиональных знаний и навыков персонала [5, с. 14].

Процессы организационного развития предприятия и его стратегические цели неразрывно связаны с подготовкой кадров. Потребность в повышении квалификации и подготовке кадров может быть вызвана как внешними факторами (появление новых конкурентов, изменение экономической ситуации в стране и в мире, изменение законодательства и др.) и внутренними (внедрение нового оборудования в организации, изменение методов производства, реструктуризация, создание новых рабочих мест и др.).

Одним из главных этапов успеха в современных условиях является способность компании постоянно повышать квалификацию своих сотрудников. Конкурентоспособность организации во многом зависит от квалификации ее персонала, которая в свою очередь определяется степенью компетентности персонала, способностью специалистов грамотно выполнять свои должностные обязанности [32, с.12]. Изучение проблемы управления персоналом раскрываются различные подходы к определению конкурентоспособности на рынке труда. Представляется, что различия в ее трактовках связаны не с разным пониманием сущности данной категории, А с разными аспектами ее анализа таблица 1.1.

Основные понятия концепции «конкурентоспособности на рынке труда»

Характеристики концепции	1-я концептуальная схема		2-я концептуальная схема		
	Конкурентоспособность рабочей силы	Конкурентоспособность потенциала (трудового, управленческого)	Конкурентоспособность работника	Конкурентоспособность трудовых ресурсов	
Признак классификации	Субстанция конкретных преимуществ рабочей силы		Организационно-экономическая форма ее качественная определенность		
Объект	Рабочая сила	Потенциал (трудовой, управленческий)	Работник	Персонал	Трудовые ресурсы
Предмет	Качественные характеристики рабочей силы		Механизм приведения конкурентных преимуществ способности к труду в функционирующее состояние		
Оценочные показатели	Стаж работы по профессии; Возраст; Образование.	Компетентность; Личностные качества; Инновационный потенциал; Мотивационные потенциал.	Условия найма; Качество труда; Полезный эффект.	Условия найма; Качество труда; Полезный эффект.	Показатели структуры; Полезный эффект; Совокупные затраты.

Таким образом, можно сделать вывод, что одной из важных задач организации по отношению к своим работникам, является содействие в получении знаний и профессиональное совершенствование персонала.

Обучение должно проходить последовательно, без упора на теорию. Такой или похожий подход к обучению проверен многими тренерами и консультантами и точно дает высокие результаты успеваемости учащихся. Это личный пример и это вовсе не обязывает никого обучать сотрудников таким образом. Было доказано, что такой последовательный подход улучшает не только статистику продаж, но и состояние самих продавцов.

Еще один немаловажный фактор, влияющий на повышение

способности ученика применять полученные знания, — это наглядность. Хороший тренер должен уметь демонстрировать всю информацию на реальных примерах из жизни, рисунках или с помощью других наглядных средств. Все в жизни можно продемонстрировать или разъяснить на реальных примерах, если это для вас самих понятно. Как может тренер говорить о том, что сам не понимает? Как он сможет обучить тому, что сам не до конца понял?

Доходчивость напрямую влияет на то, насколько хорошо будет усвоен материал. Некоторые специалисты очень любят изъясняться специализированными терминами, считая при этом, что это является показателем их значимости или того, насколько они прекрасно знают материал [54, с. 116]. Однако целью обучения всегда является умение учеников применить полученные знания в жизни, а если в процессе обучения они узнали огромное количество слов, значение которых ими не было понято и усвоено, то о способности применить эту информацию даже не стоит говорить. Конечно, я уверен, что многие преподаватели знают значение тех терминов, которыми они оперируют, но это не подходит для обучения людей, которые пришли получать знания, а не узнавать новые непонятые слова. Было доказано, что когда человек, увидев или услышав непонятое слово, не разъясняет для себя его значение, он испытывает различные физиологические и умственные ощущения, такие как пустота в голове, усталость, сонливость, что-то похожее на нервную истерику, мысленное отсутствие.

Обучение, как система, направлено на устранение проблем, специфичных для конкретной компании. Обучение как программа развития персонала, направленная на передачу новых навыков, знаний и опыта поведения [54, с. 116].

Изучая определение «обучение персонала» можно найти как сходства, так и различия в их определении. В результате термин «обучение персонала» можно сформулировать как процесс передачи, овладения, а также развития

знаний, умений, навыков и способов общения персонала под руководством опытных преподавателей, руководителей, специалистов, наставников и т.д.

Результативность системы обучения увеличивается, если она соответствует главным направлениям работы по управлению персоналом. Обучение персонала должно быть прочно увязано с системой поощрений, возможностью продвижения в резерв на руководящие должности, а также программами повышения квалификации персонала и т. д [38, с. 122].

Управление процесса обучения сотрудников на производстве осуществляется путем разработки различных программ обучения, контроля. Обычно на большинстве производственных предприятий контроль над обучением осуществляют кадровые специалисты или менеджеры по обучению и развитию персонала, а также данное направление возлагается на наставника (человек, на которого возлагается ответственность по обучению сотрудника) [23, с. 2].

Управление процессом обучения наглядно представлен на схеме.

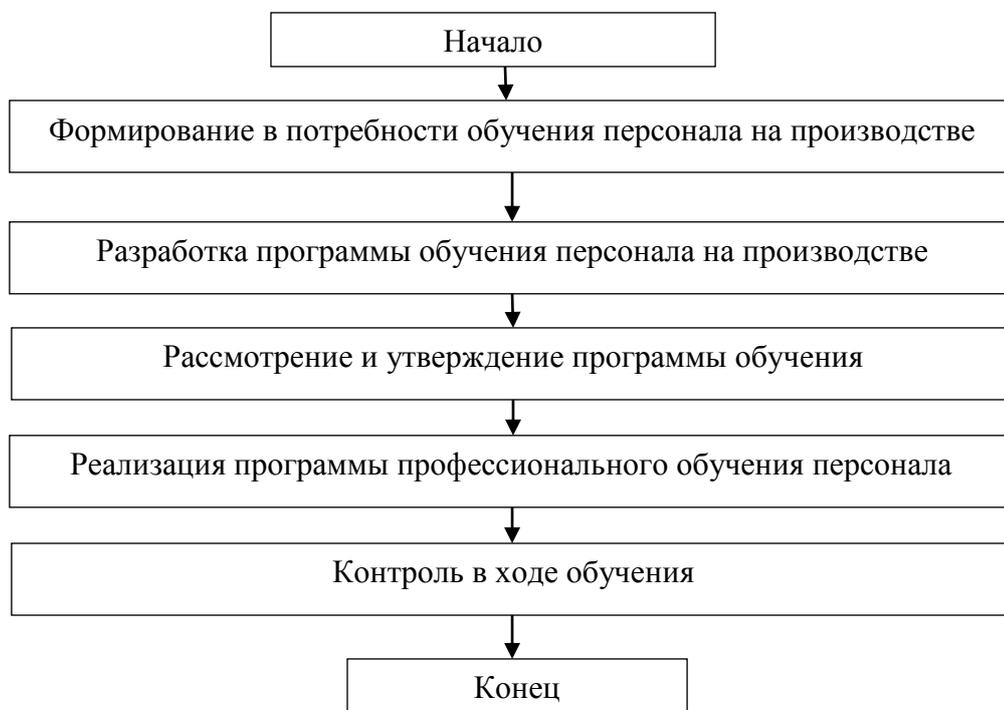


Рис. 1.3. – Схема управления процессом обучения персонала на производстве (составлено автором)

По данным рисунка 1.3 видно, что в первую очередь руководство и специалисты отдела кадров производственного предприятия осуществляют анализ показателей деятельности персонала для того, чтобы сформировать потребность в их обучении.

На втором этапе осуществляется разработка программы обучения для сотрудников производства. Программа обучения включает в себя лекционный материал, различные практические методы разработки продукции предприятия и т.д.

Третий этап управления процессом обучения персонала на производстве включает реализацию программы профессионального обучения сотрудников производства.

Четвертый этап включает контроль над реализацией программы обучения персонала, а также ее корректировку [23, с. 2].

Таким образом, управление процессом обучения сотрудников на производстве является ключевым моментом для предприятия. От правильной деятельности и профессиональных методов сотрудников зависит качество выпускаемой продукции, а, следовательно, финансовый результат предприятия. Поэтому к управлению процессом персонала на производственном предприятии необходимо подходить комплексно.

Конкурентоспособность персонала формируется как интегральный показатель тех качеств и особенностей, за счет каких именно конкретный работник является лучше других на определенной должности с точки зрения организации, и за счет которых организация оказывает ему предпочтение. Каждая организация, занимающаяся оценкой конкурентоспособности работников, должна сформировать четкую шкалу критериев, предъявляемых к каждой должности (профессии).

Для оценки конкурентоспособности персонала в целом следует применять показатели эффективности работы предприятия, которые можно сравнить с аналогичными показателями других предприятий. В наиболее общем виде конкурентоспособность персонала предприятия характеризуют

следующие показатели: количественные (финансовые результаты деятельности предприятия, доля предприятия на рынке, прирост прибыли предприятия за счет интенсивных факторов, показатели использования трудовых ресурсов) и качественные (координация действий персонала, психологический климат в коллективе, наличие разработок и методов оригинальных для данного предприятия, корпоративная культура, история и перспективы развития предприятия) [68, с. 231].

Для повышения конкурентоспособности в долгосрочном периоде необходимо в первую очередь сосредоточить внимание на качестве персонала, а не на ценовых характеристиках конкурентоспособности.

Концепция «обучающейся организации» нашла свое отражение в трудах основателя теории - П. Синге, М. Портера, М. Педлера, Д. Гарвина, Дж. Хубера. Данная теория основана предположении, что в быстроизменяющихся условиях достаточного уровня конкурентоспособности, компании должны реализовывать программу непрерывного обучения сотрудников.

Наибольший вклад в формирование методик оценки эффективности обучения внесли: Скривенс, Берд, Филипс, Д. Киркпатрик, Тайлер и другие.

1.3 Этапы внедрения технологий оценки компетенций в процессы оптимизации обучения персонала

На сегодняшний день прием на работу осуществляется на основании установленного законом пакета документов, который всего лишь подтверждает личность, наличие квалификации, а также опыта работы в определенной сфере на некоторых должностях, но все вышеперечисленные документы не дают представление об имеющихся компетенциях, навыках, а также определенных знаниях, которые приобретаются только посредством практического опыта при исполнении определенного круга обязанностей, и

именно с помощью оценки персонала уровень компетенции и можно выявить[21, с. 1].

Таким образом, оценка компетенций сотрудников — проведение теста на профессиональную пригодность работника к ведению трудовой деятельности. Проводится на отдельно взятом предприятии соответственно установленным в рассматриваемой организации и утвержденным её локальными нормативными актами критериям. В частности – на соответствие деятельности работника нормативам выработки, осуществления звонков, привлечения клиентов или реализации продукции.

Структура оценки компетенций представлена на рисунке 1.4.



Рис. 1.4. Оценка компетенций персонала (составлено автором)

Далее рассмотрим основные этапы внедрения технологии оценки компетенций в систему оптимизации обучения персонала.

Процесс внедрения данных технологий в систему обучения персонала состоит из трех стадий:

- этап внедрения;
- этап закрепления;
- этап опыта.

Основопологающей целью проведения оценки компетенций работников можно назвать максимизацию кадрового потенциала организации с учетом специфики трудовой деятельности. Как следствие,

оптимизация кадров приводит к: сокращению расходов; уменьшению прямых и косвенных затрат; снижению затрат рабочего времени трудящихся; созданию комфортного микроклимата для сотрудников с психологической точки зрения; общему повышению дохода компании[21, с. 3].

Итак, на этапы внедрения осуществляется:

- проектирование системы оценки компетенций сотрудников в процессе оптимизации системы обучения персонала;
- продвижение идеологии оценки компетенций персонала (обучение руководителей организации восприятию результатов оценки; получение обратной связи).

Обычно оценка компетенций персонала проводится с помощью бальной системы. Бальная часть системы оценки компетенций должна уделять внимание следующим параметрам:

- Профессиональные навыки. С данной точки зрения могут оцениваться общая результативность сотрудника на занимаемой должности, его квалификация и результаты прохождения специализированных профессиональных тестов, затрагивающих именно его должность.
- Дополнительные навыки. Среди них оцениваться должно наличие различных дополнительных, не обязательных для исполнения прямых трудовых обязанностей навыков. В частности, к ним могут быть отнесены знание иностранных языков, умение программировать и иные аспекты деятельности.
- Личностные характеристики. Они оказывают большое влияние на деятельность в зависимости от конкретной должности и её особенностей. В частности, при наличии у работника высшего финансового образования, высоких интеллектуальных показателей, но низкой коммуникабельности, куда более логичным будет направление его в отдел развития предприятия, а не в отдел работы с клиентами.

– Уровень здоровья. Во многих случаях физические показатели работника могут прямо влиять на эффективность осуществления им трудовой деятельности. Кроме этого, даже при отсутствии прямых противопоказаний, часто болеющего сотрудника нерационально будет назначать на руководящие и ответственные должности, требующие постоянного личного присутствия [21, с. 3].

– Уровень лояльности к предприятию. Вовлеченность работника в корпоративную культуру, его стабильность и частота смены мест работы также имеют значение для выбора специалистов на определенные кадровые позиции.

– Потенциал развития. Даже высококлассный специалист на определенной должности может достигнуть предела своего развития, в то время как менее эффективный работник, имеющий высокий потенциал, будет лучше себя проявлять при должном карьерном росте, поэтому оценка компетенций работников должна включать в себя и данные показатели [3, с. 282].

На этапе закрепления осуществляется анализ проектов по оценке компетенций персонала, определение роли сотрудников в оценке компетенций, установление условий в оценке компетенций персонала.

Этап опыта включает в себя контроль, анализ и корректировку методов оценки компетенций персонала; передача решения по персоналу руководству; налаживание контроля качества оценки компетенций в системе оптимизации обучения персонала; структурирование деятельности, по оценке компетенций персонала.

Таким образом, процесс внедрения данных технологий в систему обучения персонала состоит из трех стадий: стадия внедрения; стадия закрепления; стадия опыта [71, с. 20].

Технология оценки компетенций не только снабжают предприятия пониманием того, какие качества персонала влекут за собой повышение производительности, но и позволяют использовать ее в качестве

значительного и полезного инструмента для управления индивидуальным и профессиональным развитием каждого работника.

К примеру, использование оценки компетенций новым сотрудником способствует планированию его карьеры и самостоятельному выбору пути развития его как личности [38, с. 250]. .

В соответствии с определением компетентности при оценке профиля компетентности руководителя следует принимать во внимание в первую очередь его личные качества, а не технические знания. Именно люди реализуют те или иные инициативы и используют их результаты, поэтому в центре нашего внимания руководитель как личность, характеризующаяся определенными личными качествами и обладающая определенными компетенциями, которые позволяют ему успешно взаимодействовать с другими людьми.

Использование оценки компетенций упрощает процесс вербовки персонала: знание способностей к выполнению работы и возможностей профессионального роста сотрудников позволяет наиболее точно определить подходящее место на предприятии для каждого из них [70, с. 142].

Оценка и контроль, в рамках выполнения рабочих заданий, могут выполнять также и функции мотивации. При этом важно, чтобы сотрудник был хорошо проинформирован о требованиях, предъявляемых предприятием к результатам его работы.

Технология оценки компетенций оказывает влияние на возможности непрерывного развития и профессионального роста сотрудников за счет пересмотра должностных инструкций, четкого определения целей и ожиданий от выполнения работы. Итогом использования плана по обучению и развитию является высокая подготовленность персонала к поддержке изменений на предприятии. Обучение дает вероятность сотрудникам увидеть новые приоритеты в работе, осваивать новое оборудование и технологии, помогает лучше понимать цели и средства, которые

используются для внесения изменений, а также лучше понимать свою роль в реализации стратегии предприятия.

Компетентный руководитель должен уметь обеспечить долгосрочное развитие организации за счет реализации проектов и программ: инициативы должны быть направлены на получение долгосрочных и реализуемых выгод для организации, общества и окружающей среды [70, с. 110].

Сегодня такая ориентированность на будущее является одним из критериев успешности, часто не только проекта и программы, но и компании в целом. Иногда реализация одного проекта требует такого множества ресурсов, что в случае его провала вся организация может оказаться в опасности. Времена завышенных, нереальных ожиданий и технико-экономических обоснований, которые разрабатываются после принятия решения о запуске проекта или программы, уже прошли. Сегодня от руководителей, программ и проектов требуется умение определять содержание инициативы исходя из ожидаемых выгод, а не наоборот. В этом контексте руководитель портфеля должен не только применять разные методы экономического анализа (NPV, IRR и т.д.), но и проявлять способность разрабатывать надежные, стабильные технико-экономические обоснования с учетом общей картины, экономически выгодные, осуществимые и экологически безопасные.

В настоящей статье под профессиональной компетентностью мы понимаем знания, навыки и способности, позволяющие достигать желаемого результата. Чтобы в процессе своей деятельности получать необходимые результаты, руководитель портфеля должен обладать рядом элементов профессиональной компетентности, прежде всего личностными, т.е. быть лидером, уметь создавать и развивать сети, правильно устанавливать коммуникацию, проводить переговоры, а также владеть навыками самоорганизации [70, с. 110].

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование системы управления технологии оценки компетенций на предприятии ОАО «Кф «Белогорье» осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по двум основным направлениям:

1. Исследования системы обучения персонала в ОАО «Кф «Белогорье»;
2. Оценка показателей эффективности обучения персонала.

Объектом эмпирического исследования выступило одно промышленное предприятие: ОАО «Кф «Белогорье».

Комплексное исследование технологии оценки компетенций проводилось поэтапно с учетом специфики промышленного предприятия. Всем категориям персонала были предложены следующие методы диагностики, ранжированные по алгоритму социологического исследования.

Первый этап исследования (октябрь-ноябрь 2017 г.).

Изучение организационных и социально-экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, что, по нашему мнению, влияют на развитие системы обучения, оценки и ротации персонала, а также критический анализ правового регулирования системы развития персонала в ОАО «Кф «Белогорье».

Основной метод исследования – анализ документов.

В рамках исследования были проанализированы Уставы организаций, Положения об обучении персонала и другие документы, описывающие основные кадровые процессы.

Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов,

влияющих на систему управления и оценку компетенций.

Второй этап исследования (март 2018г.)

Оценка удовлетворенности трудом персонала всех категорий. Основной метод исследования – анкетирование. Анкета (приложение 1) блоки направления исследований оптимизированы, выделены и дополнены нам конкретные вопросы, направленные на выявление степени удовлетворенности всех категорий персонала с характеристиками, которые, в той или иной степени связаны с проблемами появления различных типов трудовых конфликтов: отношения с коллегами, отношения с руководством, удовлетворенность заработной платы, премий, стиль управления, условия труда, организация работы, положение в организации, режим труда, перспектива карьерного роста, работу своих коллег, справедливость управления, делегирование полномочий, признание собственного успеха, уровень нагрузки и т. д. Третий этап исследования (апрель-май 2018г.).

Оценка компетенций предприятия ОАО «Кф «Белогорье» на основе выявления умение работать в коллективе.

Ключевым аспектом компетенций является не просто уровень сотрудника в определенной компетенции (например, умение работать в команде), наличие которого считается важным для всех сотрудников. В этом случае важно, чтобы требования к компетенциям рабочей силы четко дифференцировались по драйверам стратегической эффективности.

Основная проблема – необходимо предусмотреть эффективные и практические процедуры прогнозирования.

Экспертное интервьюирование руководителей и специалистов как основных инициаторов поддержания мероприятий по оценки компетенций с целью исследования существующих процедур управления.

$S=A \cdot p \cdot DF$, где

S – Ожидаемая ценность кандидата, руб.; A – Экономическая выгода от компетенции сотрудника для компании, руб.; p – Вероятность получения компанией этой выгоды; DF – Коэффициент переоценки, который

применяется для расчёта будущих выгод компании.

Среднесписочная численность персонала на 31.12.2017 г. ОАО «Кф «Белогорье» 984 человек, следовательно, общая репрезентативная совокупность респондентов для исследования составила 338 человек.

При проведении всех видов анкетирования и тестирования, которые предполагали опрос всех категорий персонала, количество выборки определялось исходя из того, что согласно основным правилам и критериям проведения социологического исследования на базе предприятий, расчет объема оптимальной выборки производится исходя из минимальной допустимой ошибки выборки (2 – 4%).

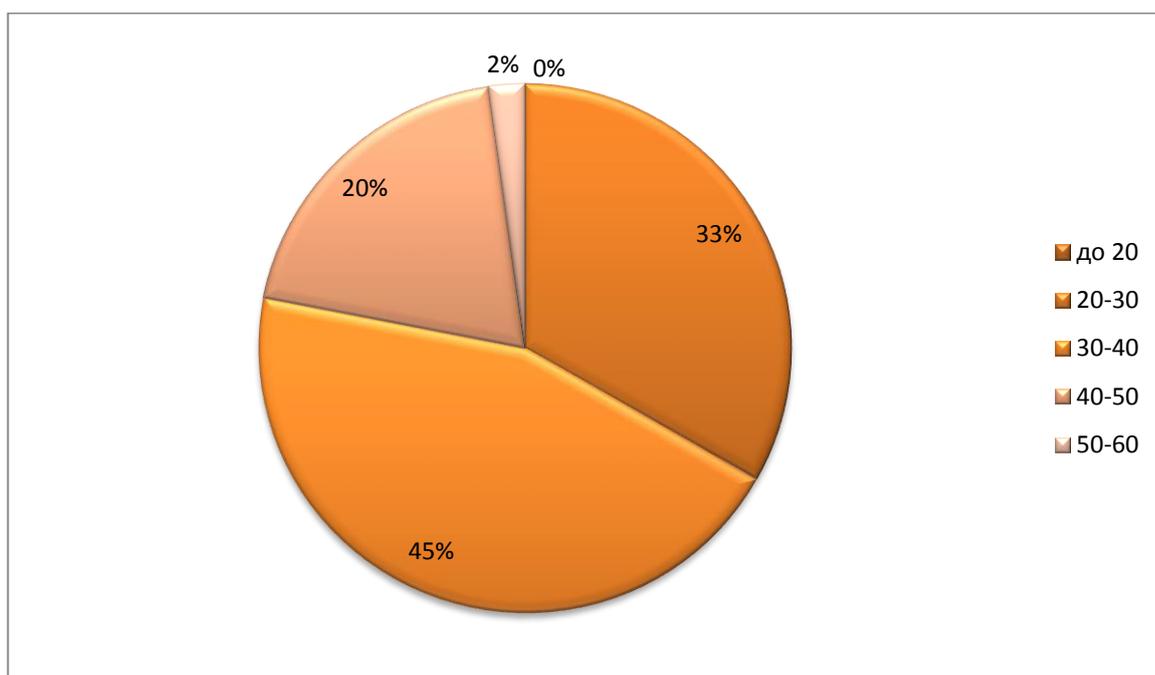


Рис. 2.1. Возрастная структура выборки персонала ОАО «Кф «Белогорье»

Исходя из данной таблицы можно сказать средний возраст специалистов и руководителей составляет около 30-50 лет и это говорит о том, что люди занимающие эти должности имеют уже достаточно хороший опыт работы. Далее рассмотрим распределение работников ОАО «Кф «Белогорье» по трудовому стажу (рис.2.1).

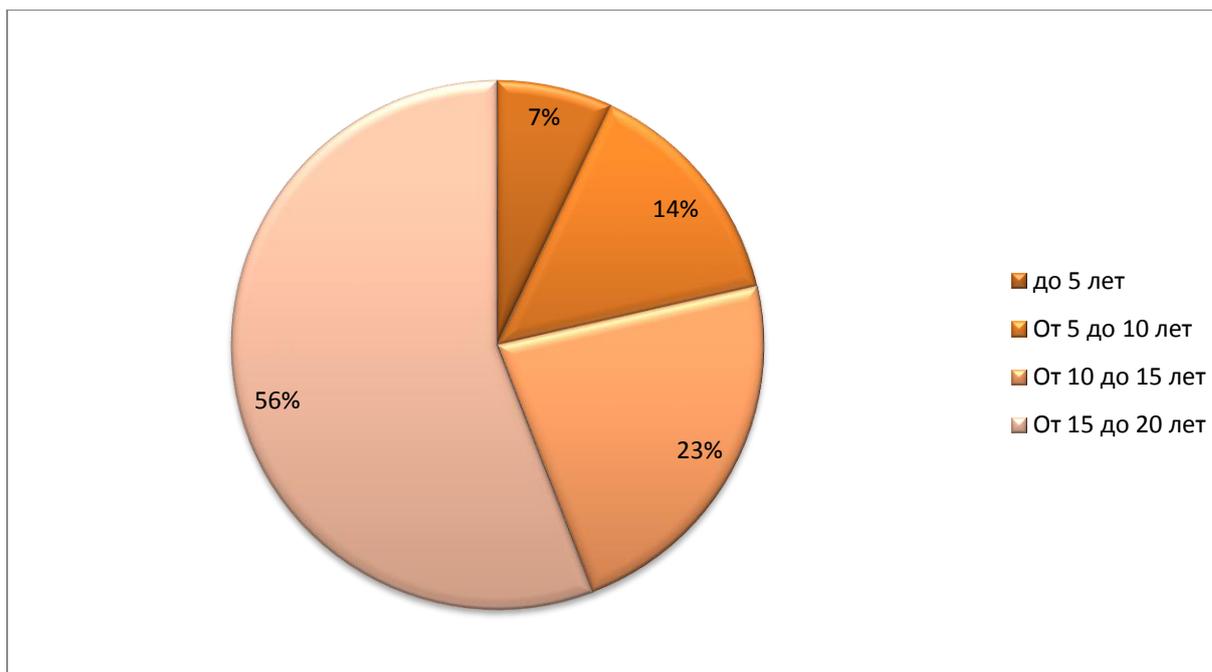


Рис.2.2 Структура выборки по трудовому стажу

Исходя из данных, которые мы видим в таблице, можно сделать вывод о том, что руководители не имеющие стажа не работают в данной организации, большинство руководителей и специалистов работает от 10 до 15 лет, это связано с тем, что человек который стоит на столь высокой должности должен обладать опытом работы. Так же из таблицы видно, что подавляющее число рабочих работают в данной организации от 5 до 10 лет.

2.2 Исследование системы обучения персонала в ОАО «Кф «Белогорье»

Компания ОАО «Кф «Белогорье» является оптовым поставщиком продуктов питания, по Белгородской области, по Российской Федерации и странам ближнего зарубежья. Компания была создана в 2002 году, с целью увеличения продаж на тот момент" кондитерская фабрика Белогорье", которая занималась производством и реализацией своей готовой продукции. В связи с этим было принято решение о формировании уставного капитала и открытии ОАО «Кф «Белогорье».

На сегодняшний день компания ОАО «Кф «Белогорье» занимает свою

нишу на оптовом рынке по продаже кондитерских изделий и безалкогольных напитков. Для координации общехозяйственной деятельности компании ОАО «Кф «Белогорье» создана сложная иерархическая структура управления.

Для проведения анализа системы обучения персонала в ОАО «Кф «Белогорье» мы обратились к нормативно-правовым актам в виде положения об обучении сотрудников.

В целях регламентации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников распоряжением от 06 июля 2010 года № 389-л утверждено Положение о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации сотрудников.

Основанием для направления сотрудников на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации:

- наступления очередного срока повышения квалификации;
- рекомендации аттестационной комиссии;
- включение в кадровый резерв на замещение вакантной должности;
- назначение сотрудника на вышестоящую должность;
- перевод на должность иной специальности;
- инициатива сотрудника.

Повышение квалификации осуществляется в течении всего периода нахождения на предприятии, по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

При направлении на повышение квалификации с отрывом от службы, за сотрудником сохраняется место работы, должность и денежное содержание. Из положения о проведении внутриорганизационного обучения в ОАО «Кф «Белогорье» (приложение 2) мы выяснили, что внутриорганизационное обучение в ОАО «Кф «Белогорье» проводится с целью поддержания и развития уровня профессиональных компетенций сотрудников.

Основными целями и задачами внутриорганизационного обучения являются:

1. Совершенствование системы профессионального развития сотрудников;
2. Упорядочение процессов приобретения дополнительных знаний и навыков;
3. Эффективная и систематическая передача знаний и опыта наиболее профессионально компетентных сотрудников;
4. Улучшение коммуникативного взаимодействия между структурными подразделениями;

Внутриорганизационное обучение осуществляется без отрыва от производства и организуется в форме адресного обучения, проводимого сотрудниками одного или нескольких структурных подразделений.

Нет сомнений в том, что представленная система подготовки охватывает все категории персонала на всех уровнях. Однако процесс обучения персонала на предприятии ограничивается этапами, а именно:

- 1) подача заявок на обучение от подразделений и разработку программы обучения;
- 2) подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие (на предприятии или в учебном заведении);
- 3) непосредственно обучение;
- 4) оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку;
- 5) оформление документов о проведении обучения и оформление результатов обучения и выдача удостоверений.

На основании договоров и актов выполненных работ по оказанию образовательных услуг составляется таблица, в которой в процентах указывается количество обученных работников вне предприятия и на рабочем месте (от общего числа обучающихся).

Таблица 2.1

Количество обученных вне предприятия, с отрывом от производства за 2015-2017 гг.

Категория персонала	Ед.Измер.	2015г	2016г	2017г
Руководители	Чел.	30	32	34
Специалисты	Чел.	250	290	350
Рабочие	Чел.	500	550	600

В целом, за исследуемый период количество работников, которые повысили свою квалификацию и прошли обучение на работу более половины (64-67%). Обучение за пределами предприятия ориентировано на теорию, а не на практику и не учитывает специфику предприятия.

Для того, чтобы более детально проанализировать численность обученного персонала, необходимо учитывать уровень образования и квалификации сотрудников.

Существует определенная корреляция между уровнем образования и квалификации работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, практический опыт и накопленный трудовой стаж являются основными пунктами, определяющими квалификацию работника.

Таблица 2.2

Состав персонала по уровню образования и квалификации, распределенный по категориям за период с 2015 по 2017 гг.

Категория персонала	Ед. измер.	Уровни образования			
		Всего	Ср. спец.	Высшее	Незаконченное высшее
2015					

1	2	3	4	5	6
Руководители	Чел.	30	10	15	5
Специалисты	Чел.	250	100	50	100
Рабочие	Чел.	500	200	50	250
2016					
Руководители	Чел.	32	10	15	7
Специалисты	Чел.	290	100	100	90
Рабочие	Чел.	550	150	50	350
2017					
Руководители	Чел.	34	10	20	4
Специалисты	Чел.	350	99	220	31
Рабочие	Чел.	600	200	50	350

Проведенные расчеты показали, что коэффициент образовательного уровня имеет тенденцию к повышению.

Далее в таблице рассмотрено количество сотрудников, участвовавших в процессе повышения квалификации за период с 2015 по 2017 гг.

Таблица 2.3

Сотрудники, участвовавших в процессе повышения квалификации за период с 2015 по 2017 гг.

Категории персонала	2015		2016		2017	
	Среднеспис. число	Повысивш. квалиф	Среднеспис. число	Повысивш. квалиф	Среднеспис. число	Повысивш. Квалифик.
Руководители	30	30	32	32	34	34

1	2	3	4	5	6	7
Специалисты	250	200	290	240	350	350
Рабочие	500	500	550	400	600	550

Проведенные расчеты показали, что коэффициент повышения квалификации в 2017 году повысился по сравнению с 2015 годом и остался неизменным в 2016 году, что указывает на то, что возникла острая необходимость в квалифицированных сотрудниках.

Учебный и тематический план разрабатывается отделом кадровой политики Департамента стратегического планирования, организационно-аналитической и кадровой работы и утверждается начальником отдела стратегического планирования, организационно - аналитической и кадровой работы.

Каждый год до первого мая руководители структурных подразделений представить в службу управления персоналом ежегодную заявку по утвержденной форме. На основании утвержденной программы обучения, с учетом изменений внешних и внутренних условий, руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении, предоставляя ежеквартальную заявку. Заявление подается руководителями структурных подразделений до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу. Ответственность за несвоевременное представление вышеуказанных заявлений несет руководитель соответствующего департамента. Заявки от руководителей подразделений, не предусмотренные в указанные сроки, оформляются по мере выделения дополнительных средств.

Специалисты службы управления персоналом осуществляют мониторинг рынка образовательных услуг и информируют руководителей структурных подразделений о возникающих возможностях профильного

обучения. Согласно договору и с учетом мнения руководителей подразделений, рекомендаций специалистов, соотношения цена-ожидаемое качество услуг выбираем наиболее подходящую организацию для обучения сотрудников.

Все участники должны быть активными в процессе обучения. Для более эффективного осознания своих обязанностей, а также влияния на сознание людей с целью формирования ценностей корпоративной культуры развивающейся организации была разработана памятка в рамках тренинга.

Продолжительность и содержание обучения для одной группы определяется программой обучения по конкретной теме. По окончании каждого вида обучения выдается документ - Сертификат внутреннего обучения в центре внутренней сертификации и развития персонала подписывается руководителем службы управления персоналом. Выдача данного сертификата повышает престиж внутреннего обучения и его привлекательность для сотрудников. Это особенно актуально при снижении финансовых возможностей предприятия по внешнему обучению работников.

В ОАО «Кф «Белогорье» ежегодно проводится аттестация сотрудников (приложение 3):

В 2015 году аттестацию прошли 87 сотрудников;

В 2016 году аттестацию прошли 231 сотрудник;

В 2017 аттестовались 20 сотрудников замещающие высшие и главные должности.

За период 2015-2017 гг. сотрудникам ОАО «Кф «Белогорье» присвоена первая или очередная квалификация.

В рамках профессионализма сотрудников ежегодно разрабатывается и реализуется план обучения работников в ОАО «Кф «Белогорье», включенных в кадровый резерв.

Основной акцент при организации обучения направлен на повышения профессионального уровня работников по наиболее актуальным и проблемным направлениям.

В рамках профессионализации сотрудников, реализации плана обучения работников ОАО «Кф «Белогорье» и лиц, включенных в кадровый резерв, проведены обучающие мероприятия (таблица 4.2).

Таблица 2.4

Обучение работников ОАО «Кф «Белогорье»

Формы обучения	Кол-во мероприятий	Фактич. кол-во человек
Профессиональная переподготовка	10	150
Повышение квалификации	12	230
Краткосрочные курсы (семинары-практикумы)	9	90
Тренинги (коучи, мастер-класс)	6	45
Внутриорганизационное обучение	30	469
Итого:	37	984

В рамках повышения компетентности и уровня знаний ОАО «Кф «Белогорье» проведено 30 внутриорганизационных общих мероприятий.

По результатам индивидуальных семинаров были проведены тесты на уровень знаний, полученных в процессе обучения, заполнены анкеты обратной связи для определения качества семинара и профессиональных качеств лектора.

В 2015 году обучение проводилось в среднем раз в месяц. Таким образом, каждый сотрудник принял участие в обучающих мероприятиях от пяти до шести раз и повысил свой уровень профессиональных знаний и компетенций. В настоящее время разработан план обучения сотрудников на 2019 год. Предмет учебной деятельности затрагивает категорию как молодых специалистов и направлен на сохранение трудовых традиций, повышение профессиональной компетентности работников, а также охватывает категорию вновь принятых на работу работников с целью улучшения их

адаптации.

Профессиональная подготовка кадров - необходимое условие экономического развития. Поэтому в ОАО «Кф «Белогорье» большое внимание уделяется подготовке и переподготовке кадров.

Таблица 2.5

Динамика по обучению в ОАО «Кф «Белогорье» за 2015-2017 гг.

Наименование обучения	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения 2017/2016 гг.		Изменения 2016/2015 гг.		Изменения 2017/2015 гг.	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
				5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обучено рабочих всего:	500	550	600	6	103,7	19	113,1	25	117,2
	В том числе								
Подготовка новых рабочих	300	360	440	0	0	-1	75,0	-1	75,0
	Переподготовка	35	21	19	-2	90,5	-14	60,0	-16
Повышение квалификации	200	200	230	12	170,6	-16	51,5	-4	87,9
	2-я профессия	21	37	36	-1	97,3	16	176,2	15

Анализ таблицы 2.5. показывает, что в 2017 году, по сравнению с 2015 годом общее количество обученных рабочих (подготовка новых рабочих, переподготовка, повышение квалификации и т.д.) выросло на 25 человек или на 17,2%.

2.3 Оценка показателей эффективности обучения персонала ОАО «Кф «Белогорье»

Анализ эффективности функционирования системы обучения персонала проводился по нескольким направлениям с использованием различных методов исследования:

- архивный метод (анализ документов);
- метод опроса и анкетирования.

Анализ документации проводился для оценки доли работников,

прошедших обучение или переподготовку, по отношению к общей численности работников. Результаты представлены в таблице 7.1. Точная информация о сумме затрат на обучение является конфиденциальной, поэтому эти данные приводятся в условных значениях.

Таблица 2.6

Издержки затрат на обучение персонала в ОАО «Кф «Белогорье»

	2015	2016	2017	Темпы роста 2017/2015%
Издержки на обучение	634215,31	628112,92	613234,62	96,6
Доля издержек в объеме реализации (%)	2,41	2,54	2,96	122,8
Издержки на одного сотрудника	312	352	364	116,6
Доля сотрудников, прошедших обучение (в %)	4,3	4,3	4,7	94,6
Среднее число часов обучение на одного сотрудника	19,3	19,1	18,7	96,8

Из таблицы видно, что затраты на обучение в организации невелика, и можно сделать вывод, что обучение является приоритетным. Общее количество сотрудников, прошедших обучение в организации в течение отчетного периода значительно выше, около 8% всех сотрудников.

В период 2015-2017 годов специалисты ежегодно направлялись на различные курсы повышения квалификации, повышения квалификации, а также стажировки. Прошли обучение сотрудники всех должностей.

В 2015 году 250 специалистов прошли программы дополнительного профессионального образования.

В 2016 году 290 специалистов прошли программы дополнительного профессионального образования.

В 2017 году 350 специалистов прошли программы дополнительного профессионального образования (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Прохождение курса обучения специалистами ОАО «Кф «Белогорье» за 2015-2017 гг.

Способ прохождения программ повышения квалификации	2015		2016		2017	
	план	факт	план	факт	план	факт
С отрывом от основной деятельности	270	250	300	290	350	350
Без отрыва от основной деятельности	270	250	250	230	350	330
С частичным отрывом от основной деятельности	280	250	260	240	370	350
С использованием дистанционных образовательных технологий	260	240	260	240	360	340

Из представленных данных можно сделать вывод, что план повышения квалификации работников в 2015 году не был реализован. Это было связано с тем, что в 2015 году планировалось проведение обучающих программ по дополнительному профессиональному образованию, однако недофинансирование возникло из-за незапланированного увеличения стоимости образовательных услуг.

По этой причине в 2017 году обучение на рабочих местах прошли 330 человек. Обучение на условиях неполной занятости прошло 350 специалиста, вместо 370 запланированных. 340 сотрудников прошли подготовку с использованием технологии дистанционного обучения вместо запланированных 360 человек. Запланировано прохождение основных мероприятий работниками образования.

В настоящее время большинство сотрудников и специалистов проходят обучение без отрыва от основной деятельности (часто это вечерняя группа).

Персонал, проходящий обучение без отрыва от производства, может, помимо договора обучения, полностью отказаться от трудового договора (контракта) или выполнять эту работу на условиях неполного рабочего дня. По решению руководителя работнику устанавливается рабочая неделя, сокращенная на 7 часов. Сокращение рабочего времени производится путем предоставления одного свободного дня в неделю в период обучения или путем сокращения продолжительности рабочего дня в течение недели.

Повышение квалификации необходимо для продвижения специалистов, ведь обновление уровня знаний напрямую влияет на эффективность деятельности. Нарушение плана прохождения специалистами курсов повышения квалификации является негативной тенденцией.

Рассмотрим виды программ по повышению квалификации, которые прошли специалисты за период 2016-2017 гг. (таблица 2.8).

Таким образом, за весь анализируемый период времени наиболее востребованными являются краткосрочные программы объемом до 72 часов.

Они предназначены для повышения квалификации и подготовки специалистов как без отрыва от производства, так и по совместительству, а также предусматривают использование дистанционных технологий. Занятия проводятся в виде лекций и практических работ, вебинаров, семинаров в учебных центрах, а также в виде дополнительных консультаций на рабочем месте по конкретным вопросам профессиональной деятельности.

Таблица 2.8

Виды программ по повышению квалификации персонала ОАО «Кф «Белогорье» за 2015-2017 г

Виды программ повышения квалификации	2015	2016	2017
	Число работников, чел	Число работников, чел	Число работников, чел
Краткосрочные программы	100	110	150

1	2	3	4
Семинары	150	153	200
Среднесрочные программы	220	243	220
Стажировка	310	366	414

Менее востребованными являются тематические семинары и программы от 72 до 100 часов и среднесрочные программы от 100 до 500 часов, которые рассчитаны на прохождение только с отрывом от основной деятельности. Стажировка и обучение по индивидуальным программам пользуются меньшей популярностью в организации.

Для оценки сотрудников на приобретение знаний, можно провести экзамен на наличие определенных знаний. Для оценки этого критерия лучше всего использовать профессиональные тесты.

Оценка навыков и качеств вызывает определенные трудности: во-первых, она должна иметь временной лаг, т. е. такая оценка проводится, например, через 1-2 месяца после обучения (в зависимости от должности сотрудника) и вида обучения; во-вторых, для его осуществления необходимо планировать финансовые и временные ресурсы (она довольно трудозатратна).

Прежде чем оценивать навыки и качества после обучения, необходимо оценить их наличие до обучения и сравнить результаты таблице 2.9

Таблица 2.9

Итоговая таблица результатов выглядит следующим образом

№	Факторы	Оценки специалистов, организующих обучение	Оценки сотрудников, проходящих обучение
1.	Влияние внешней среды на реализацию результатов внутрикорпоративного обучения	5,3	5,7
2.	Отношение к обучению, принятое в организации	7,7	6,0

Продолжение табл. 2.9

1	2	3	4
3.	Возможности и условия для реализации результатов обучения в профессиональной деятельности	8,3	6,0
4.	Поддержка линейного руководства	8,1	5,7
5.	Поддержка коллег	6,2	6,4
6.	Внешняя мотивация к обучению	6,6	7,1
7.	Адекватность методов обучения (соответствие цели обучения выбранным методам)	8,4	6,2
8.	Наличие обратной связи в процессе обучения	7,2	6,3
9.	Личные и профессиональные качества преподавателя	8,5	7,5
10.	Время, место и условия проведения обучения	6,6	5,4
11.	Использование различных технических средств в процессе обучения	6,4	5,6
12.	Информированность (доступность информации) сотрудников о возможностях прохождения обучения	6,6	5,9
13.	Частота проведения обучающих мероприятий (периодичность)	7,1	5,2
14.	Осуществление промежуточного и финального контроля в процессе обучения	7,0	6,9
15.	Способности к обучению	7,6	7,2
16.	Физическое состояние	6,8	7,5
17.	Внутренняя мотивация	8,1	7,6

Полученные коэффициенты позволяют предположить, что все две группы в данном исследовании оценивают факторы обучения одинаково. Решение о проведении обучения может принимать высшее руководство, партнеры или владельцы. Хорошо, если человек, ответственный за организацию обучения, может четко сформулировать свои цели и основные соображения, определившие выбор той или иной программы.

Важно определить момент оценки (через какой период времени после обучения). В зависимости от специфики предприятия, вида деятельности, используются определенные критерии. Критерии оценки обучения разрабатываются не в зависимости от времени обучения, а в зависимости от должности сотрудников.

Можно также рассчитать показатели по оценке эффективности обучения за год:

1. Общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$$P = K1 / K2 \times 100\%, \quad (6)$$

где K1 – количество работников, обучение которых оценивается как эффективное, равное или превышающее установленный норматив; (определяется на основании оценки эффективности обучения по вышеуказанным критериям);

K2 – общее количество работников, прошедших обучение за данный период. Проведённый опрос и обработка результатов продемонстрировал следующие результаты. Опросили 26 сотрудников, прошедших обучение в 2018 году (K2). Результативное обучение признано у 12 рабочих. Таким образом, общая результативность сотрудников составляет 46,4%. Это свидетельство низкого уровня результативности обучения.

Эффективность обучения сотрудников предприятия за год:

$$\text{Э} = K1 / Z \times 100\%, \quad (7)$$

где K1- количество работников, обучение которых оценено как результативное;

Z – затраты на обучение за год.

Вначале эти показатели отслеживаются в течение нескольких кварталов с целью установления стандарта. Значение полученного показателя ниже нормы указывает на необходимость анализа и выявления причин низкой производительности. Также важно анализировать результаты в динамике

Система обучения на предприятии работает, но не очень хорошо, как должна, так как для поддержания высокого уровня сервиса и конкурентоспособности нужны квалифицированные кадры, которых не так-то просто найти на рынке труда.

Для понимания причин малых инвестиций со стороны руководства в систему обучения персонала, нами был проведен опрос среди руководящего состава, для оценки необходимой ситуации рис 2.3.

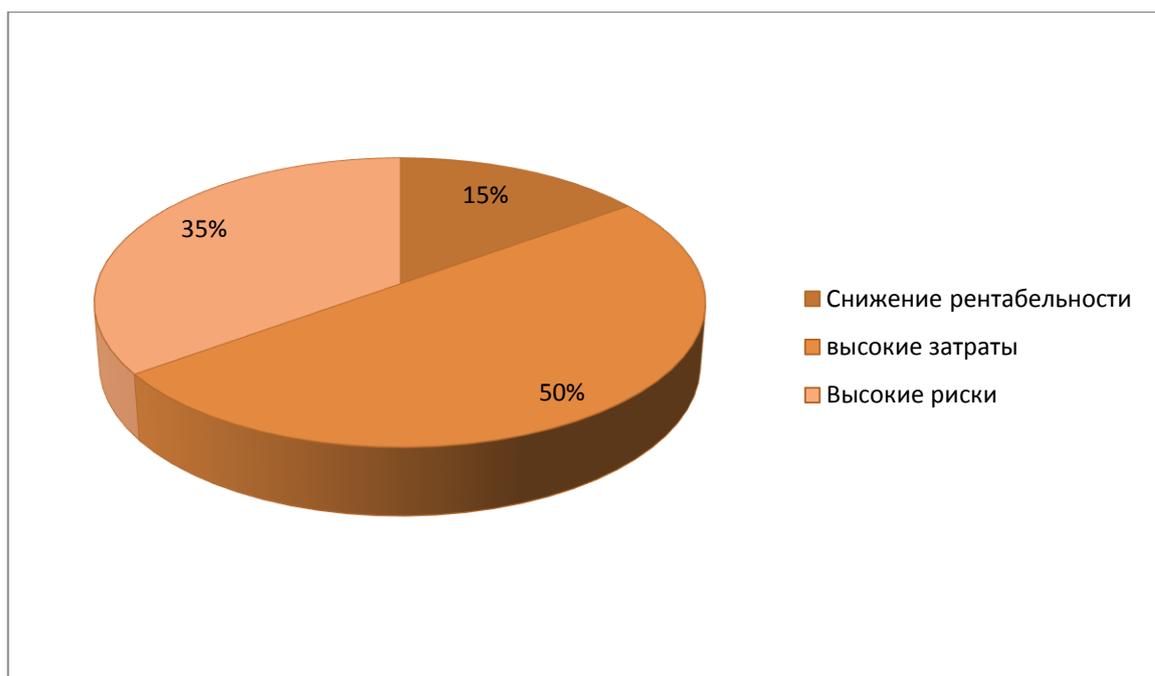


Рис. 2.3. Результаты опроса руководителей о причинах неготовности инвестировать в обучение сотрудников

Анализ проведенного опроса показывает, что основные проблемы – это недостаточно инвестировать в тренировочные процессы, его высокая стоимость при низкой эффективности, при неуклонном снижении рентабельности в этих условиях большинство менеджеров будут стараться экономить. В этих условиях руководство понимает необходимость, но риски ухода из организации обученного персонала также высоки и этот риск следует учитывать при разработке программ обучения.

Для анализа системы подготовки кадров ОАО «Кф «Белогорье» проведено исследование по выявлению степени удовлетворенности работников системой подготовки кадров в организации. В опросе приняли участие сотрудники, занимающие различные должности. Исследование выявило степень удовлетворенности проведенной системой в ОАО «Кф «Белогорье».

Удовлетворенность имеющимися возможностями продвижения по службе в ОАО «Кф «Белогорье» представлена на рисунке 2.4.

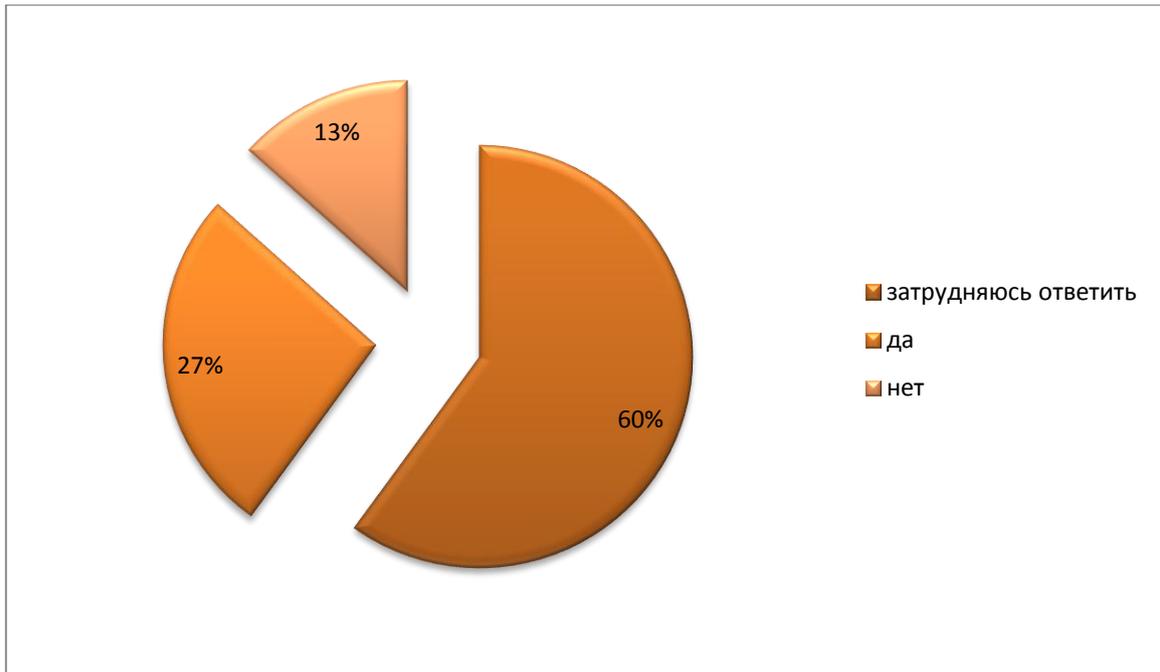


Рис. 2.4. удовлетворенность имеющимися возможностями продвижения по службе в ОАО «Кф «Белогорье».

Большая часть сотрудников затруднилась ответить на поставленный вопрос; только 20% опрошенных удовлетворены существующими возможностями карьерного роста.

Наличие возможности самореализации и саморазвития личности в ОАО «Кф «Белогорье» представлены на рисунке 2.5.

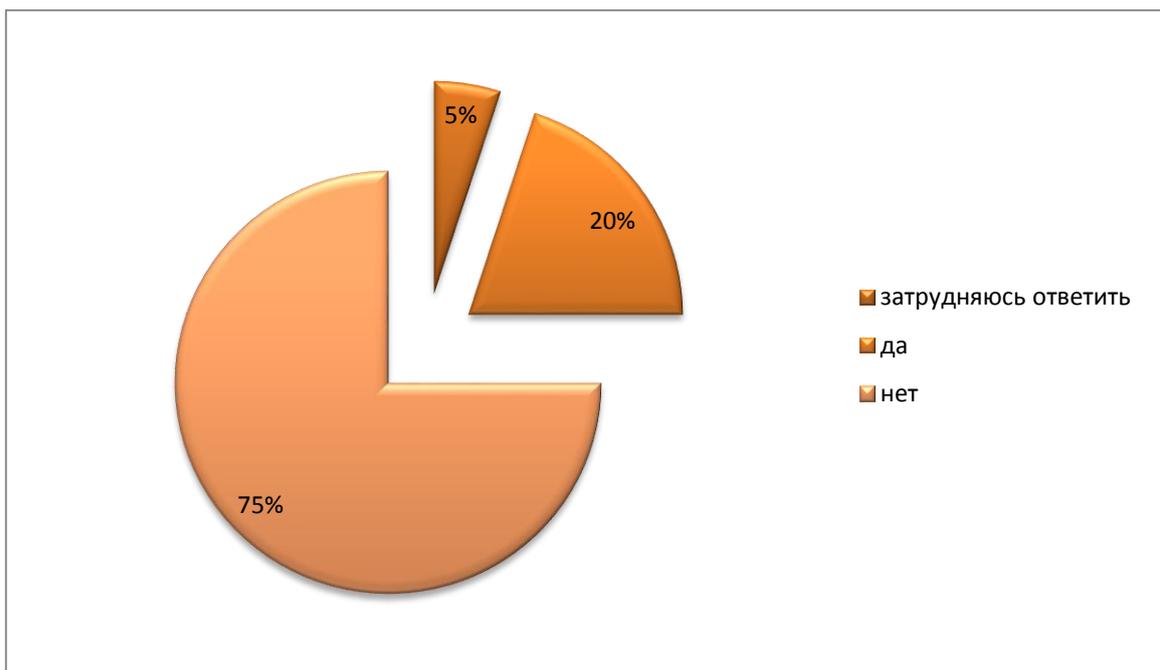


Рис. 2.5. Наличие возможности самореализации и саморазвития личности в ОАО «Кф «Белогорье».

Только 20% сотрудников считают, что в организации существует возможность саморазвития и самореализации личности, большинство считают иначе.

Согласие на стажировку в другом отделе ОАО «Кф «Белогорье» рассмотрим на рисунке 2.6.

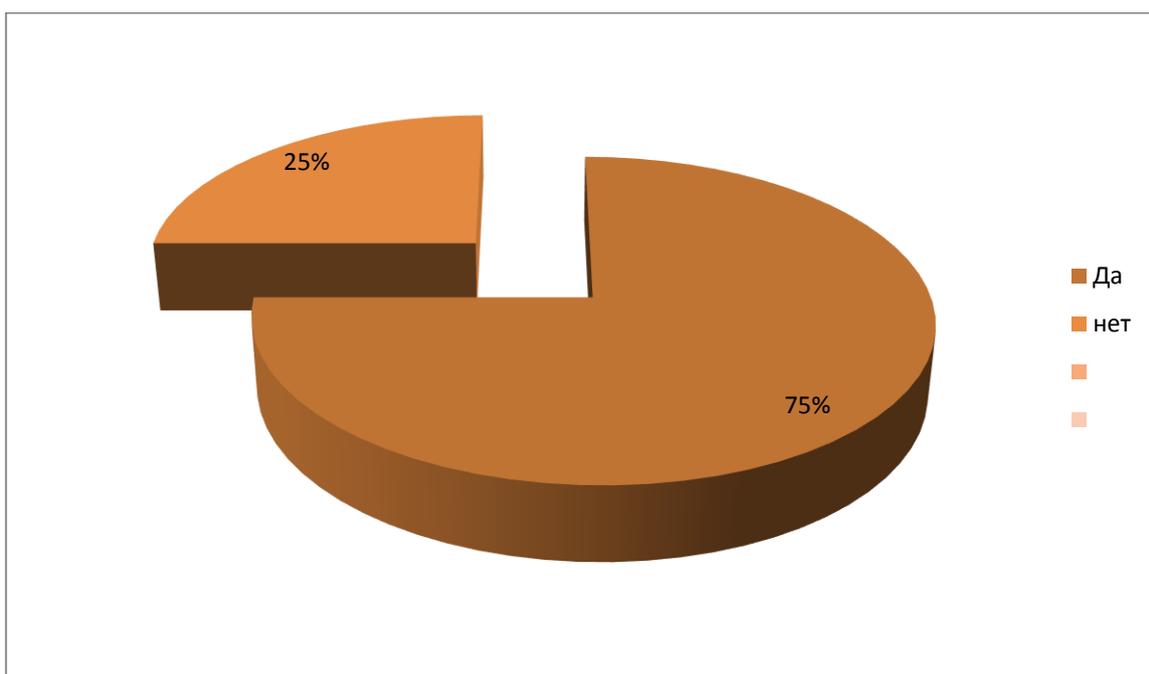


Рис. 2.6. Согласие на стажировку в другом отделе ОАО «Кф «Белогорье».

Большая часть респондентов ответили на данный вопрос положительно (75%), это свидетельствует о стремлении сотрудников к профессиональному росту и развитию.

По результатам опроса выявлено что персонал в ОАО «Кф «Белогорье» не устраивает существующая система повышения квалификации, а оценивают ее как низкую. При этом учитываются такие параметры, как саморазвитие в организации, возможность продвижения. Как следствие, необходимо совершенствовать существующую систему обучения и управления карьерой сотрудников.

Для определения эффективности обучения и развития сотрудников

необходимо организовать контроль над всеми этапами обучения и развития персонала. Мониторинг - это процесс сравнения фактических результатов с целями. Налаженный контроль позволяет своевременно совершенствовать и корректировать все этапы обучения и развития персонала.

Виды контроля:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный.

По форме осуществления все виды контроля схожи, так как они имеют одну цель: способствовать максимальной близости фактически полученных и запланированных результатов. Отличительной особенностью является время выполнения контрольных мероприятий.

Программы подготовки и повышения квалификации персонала должны иметь конкретные результаты, которые можно количественно и качественно измерить.

Анализ влияния обучения и развития персонала может быть проведена с помощью различных тестов, контрольных, практических заданий и т. д.

Оценка может проводиться сотрудниками, специалистами, экспертами компании, их преподавателями или специально созданными комиссиями.

При определении эффективности обучения и развития сотрудников важно контролировать все требования, предъявляемые к организации учебного процесса, который включает в себя следующие элементы:

- разработка программы;
- подбор преподавателей и тренеров;
- методы проведения обучения;
- состав обучающихся работников;
- оснащение учебного процесса;
- входной контроль знаний;
- текущий контроль знаний;
- выходной контроль знаний.

Затем приступают к оценке результатов учебного мероприятия (программы) по следующим критериям:

1. Реакция обученного сотрудника. Мнение работника учитывается. Важно знать, как он оценивает тренировку, понравилась ли ему предложенная программа, была ли нагрузка чрезмерной. Как правило, для этой цели используются различные анкеты и вопросники.

2. Усвоение материала. Определяется объемом усвоенной информации, как правило, при помощи тестов, собеседования или интервью.

3. Изменение поведения сотрудников. Определяется, как изменилось поведение сотрудника, в какой степени он использует полученные в ходе обучения знания и навыки, есть ли в коллективе эмоциональный подъем.

4. Рабочие результаты. Оценка реальной выгоды, которую после обучения получила организация.

Из всех факторов высокой эффективности обучения и развития главным является фактор, характеризующий действия руководства организации до, во время и после обучения.

Вывод по второй главе: Мы изучили систему управления персонала и актуальное состояние системы обучения и развития персонала в ОАО «Кф «Белогорье». Повышение квалификации персонала осуществляется в течении всего рабочего времени. Внутриорганизационное обучение проводилось в среднем по 1 разу ежемесячно. Выявлены особенности и дана эффективная оценка обучения персонала на промышленном предприятии.

ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Рекомендации по внедрению технологии оценки компетенций персонала как ресурса оптимизации эффективной системы обучения

Обучение персонала это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически реализуется процесс овладения знаниями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Цель обучения с точки зрения работодателя в ОАО «Кф «Белогорье»:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Результаты комплексного исследования позволили нам выявить наиболее существенные проблемы в системе обучения персонала в ОАО «Кф «Белогорье», которые требуют, как стратегического, так и локального решения:

1. В ОАО «Кф «Белогорье» не используется метод технологии оценки компетенций;
2. Низкий уровень оценки эффективности пройденного обучения;
3. Неэффективная система преемственности знаний.

Перед нами встают три проблемы, решение которых призвано оптимизировать систему обучения и развития персонала.

В таблице 3.1 рассмотрим проблемы, существующие в системе

обучения и развития персонала и цели оптимизации данной системы.

Таблица 3.1

Проблемы и решения

Проблема	Цель
Не используется метод технологии оценки компетенций	Внедрение технологии оценки компетенций
Низкий уровень оценки эффективности пройденного обучения	Оптимизировать систему оценки эффективности обучения
Неэффективная система преемственности знаний	Оптимизировать практику передачи обученными сотрудниками

По итогам таблицы 3.1 можно сделать вывод, что для оптимизации системы обучения и развития необходимо внедрить технологию оценки компетенций, так что бы они позволяли проводить объективную оценку эффективности.

Рассмотрим более подробно проблемы, существующие в системе обучения и развития сотрудников:

1. Не используется метод технологии оценки компетенций. Я считаю, что использование оценки компетенций в деятельности службы управления персоналом позволяет:

- осуществить своевременное обеспечение предприятия квалифицированными кадрами;
- повысить уровень мотивации работников к профессиональному развитию;
- сформировать эффективную систему работы с кадровым резервом как основной источник обновления и пополнения кадрового резерва промышленной организации;
- предоставить возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития и планирование карьеры.

Внедрение технологии оценки компетенций, как первичного

инструмента оценки необходимости обучения позволит предприятию сохранить на рабочих местах более эффективных сотрудников.

2. Низкий уровень оценки эффективности пройденного обучения.

Сотрудникам ОАО «Кф «Белогорье» после каждого обучающего мероприятия выдают анкету обратной связи (приложение 4,5), но вопросы в анкете касаются лишь организации семинара, качества преподавания лектора, а не конкретно полученных знаний, их новизны и практичности.

Обучение должно иметь не только мотивирующую функцию, но и функцию контроля, чтобы обучение проводилось с пользой и гарантировало ожидаемый результат.

В связи с тем, что отсутствует контроль над качеством и эффективностью полученных знаний, персонал придерживается мнения, что нет необходимости проходить обучение и безответственно относиться к организации мероприятий.

Оптимизация оценки использования обучения и развития необходимо для формирования механизма получения информации и принятия решения о том, как улучшить программу обучения в будущем, снизить затраты на обучение, путем создания целевых групп и строгого отбора сотрудников, претендующих на обучение, сохранить более ценных сотрудников и развить приверженность к своей работе.

3. Неэффективная система преемственности знаний обученного сотрудника своим коллегам.

В ОАО «Кф «Белогорье» плохо развита практика передачи опыта и знаний, полученных в процессе обучения обучающихся сотрудников. Данная практика направлена на обмен опытом сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, получивших новые практические навыки и умения, с целью правильного понимания материала, удержания сотрудников и повышения их целеустремленности, с целью заинтересованности руководства в карьерном росте талантливых сотрудников и снижения затрат, связанных с набором внешних специалистов.

Для достижения поставленных целей нам необходимо разработать мероприятия по каждому проблемному направлению.

В целях оптимизации системы оценки эффективности обучения мы проанализировали следующие мероприятия:

1.1. Модели оценки эффективности обучения.

Модель должна включать критерии оценки:

- качество условий образовательного процесса и эффективность использования материально-технических ресурсов;
- качество образовательных результатов, уровень усвоения программ, характер внеучебных достижений обучающихся.

Основными источниками информации для анализа и оценки эффективности обучения должны быть:

- информация, полученная от сотрудников, прошедших обучение, о степени удовлетворенности обучением;
- информация, полученная от сотрудников, которые прошли обучение, о положительных изменениях в их профессиональной деятельности(обучение грамоте в некоторых профессиональных вопросах);
- информация, полученная от непосредственных руководителей, которые прошли обучение, о положительных изменениях в их профессиональной деятельности, или об отсутствии такого изменения(снижение количества ошибок в сфере занятости, сокращение времени, затрачиваемого на профессиональные задачи);
- результаты очередной аттестации.

1.2. Внедрение тестовой базы, которая будет включать кейсы, тесты, анкеты. Если данные тестовой оценки будут совпадать с фактическим уровнем знаний, то тестирование прошло успешно.

1.3. Совершенствование положений о развитии и обучении персонала. Внесении дополнений в пункт "оценка результатов обучения".

1.4. Ознакомление руководителей структурных подразделений с улучшением ситуации путем проведения научно-методического семинара

для ознакомления функциональных руководителей с моделью. Если есть необходимость, не только познакомить, но и научить использовать.

1.5. Внесение данных о результатах оценки эффективности обучения в личное дело сотрудников. Данный метод призван повысить ответственность сотрудников и мотивировать их к эффективной работе в процессе обучения.

Далее рассмотрим мероприятия по внедрению технологии оценки компетенций в систему обучения.

2.1. Разработка технологий оценки компетенций.

2.2. Ознакомление руководителей с технологиями оценки компетенций, с целью определения, как и что им необходимо. Необходимо ознакомиться с возможностями использования оценки компетентности при оценке сотрудника и формировании планов обучения и развития.

2.3. Организация курсов повышения квалификации для специалиста, который будет непосредственно участвовать во внедрении и актуализации оценки компетенций.

Цель получить детальные знания о компетенциях, научиться, расшифровывать и интерпретировать значение компетенций; освоить методы идентификация ключевых компетенций для компании и для отдельных сотрудников; пройдут обучение и освоить инструменты оценки эффективности сотрудников по компетенциям, подготовка документации для оценки по компетенциям, составлять отчеты о результатах оценки и сделать правильные выводы об эффективности персонала в компании.

Для оптимизации практики передачи полученных в процессе обучения знаний обученными сотрудниками нам необходимо:

3.1. Организация научно-методических семинаров, проводимых обученным персоналом. Эти семинары должны проводиться с учетом методических материалов, так как после каждого учебного мероприятия преподаватели делятся материалами со специалистами отдела кадровой политики. Раздаточные материалы могут быть полезны при передаче знаний сотрудникам, которые не прошли обучение. Записи семинаров или

вебинаров можно использовать в конференц-залах. Преимущество знаний является необходимым элементом системы обучения, и организация научно-методических семинаров обученными сотрудниками должна быть хорошей практикой.

Все предложенные мероприятия должны принести конкретный положительный и полезный результат. Далее в таблице 3.2 рассмотрим подробнее мероприятия и результат, полученный от их внедрения.

Таблица 3.2

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию

Рекомендации	Мероприятие	Результат
1. Низкий уровень оценки эффективности пройденного обучения.	1.1. Оптимизация тестовой базы.	1.1. Разработаны тестовые опросники и внедрены в систему оценки эффективности.
	1.2. Усовершенствование положения о развитии и обучении персонала.	1.2. Внесены изменения в положения путем включения дополнений в пункт «оценка результатов обучения».
2. Отсутствие технологии оценки компетенций	2.1. Внедрение технологии оценки компетенций.	2.1. Усовершенствование системы обучения персонала.
	2.2. Ознакомление руководителей с оценкой компетенций подчиненного персонала	2.2. 34 руководителей ознакомлены с компетенциями подчиненных.
	2.3. Организация курсов повышения квалификации для специалиста, который непосредственно будет этим заниматься.	2.3. Организованы и пройдены курсы повышения квалификации.
3. Неэффективная система преимущественности знаний	3.1. Организация научно-методических семинаров проводимых обученными сотрудниками.	3.1. Разработаны планы проведения научно-методических семинаров.

Далее в таблице 3.3 рассмотрим ресурсы, необходимые для внедрения мероприятий по оптимизации системы развития и обучения персонала.

Таблица 3.3

Ресурсы необходимые для внедрения мероприятий по оптимизации системы развития и обучения персонала

Мероприятия	Затраты	Сроки	Ответственные
1. Оптимизация тестовой базы	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	10 рабочих дней 28 сентября-8 октября	Начальник отдела по развитию персонала
2. Усовершенствования положения развития и обучения персонала	Затраты на закупку пачки бумаги и заправку картриджа. 700 рублей	7 рабочих дней 10 октября-17 октября	Начальник отдела по развитию персонала
3. Внесение данных о результатах оценки обучения в личное дело сотрудников	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	Ежемесячно	Главный специалист отдела кадрового делопроизводства
4. Внедрение технологии оценки компетенций	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	Ежемесячно	Начальник отдела по развитию персонала
5. Ознакомление руководителей с картами компетенций персонала	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	20 рабочих дней 20 октября-30 октября	Начальник отдела по развитию персонала
6. Организация курсов повышения квалификации для специалиста-разработчика карт компетенций	Стоимость курсов составляет 25000	Согласно плана проведения курса повышения квалификации «Разработка моделей компетенций и оценка персонала»	Центр повышения квалификации
7. Организация научно-методических семинаров проводимых обученными сотрудниками	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	Ежемесячно	Начальник отдела по развитию персонала

1	2	3	4
Итого:	20500 рублей	С 30 июня 2018 года по 1 июля 2019	Сотрудники управления кадровой политики

Начало реализации мероприятий запланировано на 30 июня 2018 года, окончание реализации мероприятий состоится 1 июля 2019 года. Это время необходимо для того, чтобы внедрить технологию оценки компетенций, выбрать наиболее удобные и эффективные методы оценки и оптимизировать систему таким образом, чтобы ее функционирование приносило результаты. Также в это время необходимо внести оценку результатов обучения в личное дело каждого сотрудника.

Нам потребуются финансовые ресурсы, временные ресурсы и человеческие ресурсы в виде сотрудников ОАО «Кф «Белогорье» для организации осуществления деятельности.

3.2 Разработка программы совершенствования системы обучения на основе внедрения технологии оценки компетенций персонала ОАО «Кф «Белогорье» и оценка ее эффективности

Обучение обычно проводится из-за отсутствия технических навыков персонала. Поэтому обучение всегда направлено на компетентность, необходимую для выполнения поставленных задач и достижения желаемых результатов. Кроме того, обучение всегда относится к технической компетенции, необходимой для продвижения к конкретной цели.

На основании типовой схемы обучения персонала, были выделены основные этапы, которые представлены на рис. 3.1.

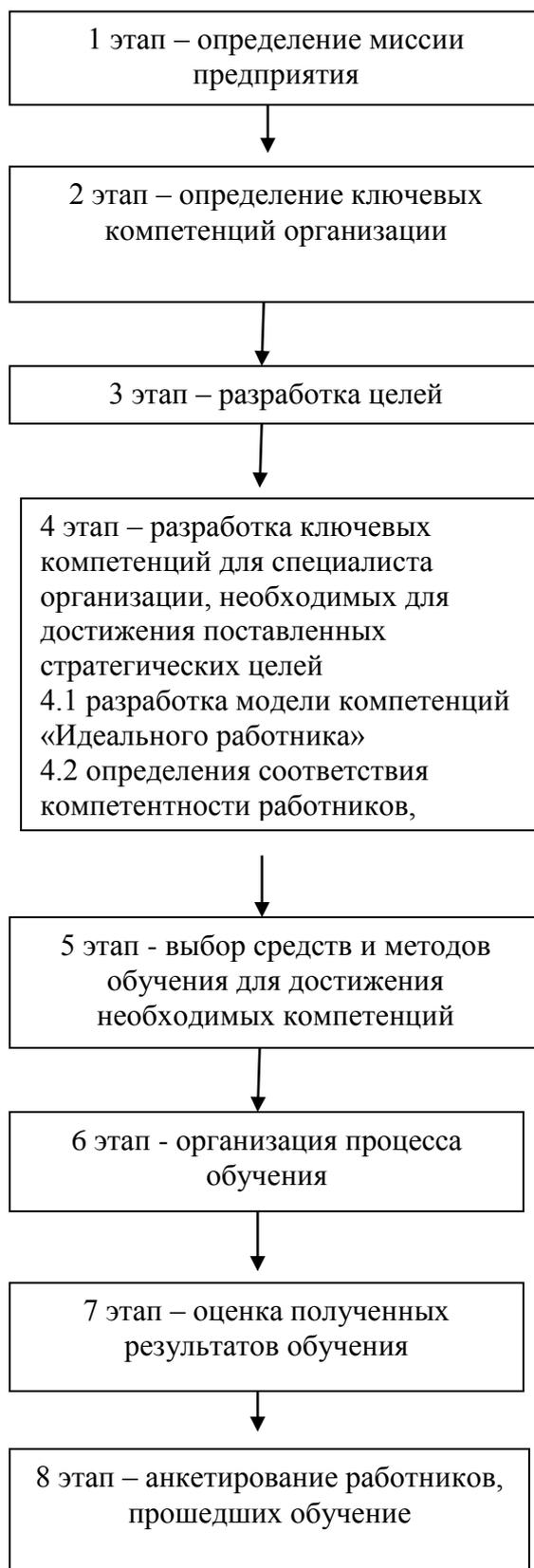


Рис 3.1. Организация процесса обучения работников предприятия

Согласно предложенной методике, 1-й этап-это определение миссии предприятия. При разработке миссии учитываются следующие группы

факторов: история и развитие предприятия, его традиции, достижения, все, чем может управлять организация.

На втором этапе определяются ключевые компетенции организации. Данный этап состоит из следующих процедур определения текущих компетенций, оценки относительных сильных сторон этих компетенций.

На 3 этапе осуществляется разработка целей. Вначале целесообразно сформулировать общую цель предприятия. Обобщенная цель разветвляется в целях, которые выражают конкретные государства организации, которых она стремится достичь к определенному моменту времени.

На 4-м этапе разрабатываются ключевые компетенции персонала организации, отражающие требования к рабочему месту, ключевые компетенции организации и требования к новому типу работника. Этот шаг включает следующие процедуры:

4.1. Оценка компетенций должна включать компетенции, отражающие требования конкретного рабочего места, компетенции, отражающие ключевые компетенции организации, компетенции, отражающие "требования к новому типу работника." При составлении оценки компетенций используются должностные инструкции, разработанные компанией, а также привлекаются специалисты с большим опытом работы, передовым опытом работы на производстве, специалисты отдела кадров. Модель компетенций разрабатывается на срок до пяти лет. Модель компетенций со временем может быть скорректирована.

4.2. Провести профессиональную оценку сотрудников с целью определения потребности в обучении. Оценка проводится в соответствии с компетенциями, предложенными в модели.

4.3. На основании данных, полученных в результате профессиональной оценки специалистов, делается вывод о том, что обучение необходимо определенным сотрудникам. В первую очередь на обучение направляются те сотрудники, которые получили низкие оценки по компетенциям.

Таким образом, можно упростить процедуру определения

потребностей в обучении. Также после проведения профессиональной оценки те сотрудники, компетенция которых превышает необходимую, зачисляются в кадровый резерв.

На 5-м этапе осуществляется выбор средств и методов обучения для достижения необходимой модели компетенций. Этап 6 предлагаемой методики-реализация учебного процесса на основе полученных данных. Этап 7 оценивает эффективность инвестиций в обучение персонала.

7.1. Оценка изменений в знаниях, умениях и навыках сотрудников осуществляется после обучения. Менеджеры по персоналу и линейные менеджеры могут выступать в качестве экспертов. Анализируя разницу до и после обучения сотрудника, можно сделать вывод об эффективности или неэффективности выбранных методов и методик обучения.

7.2. Анализируя разницу между моделью компетенции "идеальный сотрудник" и моделью компетенции сотрудника после обучения, можно сделать вывод об эффективности или неэффективности кадровой службы.

На 8-м этапе проводится опрос сотрудников, прошедших обучение по вопросам изменения отношения к предприятию, знания миссии и ценностей организации. Для специалистов реализован тот же алгоритм, но к их моделям компетенций необходимо добавить требования к сотрудникам нового типа.

На предприятии определены компетенции (применяются только для руководителей), которые играют немаловажную роль в развитии работников, чтобы обеспечить успешную реализацию стратегии. Профессиональные компетенции исходят из требований, предъявляемых к конкретным должностям. Для рабочих профессий данная модель не применяется, поскольку для этой категории работников применяются квалификационные требования (рис. 3.2).

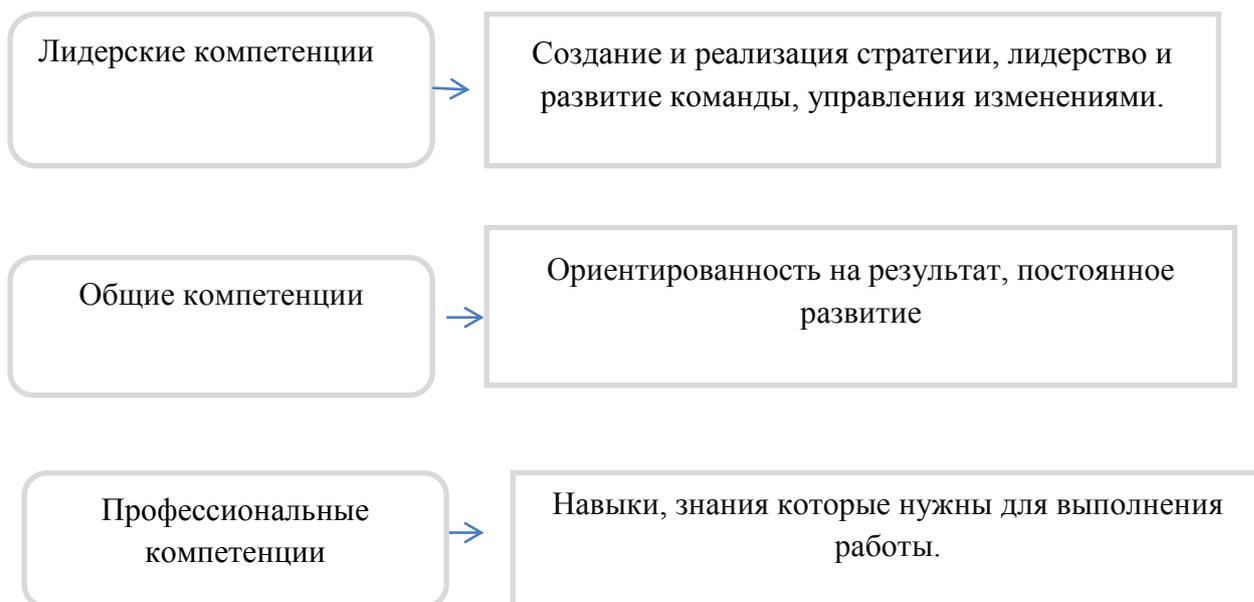


Рис. 3.2. Оценка компетенций персонала

Конечным итогом стал перечень общих функциональных компетенций для специалистов, руководителей и рабочих ОАО «Кф «Белогорье»:

- 1) Лидерство и развитие команды;
- 2) Управления изменениями;
- 3) Постоянное развитие;
- 4) Добросовестность и надежность;
- 5) Профессионализм;
- 6) Управление рабочими процессами.

Для оценки компетенций персонала могут быть применены методы оценки: «360 градусов»; тестирование, ассесмент-центр и парное сравнение.

Для определения значимости вышеперечисленных методов в системе оценки компетенций персонала организации и оценки их эффективности можно применить метод экспертного оценивания.

Руководство, наряду с другими факторами, основано на заинтересованности сотрудников в развитии и уважении интересов каждого сотрудника, на знаниях членов команды и индивидуальной мотивации на выполнение работы. Правильно использовать собственные ресурсы должен уметь не только руководитель, но и все руководители программ и проектов.

Кроме того, руководитель должен уметь замечать, что у людей в его окружении какие-то проблемы, проявлять такт при обсуждении щекотливых тем и демонстрировать свою поддержку. Ему нужно выработать у себя способность выбирать правильный момент для разговора с коллегами (и в некоторых случаях с их начальниками) об их возможных проблемах, чтобы не допустить таких явлений, как «выгорание» команды.

Руководитель должен выработать такой стиль, который, с одной стороны, характеризуется ориентированностью на результаты, т.е. его работа должна приносить ощутимую пользу принимающим решения комитетам и участникам проектов и программ; с другой стороны, основным в нем должно быть поддержание живых активных отношений. При этом, само собой разумеется, он должен учитывать контекст деловой культуры. Директивный стиль также может использоваться, если это соответствует характерным для организации дистанции власти или уровню ее маскулинности. Руководитель должен уметь адаптировать свой стиль руководства к ситуации, но при этом в результате слишком большого его деформирования не подорвать свой авторитет [72, с. 223].

Узкое понятие «технического обучения» относится не к компетенциям в полном объеме, а к отдельным элементам компетенций.

Осуществляется такой вид обучения через:

- определение элементов, входящих в компетенцию, которые можно развить обучением:
- сосредоточение обучения на стандартах поведения тогда, когда корректировка поведения достигается тренингом.

Основным подходом к обучению и развитию является сосредоточение внимания на основных элементах и стандартах, которые являются частью оценки компетентности. Но есть и другое отношение к обучению и развитию - ориентация на компетенцию в целом. Обучение компетенции в целом позволяет соединить и использовать на практике все элементы-знания, навыки, ценности, способности, опыт и т.д. Развитие компетенции до уровня,

который бы позволил принимать эффективные ежедневные решения в реальной ситуации и непосредственно на рабочем месте.

Оценка компетентности обеспечивает плодотворную модель обучения и развития, которая соответствует всем трем подходам (методы, поведение, компетенции в целом).

Эта модель может помочь в осуществлении:

- объективной оценки необходимости обучения и развития;
- разработки структуры деятельности по обучению и развитию;
- выбора эффективных видов обучения и развития;
- оценки обучения - чтобы оно соответствовало назначенным целям обучения и развития и стратегии организации;
- управления продвижением к цели обучения и развития.

Оценка компетенций оказывает влияние на возможности постоянного развития и профессионального роста работников через пересмотр должностных инструкций, четкое определение целей и ожиданий от выполнения работы. Результатом использования программ по обучению и развитию является высокая готовность сотрудников к поддержке изменений в организации. Обучение дает возможность работникам увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять цели и средства, которые используются для проведения изменений.

Технология оценки компетенций способствует обучению и развитию его реалистичности. На основе проведенного исследования был сделан ряд выводов: система обучения и повышения квалификации работников плохо функционирует, на ОАО «Кф «Белогорье» и имеет давние традиции, но несмотря на переход к оценке эффективности обучения на основе компетентностной модели, данная модель используется лишь частично, некоторые респонденты не были знакомы с категорией "компетентность", которая была обнаружена при заполнении анкет. Таковую сторону компетенции, как "технология самообразования", практически все

респонденты ставят на последнее место, несмотря на то, что срок устаревания знаний сейчас сокращен до 5 лет, поэтому способность к самообразованию должна развиваться.

На основе анализа миссии и стратегии компании были уточнены ключевые компетенции ОАО «Кф «Белогорье», разработаны модели компетенций для специалистов, отражающие требования конкретного рабочего места, стратегические компетенции предприятия и требования к работнику в постиндустриальном обществе. Это позволило повысить эффективность планирования и организации учебного процесса за счет снижения затрат на приобретение ненужных навыков, целенаправленного процесса планирования кадрового резерва, усиление мотивации персонала за счет прозрачности кадровой политики, улучшение имиджа компании, обеспечение высокого качества трудовой жизни персонала. Правильно использовать собственные ресурсы должен уметь не только руководитель, но и все руководители программ и проектов.

Кроме того, руководитель должен уметь замечать, что у людей в его окружении какие-то проблемы, проявлять такт при обсуждении щекотливых тем и демонстрировать свою поддержку. Ему нужно выработать у себя способность выбирать правильный момент для разговора с коллегами (и в некоторых случаях с их начальниками) об их возможных проблемах, чтобы не допустить таких явлений, как «выгорание» команды.

В результате обучения или повышения квалификации повышается конкурентоспособность работника на рынке труда, поэтому для обеспечения максимальной эффективности планирования и осуществления процесса обучения работников промышленного предприятия организация должна обеспечивать не только эффективное обучение работников, но и условия, способствующие их заинтересованности в использовании знаний и навыков, полученных в результате обучения в организации, а не за ее пределами.

Чем более специализирована модель, тем она ближе к реальности. Стандарты поведения сотрудника в ситуациях, характерных для организации,

управления и т. д., должны отражать то, что действительно происходит в организации. Те, кто организует курс и планирует программу обучения и развития, используя технологию оценки компетенций, получают готовую основу для подготовки тренировочных упражнений. Учебный семинар, организованный для оказания помощи руководителям в постановке целей обучения и развития подчиненных сотрудников, будет тесно связан с компетенцией "достижение результатов: постановка целей".

Через некоторое время станет ясно, достигла ли организация своих целей в области развития.

Нелегко оценить, является ли повышение квалификации персонала результатом профессиональной подготовки или же оно обусловлено обстоятельствами, сложившимися независимо от профессиональной подготовки; особенно трудно оценить улучшение работы большого числа людей.

Для организации важно знать, что не зря тратит деньги на обучение и развитие. Чтобы успешно работать в любой сфере, специалисту необходимо знать собственные возможности и понимать, что его. Это верно и для руководителя: его развитие возможно только в том случае, если он ясно представляет себе свои сильные стороны, слабости, интересы и цели и способен их спокойно обсуждать. Кроме того, руководитель должен уметь правильно использовать собственные ресурсы. Теоретически он может заниматься управлением без перерывов, но только здоровый баланс «работа — отдых» позволяет успешно трудиться на протяжении долгого времени.

Тем не менее, оценка того, были ли достигнуты цели обучения и ценность учебной деятельности с точки зрения времени и усилий, может быть сделана с помощью оценки компетентности.

Оценка успешности деятельности в достижении поставленных целей относительно проста, если обучение имеет четкую цель. Традиционно эта оценка определяется анкетой, которая выдается в конце курса. Возможные последствия, и стратегия организации не будет просто списком

нереалистичных желаний, которые не в состоянии выполнить рядовые сотрудники. Руководитель должен знать и применять такие инструменты стратегического развития, сбалансированная система показателей, и другие, и формулировать критические факторы успеха для организации.

Технологии оценки компетенций помогает на всех ключевых стадиях обучения и развития - от определения необходимости и разработки программ развития до оценки успешности обучения и последующего профессионального роста работника. Но одна лишь компетентность не будет успешной ни на одном из этих уровней. Использование технологии оценки компетентности помогает четко выстроить каждый этап, но без опытных людей, которым необходимо планировать, проводить и осуществлять деятельность по развитию на основе компетентности, обучение и развитие не будут лучше, чем любой другой плохо защищенный процесс. Очень полезно взаимное обучение на примере полученного опыта и создание культуры терпимости к ошибкам.

Что дает предприятию разработка и внедрение оценки компетенций?

1. В ней отражаются корпоративные требования к сотруднику, занимающему определенную должность.
2. В дальнейшем оценка компетентности будет проводиться регулярно: с целью информирования сотрудника об уровне его соответствия корпоративным требованиям.
3. Уровень соответствия профилю компетенции косвенно влияет на вознаграждение работника, так как оценка компетенций является одной из составляющих ежегодной оценки.

Созданная для работников ОАО «Кф «Белогорье» модель компетенций должна была решить проблемы, выявленные в системе управления персоналом.

В таблице 3.4 рассмотрим, какой эффект может быть получен от решения данных проблем в системе управления персоналом с использованием компетентностного подхода.

Ожидаемые эффекты от внедрения технологии оценки компетенций

№	Диагностируемая подсистема	Проблема	Решение задачи с использованием компетентного подхода
1	Отбор персонала	Отсутствуют четкие критерии отбора кандидата на определенную должность	Модель компетенций позволит устанавливать требуемые для реализации стратегии стандарты к сотрудникам. Проводя собеседование с очередным кандидатом на должность, его нужно оценивать по компетенциям, установленным для его должности. Нужно, чтобы на выходе был человек, который нравится и обладает соответствующим набором развитых компетенций
2	Развитие персонала	Данный процесс не имеет систематического характера, формирование плана обучения и развития сотрудников носит субъективный характер	При развитии персонала на основе модели компетенций разрабатываются оценочные мероприятия (кейсы и т.д.), а также последующие программы развития. Это позволит избежать хаотичного обучения, а план обучения будет четко разрабатываться под установленные требования. Здесь можно видеть экономию затрачиваемых на обучение средств.
3	Оценка персонала	Отсутствует выстроенная система критериев, по которой можно оценить результаты деятельности работника и принять решения по его передвижению внутри компании, дальнейшему развитию и пр.	В процессе ежегодной аттестации персонала модель используется, как идеальная основа – план, с которым сравнивают «факт». Это даст руководителю возможность продвигать сотрудника, соответствующего требованиям, который будет достигать результатов. Методы оценки при этом могут самые разнообразные.
4	Мотивация	В результате того, что отсутствует четко выстроенная система оценки, существуют	Приводит к росту производительности труда, повысится уровень

		<p>трудности с мотивацией сотрудников, сложно мотивировать менеджеров, так как непонятно насколько полно и эффективно они реализуют свои компетенции</p>	<p>приверженности сотрудников к фирме.</p>
--	--	--	--

Эксперты ранее выявили основные показатели, на которые, по их мнению, будет влиять выбранная модель компетенций. Они следующие:

- эффективность и качество исполнения работы;
- обучение и развитие;
- подбор и отбор;
- конкурентоспособность;
- планирование карьерного роста;
- анализ навыков и способностей;
- общая стратегия работы с персоналом;
- повышение стандартов качества;
- материальное стимулирование;
- мотивация сотрудников.

Эксперты оценивают важность каждого из показателей. Далее были определены удельные веса некоторых показателей, то есть степень их влияния на систему управления персоналом в целом.

По мнению экспертов, наиболее важными показателями являются: подбор и отбор, обучение и развитие, мотивация сотрудников. Они, по мнению экспертов, окажут особое влияние на внедренную для сотрудников ОАО «Кф «Белогорье» технологию оценки компетенций. Полученные результаты представлены на рисунке 3.3.

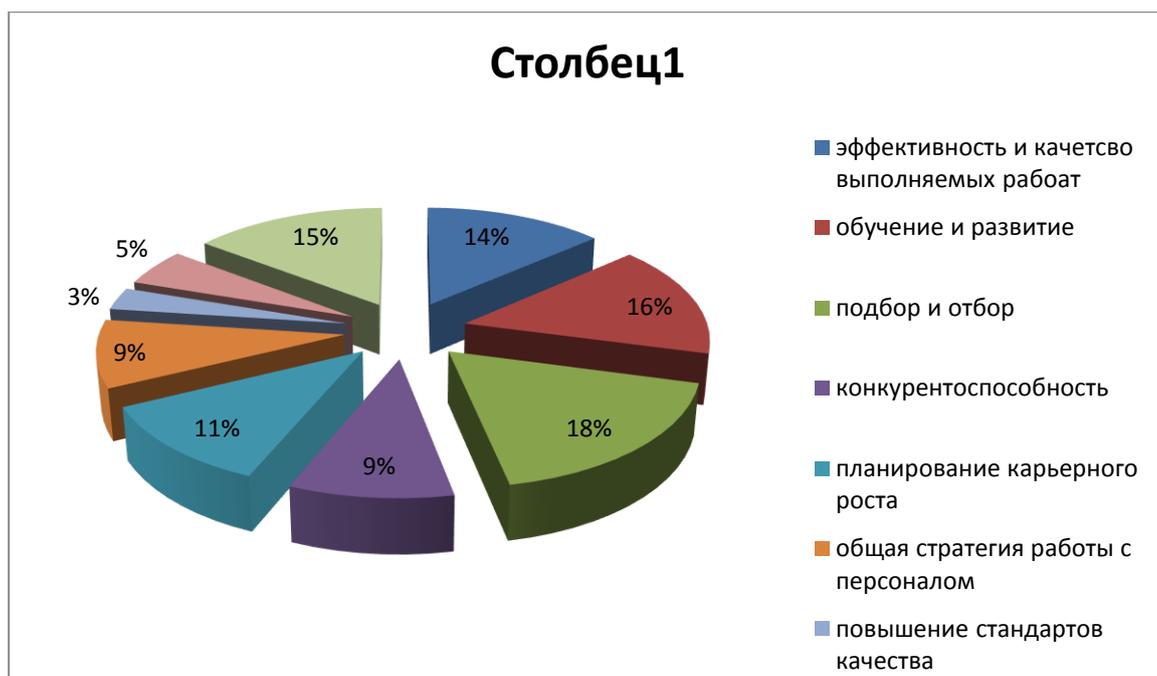


Рис. 3.3. Оценка влияния технологии оценки компетенций на систему обучения.

Изучение компетенций позволит учесть глубинные мотивы и ценности руководителей, а повышение мотивации за счет воздействия на них, приведет к качественно иным результатам работы. В качестве социального эффекта можно отметить улучшение психологического климата в коллективе, межличностного взаимодействия, изменение стратегий влияния на подчиненных, построение партнерских отношений.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение модели компетенций для сотрудников позволит снизить текучесть кадров и повысить желание людей работать в данной организации, усовершенствовать систему оценки персонала и другие подсистемы системы управления персоналом. Эффективность деятельности во многом зависит от правильного внедрения улучшений (таблица 3.5).

Социально-экономическая эффективность внедряемого проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в ОАО «КФ» «Белогорье» технологию оценки компетенций персонала	1. Улучшатся результаты работы персонала компании. 2. Модель способствует повышению уровня квалификации работников. 3. Повышается эффективность труда работников.	1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Увеличение производительности труда. 5. Снижение расходов на обучение

Технологии оценки компетенций могут способствовать выходу ОАО «КФ «Белогорье» на новый уровень производства, а огромным преимуществом является тот факт, что организация полностью укомплектована высококвалифицированными кадрами, отвечающими необходимым компетенциям.

Следует обратить внимание на обучения персонала. При внедрении данного мероприятия затраты на обучения существенно снизятся. Затраты на обучения персонала представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Затраты на обучения персонала в период 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2017г.
Общая сумма затрат на обучение за год, руб	400 000	150 000
Средний размер затрат на 1 программу обучения работников, руб.	10 500	6000

Прогнозируемые результаты от внедрения предлагаемого метода оценки:

- 1) снижения уровня конфликтности в организации;

- 2) стимулирование профессионального самосовершенствования;
- 3) повышение эффективности деятельности каждого специалиста;
- 4) повышение репутации и конкурентоспособности компании.

Планируется, что оценка компетентности станет регулярной и будет проводиться в рамках ежегодной процедуры оценки персонала. Можно сделать вывод, что внедрение технологии оценки компетентности персонала, снижение текучести кадров и повышение желания людей работать в организации, совершенствование системы оценки персонала и других подсистем системы управления персоналом.

Таким образом можно сделать вывод, в ОАО «Кф «Белогорье» целесообразно внедрить технологию оценки компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты обучения влияют непосредственно на участие сотрудников во всем цикле выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме того, важен еще один аспект: должны быть возможности для практического применения навыков и знаний, полученных в процессе обучения. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, кто прошел курс обучения, есть условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

Учебный цикл начинается с выявления потребностей, т. е. выявления несоответствия между потребностями организации в профессиональных знаниях и навыках ее сотрудников и знаниями и навыками, которыми они фактически обладают. На основе анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет, определяются цели профессиональной подготовки, а также критерии оценки ее эффективности.

Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них пользы с точки зрения повышения эффективности ее деятельности (более полной реализации организационных целей) и соответствующим образом оценить ее эффективность. Помимо комплексной оценки, организации оценивают эффективность каждой отдельной учебной программы по степени достижения целей программ.

В ходе теоретического и практического анализа выявлена высокая значимость управления обучением и оценки его эффективности, что повышает адаптивность систем в быстро меняющихся условиях окружающей среды.

Теория человеческого капитала дает методологию оценки экономической эффективности обучения, так как рассматривает знания и навыки работника как капитал, способный приносить доход владельцу. Это

позволяет сравнить эффект обучения со стоимостью инвестиций и сделать выводы об эффективности обучения. Рассматривая стоимость обучения как инвестиции, теория человеческого капитала позволяет учитывать долгосрочный экономический эффект обучения как отдачу от инвестиций, а также риски, связанные с данным видом инвестиций. К ним относятся риски, связанные с уходом сотрудника из организации после обучения, специфические риски, возникающие под влиянием внешних и внутренних факторов на реализацию работниками результатов обучения.

Основными компетенциями компании являются совокупность навыков и технологий, которые позволяют компании предоставлять своим клиентам определенную выгоду, то есть компетенция компании представлена как совокупность навыков и технологий, которые могут быть с пользой использованы соответствующей компанией. Компетентность работника-это основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы или модели поведения, которые люди демонстрируют, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте.

Таким образом, речь идет о характеристиках, определяющих эффективность деятельности в конкретной организации на определенном уровне. Компетенции имеют определенную структуру: наименование, определение, набор поведенческих показателей.

Метод планирования и оценки эффективности обучения работников промышленного предприятия, позволяющий учитывать экономический и социальный эффект инвестиций в обучение работников, создать предпосылки для эффективного контроля на первых этапах обучения, усиления мотивации персонала для повышения квалификации, а также сократить долю неэффективных инвестиций в человеческий капитал, с учетом конкретных условий, возможностей и ограничений деятельности предприятия.

Данный алгоритм расчета позволяет обеспечить следующие

преимущества:

- сокращается количество сотрудников, компетенция которых превышает требуемый уровень;
- обучение сотрудников организации тесно связано с миссией, целями и ключевыми компетенциями организации; -
- на ранних этапах организации обучения создаются все предпосылки для эффективного контроля;
- сотрудники мотивированы на обучение, так как четко видят связь между обучением и поощрением;
- можно учитывать не только экономическую, но и социальную эффективность организации обучения.

Автором диссертационного исследования предложены следующие основные пути совершенствования планирования подготовки кадров на исследуемом объекте: расширение использования метода оценки компетенций; анализ уровня образования специалистов в организации образования; достижение соответствия системы подготовки миссии, ценностей и целей организации; включение в модель компетенций персонала знаний, умений и навыков, необходимых работнику в постиндустриальном обществе.

Направления совершенствования планирования и оценки эффективности обучения сотрудников, которые сводятся к анализу миссии и стратегии компании, определения ее ключевых факторов успеха, оценка фактического и необходимого трудового потенциала предприятия для выполнения выбранной стратегии, разработка моделей работников навыков с привлечением специалистов и целевую подготовку кадров необходимой квалификации, а также для анализа эффективности обучения персонала и функционирования службы персонала в целом на основе соблюдения необходимых и существующих компетенций.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие научные работы:

- 1) Этапы внедрения технологии оценки компетенций в систему оптимизации обучения персонала. Журнал «Метод наук», №1, январь 2019г.
- 2) Обучение персонала в условиях кризиса. Журнал «Школа науки», №1 (1).
- 3) Управление процессом обучения на производстве. Журнал «Школа науки» №7 (7).
- 4) Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации. Журнал «Научный аспект»

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенова, О. А. Проблемы и приоритетные направления при создании корпоративной системы обучения персонала организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1009.
2. Аксенова, О. А., Организация корпоративной системы обучения. Проблемы повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал [Текст] : учеб. пособие / О. А. Аксенова. - СПб.: СПбПУ, 2015 - С. 5.
3. Андреева, И. Н. Управление кадрами [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Андреева. – СПб.: БХВ - Петербург, 2014 – 416 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. - 4-е изд., - М.: Академия, 2014 - 560 с.
5. Белоусов, В. В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] // «Вестник УрО РАН». - Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2017 - С.15.
6. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: Деловая карьера [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Мн.: Выш. шк., 2017. – 432с.
7. Блинов, А. О. Тренинг персонала [Текст]: учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская, В. П. Невежин, Н. В. Смоляков. – М.: КНОРУС, 2013. – 496 с.
8. Булат, Р. Е., Чепуренко Г.П. Профессиональный стандарт как нормативная база при аттестации [Текст] : учеб. пособие / Р. Е. Булат. Ленинградский юридический журнал. 2015. № 4. С. 277–282.
9. Виль-Вильямс, Е. И. Обучающаяся организация – опыт развития. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=196> / (дата обращения: 12.10.2018).
10. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – 2-е изд., испр. – Мн. : Выш. шк., 2014. – 464 с.

11. Верховцев, А. В. Аттестация работников организации [Текст] : / А. В. Верховцев. - М.: Инфра-М, 2015 - 210 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / О. С. Виханский. – 2-е изд., испр. – М.: Гардарики, 2013. – 296 с.
13. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] : / А. А. Вучкович-Стадник М.: Эксмо, 2015 - 192 с.
14. Вязигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст]: учеб. пособие / А. В. Вязигин. – М.: Вершина, 2014. – 256 с.
15. Гончарова, С. Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова //Библиотеки учебных заведений. 2015. №6. С. 34–39.
16. Добровинский, А. П. Управление персоналом в организации. Томск: [Текст] : учеб. пособие / А. П. Добровинский. – Москва: Управление персоналом, 2016 - 165 с.
17. Духнич, Ю. В. Обучающаяся организация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/obuchayuschayasya-organizatsiya-buduschee korporativnogo-obucheniya.html> / (дата обращения: 29.09.2018).
18. Евдокимов, И. Б., Селюк А.В., Росляков А.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности персонала [Текст] : / И. Б. Евдокимов, А. В. Селюк, А. Н. Росляков. - Омск: ГУ ЦБ РФ, 2014 - 212 с.
19. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. –311 с.
20. Еремина, И. Ю., Идигова Л.М., Лавров И.И. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс [Текст] / И. Ю. Еремина, Л. М. Идигова, И. И. Лавров // Журнал «Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М.Губкина». 2015.№2. С. 82-91.
21. Ермоленко, Ю. В. Этапы внедрения технологии оценки компетенций в систему оптимизации обучения персонала [Текст] / Ю. В. Ермоленко // Методы науки. – 2019. - №1.

22. Ермоленко, Ю. В. Обучения персонала в условиях кризиса [Текст] / Ю. В. Ермоленко // Школа науки. – 2018. - №1.

23. Ермоленко, Ю. В. Управление процессом обучения персонала на производстве [Текст] / Ю. В. Ермоленко // Школа науки. – 2018. - №7.

24. Ермоленко, Ю. В. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации [Текст] / Ю. В. Ермоленко // Научный аспект. – 2018. - №4.

25. Зайцева Ю. Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения? [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Зайцева // Управление развитием персонала. 2015. №2. С. 140-155.

26. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]: учеб. пособие / Е. П. Ильин. – 9-е изд., перераб. и доп. М.: «Финпресс», 2013. – 508с.

27. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2016. 60 с.

28. Кириллова, Е. О. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс] / Оценка персонала. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-360gradusov-plyusy-i-minusy> (дата обращения: 05.01.2019).

29. Ключков, А. К. «КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов» [Текст] : учеб. пособие / А.К. Ключкова. - М: Эксмо. 2016. 105 с.

30. Коротков, Э. М. Концепция обучающейся организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/koncepcija_obuchajushhejsja_organizacii / (дата обращения: 05.01.2019).

31. Комарова, Н. Б. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст]: учеб. пособие / Н. Б. Комарова. – 9-е изд., перераб. и доп. М.: «Финпресс», 2015. – 580 с.

32. Кудрявцева, Е. И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория практика: автореф. дис. д-ра. экон. наук. Государственный университет управления 08.00.05 / М., 2015 г.

33. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. А. Комиссаров. – 9-е изд., испр. – М.: Дело, 2013. – 589с.

34. Крымов, А. А. Вы – управляющий персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. А. Крымов. – М.: Вершина, 2014. – 125 с.

35. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст]: учеб. пособие / К. Г. Кязимов. - М.: МИК, 2016. 240 с.

36. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ю. А. Лукаш. – 9-е изд., перераб. и доп. М.: «Финпресс», 2014. – 420 с.

37. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – М.: Омега – Л, 2014. –360 с.

38. Магура, М. И. Организация обучение персонала компании [Текст]: учеб. пособие / М. И. Магура. – 2-е изд., испр. – М.: Гардарики, 2015. – 264 с.

39. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст]: учеб. пособие / М. И. Магура. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 334 с.

40. Мансуров, Р. Е. Оценка эффективности обучения персонала // Административно- управленческий портал. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/41.htm> / (дата обращения: 07.01.2019).

41. Маракулин, М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании. Менеджмент в России и за рубежом [Текст] / М.В. Маракулин // Библиотека учебных заведений. – 2016– № 4. – С. 5-8.

42. Маслов, И. К. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / И. К. Маслов. – М. : Проф-ОбрИздат., 2014. – 480 с.

43. Морозов, И. О. Оценка эффективности обучения в организации [Текст]: учеб. пособие / И. О. Морозов, А. Ю. Логвинова. – 9-е изд., испр. – М.: Дело, 2014. – 276 с.

44. Мухин, В. И. Основы теории управления [Текст]: учеб. пособие / В. И. Мухин. – М.: Изд-во «Экзамен», 2013. – 256 с.

45. Макашева, Н. П., Нестерова, О. А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст] / Н. П. Макашева, О. А. Нестерова // Вестник Томского государственного университета. – 2018. – № 345. – С. 10-12.

46. Моргунов, Е. А. Факторы развития профессионализма [Текст] / Е. А. Моргунов // Библиотека учебных заведений. – 2015. № 14. – С. 9-11.

47. Мошкова, В. Е. Зарубежный опыт оценки персонала [Электронный ресурс] / Управление персоналом. URL: http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30 / (дата обращения: 17.09.2018).

48. Неверов, А. В. Оценка персонала в системе социального развития организации [Текст]: учеб. пособие / А. В. Неверов – Москва : Управление персоналом, 2016-141 с.

49. Неплюева, А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. 2015. № 1. С. 90–92.

50. Новиков, Д. А. Стимулирование в организационных системах [Текст]: учеб. пособие / Д. А. Новиков. – 2-е изд., испр. М.: Синтег, 2013. – 232 с.

51. Никитина, М. Г. Теоретические подходы к применению технологии ассесмент – центра [Текст] / М. Г. Никитина // Управление развитием персонала. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. №4. С. 44-46.

52. Официальный сайт ОАО «КФ» «Белогорье» [Электронный ресурс] / <http://www.belogorye-pk.ru> / (дата обращения: 11.01.2019).

53. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / И. А. Оганесян. – М.: Амалфея, 2014. – 256 с.
54. Осин, А. А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / А. А. Осин // Вестник МГТУ «Станкин». - 2015. № 1. С. 115–118.
55. Питерс, Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления [Текст] : учеб. пособие/ Т. Питерс, Р. Уотермен // Управление развитием персонала. М.: Прогресс, 2015. 423 с.
56. Селютина, А. В. Оценка конкурентоспособности персонала. - Справочник кадровика, 2010 №8.
57. Скворцова, В. С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий №3, 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844> / (дата обращения: 10.11.2018).
58. Скрипкина, И. И. Аттестация как форма оценки персонала [Текст] / И. И. Скрипкина // Альманах современной науки и образования.- 2015. № 5. С. 157–159.
59. Скиба, Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки. По материалам статьи Мартина Шмаленбаха [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328> / (дата обращения: 5.12.2018).
60. Смирнов, Э. А. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 120 с.
61. Стрижов, С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров [Текст] / С. Г. Стрижов // Российский экономический журнал. - 2018, - №7. - С. 94
62. Травин, В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 2-е изд. – М.: Финпресс, 2015. – 153 с.
63. Удовидченк, Р. С., Киреева В. С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Современные проблемы науки и

образования. - 2014 - №6. ФГАОУ «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ».

64. Уорд, П. Метод 360 градусов: пер. с англ. [Текст] : учеб. пособие / П. Уорд. - М.: HIPPO Publishing, 2017. 352 с.

65. Федоров, А. В., Самарин С. В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства [Текст] / А. В. Федоров, С. В. Самарин и др.// Горный информационно – аналитический бюллетень (научнотехнический журнал). 2018. №10. С. 4–37.

66. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / Н. В. Федорова. – 2-е изд., испр. – М.: Конкурс, 2015. – 251 с.

67. Форсиф, П. А. Развитие и обучение персонала [Текст]: учеб. пособие / П. А. Форсиф. – СПб. : ИД Нева, 2015. – 182 с.

68. Шахова, В. А. Система работы с кадрами управления [Текст]: учеб. пособие / В. А. Шахова. – М. : Проф-ОбрИздат., 2015. – 294 с.

69. Чекан, А. А., Жураховский И. М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях [Текст] / А. А. Чекан, И. М. Жураховский // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». 2018. №1. С. 100–107.

70. Чуланова, О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова.– М.: ИНФРА-М, 2015 – 217 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).

71. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс]/ О. Л. Чуланова // Наукоедение (электронный журнал). – 2014 – №5 (24). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (дата обращения: 23.10.2018).

72. Чуланова, О. Л. Формирование и развитие компетентного подхода в работе с персоналом [Текст]: учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – Москва : Управление персоналом, 2015. –262-271 с.

73. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / С. А. Шапиро. - М.: Кнорус, 2016. - 208 с.

74. Ярославцева, А. С. Аттестация персонала: проблемы и решения [Текст] / А. С. Ярославцева // Управление развитием персонала. // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. Часть 9. – Тамбов, 2017. С. 183.

75. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии в управлении персоналом [Текст]: учеб. пособие / Е. С. Яхонтова. – 2-е изд., испр. М.: Синтег, 2015. – 192 с.

Приложения