

Санкт-Петербургский государственный университет

**Мурзакаримова Наталья Александровна**

**Выпускная квалификационная работа**

# **Обучение на рабочем месте на примере промышленного предприятия**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Основная образовательная программа бакалавриата  
«Управление персоналом»

Научный руководитель: к.э.н.,  
доцент Кизян Наталья Геннадьевна

Рецензент: к.э.н., доцент  
Крылова Юлия Владимировна

Санкт-Петербург  
2018

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ.....	5
1.1 Обучение персонала в организации: сущность и подходы к обучению .....	5
1.2 Методы обучения персонала на рабочем месте .....	13
1.3 Критерии для выбора и оценка эффективности методов обучения на рабочем месте ...	27
ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	38
2.1 Анализ особенностей управления персоналом промышленной отрасли на примере промышленного предприятия .....	38
2.2 Анализ системы обучения на рабочем месте на примере ООО «ПГ «Фосфорит» .....	50
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения на рабочем месте ООО «ПГ «Фосфорит».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы исследования**

Современный мир очень динамичен, каждый день на рынке появляются новые организации, и, для того чтобы выстоять в конкуренции с ними, необходимо использовать все свои конкурентные преимущества. Одним из таких преимуществ является главный ресурс организации - персонал, благодаря которому все процессы в организации могут работать бесперебойно, принося работодателям прибыль, поэтому возникает потребность в обучении профессиональных кадров с целью улучшения их навыков, повышения знаний о необходимой работе.

Для успешной деятельности организации необходимо создать штаб профессиональных сотрудников, имеющих высокую лояльность, профессиональные навыки и другие необходимые требования для работы. Создание эффективной системы обучения, в том числе обучения на рабочем месте, является важным фактором для успеха организации. Возникает несколько вопросов. Что необходимо сотруднику для безукоризненного выполнения его обязанностей? Как заинтересовать работника в длительном сотрудничестве с организацией? Какие методы обучения персонала на рабочем месте существуют, и какие из них наиболее эффективны? Нужно ли применять индивидуальный подход при выборе метода обучения персонала для сотрудников? Ответы на эти вопросы очень важны для достижения целей организации. Этим и обуславливается актуальность данной работы.

**Цель выпускной квалификационной работы** – изучив теоретические аспекты обучения на рабочем месте, разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения на рабочем месте промышленного предприятия ООО «ПГ «Фосфорит».

Для осуществления обозначенной цели служат следующие задачи:

1. Изучение литературы в области обучения персонала организации.
2. Сравнение основных методов и понятий, связанных с темой обучения персонала на рабочем месте.
3. Анализ методов обучения персонала на рабочем месте, выявление их преимуществ и недостатков.
4. Анализ особенностей управления персоналом в промышленной отрасли.
5. Анализ системы обучения персонала на рабочем месте ООО «ПГ «Фосфорит».

**Объект работы** – система обучения на рабочем месте ООО «ПГ «Фосфорит».

**Предмет работы** – отношения, определяющие содержание и применение системы обучения персонала на рабочем месте на примере промышленного предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав. Глава 1 данной работы посвящена теоретическим аспектам обучения персонала: определение сущности обучения персонала, анализ подходов к обучению персонала, обзор и сравнение основных методов обучения персонала на рабочем месте, а также выявлены критерии для выбора определенного метода обучения на рабочем месте и рассмотрены основные методы оценки эффективности методов обучения на рабочем месте.

Известно, что промышленные предприятия имеют ряд особенностей, которые необходимо учитывать при обучении персонала. Глава 2 посвящена выявлению особенностям управления персоналом в промышленной отрасли, анализу системы обучения персонала на конкретном промышленном предприятии, выявление преимуществ и недостатков данной системы. Итогом выпускной квалификационной работы стала разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала на рабочем месте.

Методологической основой для исследования являются подходы и теоретические положения, освещенные в научных трудах зарубежных и отечественных и посвященные проблемам внутрифирменного обучения персонала. В качестве теоретической базы исследования были использованы научные труды, научные журналы, научные статьи и электронные ресурсы, посвященные проблематике данной теме. Практической базой исследования послужило промышленное предприятие ООО «ПГ «Фосфорит».

При написании дипломной работы применялись такие методы исследования как: изучение и обобщение литературы по заданной теме, анализ и синтез информации, сравнение, индукция и дедукция. Для обработки результатов исследования и построения различных диаграмм использовалась программа Microsoft Excel.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

## 1.1 Обучение персонала в организации: сущность и подходы к обучению

В современном мире при условии возрастания конкуренции организациям необходимо постоянно развивать свой главный ресурс – человеческий. Поэтому важно совершенствовать знания и умения сотрудников, которые они смогут использовать на практическом опыте в организации в целях достижения успешных результатов профессиональной деятельности.

Существует большое количество определений обучения персонала. Основные из них представлены в табл. 1.

Таблица 1 Определения понятия «Обучение персонала»

Источник	Определение
Кибанов А.Я.	Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей <sup>1</sup> .
Армстронг М.	Обучение, имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта. <sup>2</sup>
Егорошин А.П.	Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству. <sup>3</sup>
Магуа М.И.	Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. <sup>4</sup>
Крис Аргис и Дональд Шон	Обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в её окружении, обнаруживая и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых организацией и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и распределенные представления организации <sup>5</sup> .

*Источник: разработано автором на основе нижеперечисленных источников*

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. - 695 с., с. 411.

<sup>2</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2012. - 824 с., с.471.

<sup>3</sup> Егорошин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / Егорошин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с., с. 237.

<sup>4</sup> Магуа М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / Магуа М.И. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. 192 с., с. 98

<sup>5</sup> Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. -2009. -№ 2. -С. 75-82.

Проанализировав данные понятия, можно сделать вывод, что все они несут в себе главную мысль о том, что обучение персонала - это получение сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности. Таким образом, на основе вышеперечисленных определений можно составить обобщенное понятие обучения персонала. Обучение персонала – это целенаправленный и планомерный процесс приобретения сотрудниками знаний, умений и навыков, которые позволяют им успешно справляться с поставленными профессиональными задачами, а также развивают их личностные компетенции.

Существует несколько основных подходов в обучению персонала<sup>6</sup>:

1. Проблемно - ситуационный – подход к обучению, который используется в связи с возникшей проблемой, непредвиденной ситуацией, то есть спонтанно. Например, неожиданно уволился сотрудник, единственный обладавший необходимыми навыками для работы с оборудованием, остальные кадры низкоквалифицированы, поэтому незапланировано отправили на повышение квалификации другого сотрудника. Данный метод используется в организациях, которые заблаговременно не заботятся о подготовке своих кадров.

2. Тактический – подход, который используется в связи с существенными изменениями в бизнесе. Подход ориентирован на решение текущих проблем для дальнейшего успешного функционирования организации, достаточно гибкий, так как позволяет сотрудникам быстро подстроиться под новые условия.

3. Стратегический – подход, который включает в себя разработку программ адаптации, развития и обучения персонала, оценку персонала, в соответствии с целями организации, на длительный период. Данный подход используют организации, для которых человеческий ресурс является важнейшей составляющей функционирования.

Выделим положительные и отрицательные стороны каждого подхода (табл. 2).

Таблица 2 Слабые и сильные стороны подходов к обучению персонала

Подход	Сильные стороны	Слабые стороны
Проблемно – ситуационный	Очевидны пробелы в знаниях и навыках сотрудников, поэтому четко ясна цель обучения (чему конкретно необходимо обучить сотрудника).	Ориентирован только на решение конкретной проблемы, нет ориентации на будущее, нет проработанной системы обучения и развития сотрудников.

<sup>6</sup> Дмитриев, М.Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. - № 15. - С. 300-303.

## Продолжение таблицы 2

Тактический	Мгновенная реакция на изменения, спланированные мероприятия по обучению персонала, сотрудники обладают способностями, позволяющими быстро адаптироваться к новым условиям.	Ориентирован на краткосрочные и среднесрочные перспективы, но не на долгосрочные, сотрудники не обладают специфическими навыками для создания конкурентных преимуществ организации.
Стратегический	Интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами, человек – ядро организации, обладающий специфическими знаниями и навыками, ориентация на будущее.	Требует больших финансовых вложений в человеческий капитал организации, не всегда можно посчитать отдачу от инвестиций в обучение, а также срок окупаемости.

*Источник: разработано автором на основе: Дмитриев, М.Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. - № 15. - С. 300-303.*

Организациям, нацеленным на долгое существование, необходимо постоянное развитие, поэтому важно использовать стратегический подход к обучению персонала, это позволит сократить издержки на непредвиденные ситуации, возникающие как внутри организации, так и за её пределами. Проблемно – ситуационный и тактические подходы менее эффективны и дают непродолжительный результат, человеческие ресурсы организации не развиваются в соответствии с требованиями рынка.

К принципам обучения персонала относятся<sup>7</sup>:

1. Объективность – организация профессионального обучения вне зависимости от личных суждений, субъективизма.
2. Надежность – обучение должно быть системным, несмотря на внешние факторы (погода, настроение).
3. Достоверность – определение эффективности работника по окончании обучения.
4. Доступность – все процедуры обучения должны быть доступны всем сотрудникам.
5. Принцип соответствия общей кадровой политике организации.

Обучение персонала есть необходимая часть мероприятий по работе с сотрудниками. Оно призвано не только для того, чтобы улучшить навыки сотрудников и научить их решать

<sup>7</sup> Зайцева, Ю.Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2011. - № 03 (27). – С.196-205.

большой круг задач, но также и сформировывает личностные установки и систему ценностей для сотрудника. На этот процесс со стороны организации возложено множество надежд. Хотелось бы отменить, что человеческий ресурс является ключевым фактором использования остальных факторов производства, поэтому организация должна создавать все необходимые условия труда для работника<sup>8</sup>.

Обучение персонала – это систематический двусторонний процесс, с одной стороны – организация, с другой – сотрудник. Для успешного взаимодействия необходимо сотрудничество, взаимопонимание и доверие обеих сторон. Необходимо подчеркнуть, что обучение важно не только для сотрудника, но и для организации, так как повышение качества персонала – это одно из важнейших условий успешного функционирования любой организации.<sup>9</sup> Как у любого процесса, у обучения персонала есть цели. Рассмотрим цели обучения персонала для организации<sup>10</sup> и для сотрудников (табл. 3):

Таблица 3 Цели обучения персонала

Для организации	Для сотрудника
Повысить качество сотрудников для увеличения производительности труда.	Реализовать свой потенциал в профессиональной деятельности.
Сократить издержки от ошибок в процессе производства.	Расширить круг своих компетенций.
Повысить знания и навыки сотрудников, которые будут отвечать перспективным требованиям к их работе.	Увеличение знаний и навыков с целью повышения конкурентоспособности на рынке труда.
Повысить уровень мотивации сотрудников.	Добиться признания руководства.
Повысить лояльность сотрудников к организации.	Чётко увидеть возможности для дальнейшего продвижения в организации.
Сформировать установки и ценности, которые соответствуют стратегии и целям организации.	Повысить уровень знаний и навыков, которые они смогут использовать в работе в данной организации.

*Источник: разработано автором на основе URL: <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 14.10.2017).*

Сравнивая цели обучения персонала для организации и для сотрудника можно сказать, что в целом они имеют одну главную общую цель – увеличение знаний и навыков

<sup>8</sup> Карпухин, М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / Карпухин, М.Ю. // Аграрный вестник Урала. - 2017.- № 1(155). - С.83-86.

<sup>9</sup> Жукова О. О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О. О. Жукова, Ю. Н. Никулина // Интерактивная наука. — 2017. — № 2 (12). — С. 189–192.

<sup>10</sup> URL: <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 14.10.2017).

сотрудника. Только использовать эту цель они хотят по-разному, организации это нужно для повышения качества труда, следовательно, увеличению прибыли, а сотруднику для личных целей – карьерный рост, повышение заработной платы и т.д.

Кратко рассмотрим этапы обучения персонала<sup>11</sup>:

1. Определение целей и задач обучения.
2. Детализация потребности в обучении.
3. Составление заявок на обучение для каждой структурной единицы.
4. Определение видов, методов и форм обучения.
5. Формирование бюджета обучения.
6. Разработка программы обучения.
7. Организация обучения.
8. Оценка эффективности обучения.

С данными этапами можно полностью согласиться, но отметить один момент - вышеперечисленные этапы больше относятся к крупным со сложной организационной структурой. В зависимости от размеров организации нужно корректировать этапы обучения, например, если молодая организация, только что учрежденная в форме индивидуального предпринимательства, либо общества с ограниченной ответственностью с численностью персонала в 15 человек, может обойтись без составления заявок на обучение. В данной курсовой работе речь будет идти о крупных организациях, давно функционирующих на рынке, поэтому каждый из этапов для них важен.

Для того чтобы обучение было максимально эффективным, оно должно отвечать некоторым требованиям<sup>12</sup>, которые можно увидеть в табл. 4.

Таблица 4 Действия организации для эффективного обучения персонала

Требования для эффективного обучения	Действия организации
Обучающийся должен быть мотивирован к обучению	Узнать желания сотрудника, касающиеся профессиональной деятельности, разъяснить преимущества при обучении, при необходимости составить карьерограмму для сотрудника

<sup>11</sup> Цели обучения персонала: как связать их со стратегией компании // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 14.10.2017).

<sup>12</sup> Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2012. - 824 с., с.484.

Культура организации должна стимулировать и поддерживать обучение	Организовать непрерывное обучение персонала. Различные тренинги, курсы, лекции для развития сотрудников, в результате прохождения которых сотрудник может получить, например, сертификат, либо бонус к заработной плате, либо продвижение по карьерной лестнице
Обучающимся принесут пользу: руководство, поощрение, поддержка и обратная связь	Назначить ответственного за каждый метод обучения, оповестить об этом сотрудника, обязательно давать обратную связь сотруднику о его результатах, работать в индивидуальном порядке, если это необходимо
Ценность обучения будет выше, если применять уроки теории обучения	Обучать сотрудника действительно необходимым знаниям и навыкам, которые они тут же смогут применить на практике, а не «обучение ради обучения»
Обучение будет наиболее эффективным, если оно удовлетворяет потребностям обучающегося	Провести беседы с сотрудниками, устроить опрос сотрудникам об их собственном видении их дальнейшей профессиональной деятельности, и в зависимости от этого строить индивидуальную программу обучения.

*Источник: разработано автором на основе: Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2012. - 824 с., с.484.*

В зависимости от спецификации должности, от желаемого результата и от существующих ресурсов организация выбирает форму обучения персонала:

- С отрывом от производства: получение дополнительной квалификации, переподготовка, повышение квалификации.
- С частичным отрывом от производства (модульное обучение): сочетание онлайн и офлайн обучения.
- Без отрыва от производства – обучение на рабочем месте.
- E-learning – дистанционное обучение с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.

Теперь рассмотрим основные методы обучения персонала. В настоящее время существует множество методов обучения персонала. Это позволяет сделать процесс обучения более творческим и интересным.

Разделяют обучение на рабочем месте и вне рабочего места:

- Обучение на рабочем месте – инструктаж, ротация, наставничество.

- Обучение вне рабочего места – лекции, практические ситуации, деловые игры, видеотренинги, самостоятельное обучение.

В журнале «Директор по персоналу» в разделе «Методы обучения персонала» представлен наиболее полный список основных методов обучения<sup>13</sup> (табл. 5), которые используют организации в своей практике:

Таблица 5 Методы обучения персонала

Методы обучения персонала на рабочем месте	Методы обучения персонала вне рабочего места
Копирование Производственный инструктаж Ротация Наставничество Делегирование Метод усложняющихся задач Подготовка в проектных группах	Лекции Деловые игры Семинары и конференции Моделирование Самостоятельная подготовка Тренинги

*Источник: URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 19.10.2017).*

Дополненный список методов обучения является наиболее точным, так как всё время появляются новые методы, более совершенные, чем предыдущие. Необходимо заметить, что тренинг, в зависимости от него темы и способов проведения, можно отнести как к обучению на рабочем месте, так и вне рабочего места. Кроме этого, нужно сказать о дистанционном обучении на рабочем месте, а также о таких современных методах обучения как менторинг, shadowing, коучинг, budding, secondment – они относятся к обучению на рабочем месте, и, более детально им посвящены следующие параграфы<sup>14</sup>.

Обучение персонала на рабочем месте – обучение сотрудников с помощью различных методов, не отрывая персонал от производства и выполнения текущих обязанностей.

Прежде чем перейти непосредственно к описанию методов обучения на рабочем месте, необходимо продемонстрировать важность этой формы обучения для организации. Сейчас набирает популярность подход «70:20:10», основоположником которого является Морган Маккол и его коллеги, работающие в центре креативного лидерства. Суть подхода заключается в том, что основное обучение происходит, когда сотрудник решает

<sup>13</sup> URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 19.10.2017).

<sup>14</sup> Современные методы обучения персонала // Инновационные подходы в управлении и консалтинге. - Труды 6-го Международного форума национальной гильдии профессиональных консультантов. - 26-27.10.2010. URL : <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning%20methods.pdf> (Дата обращения: 19.11.2017).

каждодневные рабочие задачи (опыт, приобретенный на рабочем месте) составляет 70% обучения, в ходе наставничества (обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником) слушатель получает ещё 20% знаний и умений, и только 10% слушатель получает в ходе формального обучения (курсы, семинары)<sup>15</sup>. На практике такой подход используют такие компании как Mars, SAP, Nike, Dell, Coca-Cola и другие. Более наглядно это соотношение показано на рисунке 1.

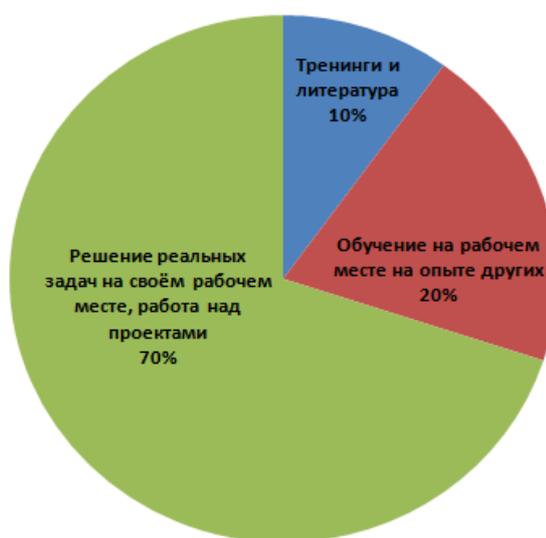


Рисунок 1 Подход «70:20:10»

*Источник: разработано автором на основе: Голубков С.В. Трансформационная программа как инструмент внедрения модели обучения «70:20:10» в современных организациях // Управление развитием персонала. – 2016. - №2.*

Обучение на рабочем месте играет важную роль в этом процессе, так как именно благодаря успешному обучению в присутствии наставника – преподавателя, сотрудник в дальнейшем сможет использовать эти знания в проектах, решать более сложные задачи и расширить свои возможности в работе, то есть искать новые решения и получать опыт.

Эффективно разработанная система обучения персонала на рабочем месте поможет реализовать сотруднику его потенциал в профессиональной деятельности, развить необходимые компетенции, повысить уровень знаний и навыков, которые он сможет использовать в работе в данной организации, а также подготовит фундамент для развития сотрудника в процессе решения реальных ежедневных задач.

Итак, по основе параграфа можно сделать некоторые выводы. Обучение персонала - важнейшее средство для достижения целей организации. Оно включает в себя восемь этапов,

<sup>15</sup> Голубков С.В. Трансформационная программа как инструмент внедрения модели обучения «70:20:10» в современных организациях // Управление развитием персонала. – 2016. - №2.

которые необходимо детально проработать для того, чтобы этот процесс был действительно эффективным. К обучению взрослых людей нужно найти свой подход и уметь правильно замотивировать сотрудника на обучения, продемонстрировать его возможности в случае успешного обучения. Организация должна помнить, что у каждого сотрудника есть свои цели, которые необходимо учитывать при обучении.

К настоящему моменту сложилось множество методов обучения персонала, которые используют компании. Каждый из них имеет свою цель и средства. Если организация правильно выстроит систему обучения персонала, тогда обе стороны этого процесса будут довольны, и обучение для каждой стороны принесёт свои плоды. Теперь рассмотрим более детально обучение персонала на рабочем месте.

## 1.2 Методы обучения персонала на рабочем месте

Теперь перейдем непосредственно к методам обучения персонала на рабочем месте. К традиционным методам обучения персонала на рабочем месте относят:

- Инструктаж
- Копирование
- Наставничество
- Метод усложняющихся задач
- Делегирование
- Ротация
- Подготовка в проектных группах

*Инструктаж* – ознакомление нового сотрудника с общей информацией о процессе работы, его рабочим местом. Инструктаж не дает глубоких знаний и практических навыков для обеспечения безопасности труда. Но он должен обязательно проводиться с целью предупреждения чрезвычайных ситуаций на производстве. Этому методу обучения персонала уделяют особое внимание на промышленных предприятиях, предприятиях, которые связаны с риском для человеческой жизни, с производственной травмоопасностью, с возможностью профессиональных заболеваний, с работой за техническим оборудованием. Эффективно проведенный инструктаж снижает вероятность данных показателей, что, несомненно, является плюсом для организации. Инструктаж ограничен во времени и может быть как вводным, так и повторяться несколько раз в процессе работы, например, один-два раза в год, с целью освоения конкретных процедур, например, при замене оборудования на совершенно новое.

*Копирование* – процесс обучения нового сотрудника, при котором молодой специалист копирует действия более опытного специалиста. Данный метод обучения персонала

особенно важен на предприятиях, где сотрудникам необходимо выполнять циклическую, поэтапную, однообразную работу. Если деятельность представляет собой более широкий спектр разнообразных как механических, так и логических действий, то копирование следует использовать начальным методом обучения персонала, а далее использовать другие методы. К плюсам данного метода можно отнести то, что специалист следит за новым сотрудником, предупреждает его ошибки, тут же может их исправить и пояснить все необходимое, а также то, что новый сотрудник действует в настоящей рабочей, а не постановочной, ситуации. Минус метода – в большинстве случаев данный метод можно использовать только в совокупности с другими, так как за небольшой период времени новый сотрудник не сможет обучиться всему, что может понадобиться при решении различных задач, например, в инновационной организации.

*Наставничество* – традиционный метод обучения, который заключается в том, что к новичку прикрепляется опытный наставник, который регулярно следит и проверяет качество работы новичка, показывает, как правильно выполнять поставленную задачу. Этот метод особенно важен там, где практический опыт играет ключевую роль в подготовке сотрудников<sup>16</sup>. Процесс наставничества может иметь следующие этапы<sup>17</sup>:

1. Определение целей наставничества. Установление правил взаимодействия между наставником и учеником.
2. Составление плана действий.
3. Наставник делает, и говорит о том, что делает. И учит этому подопечного.
4. Ученик пробует делать то, что говорит ему наставник.
5. Ученик говорит и делает, а наставник наблюдает за тем, что говорит и делает его подопечный.
6. Контроль и поддержка в процессе реализации плана.

На каждом этапе важна обратная связь.

Существует три метода, с помощью которых может действовать наставник: инструктаж, объяснение, развитие. При *инструктаже* наставник дает четкие указания и алгоритмы действий в ситуациях, когда нельзя медлить. *Объяснение* – обоснование каждого шага алгоритма, пояснение необходимых моментов<sup>18</sup>. *Развитие* – метод, при котором наставник не дает конкретный инструкций и ответов, а подталкивает ученика к тому, чтобы он сам осознал необходимое. Развитие будет работать только в том случае, когда ученик имеет

<sup>16</sup> Основные методы обучения // HR-портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/training/omo.php> (Дата обращения: 19.10.2017).

<sup>17</sup> Кузьмин А.М. Наставничество / Кузьмин А.М. // Методы менеджмента качества. – 2010. - № 8. – с.23.

<sup>18</sup> Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - № 10. - 2014. - С. 89-94.

высокую степень профессионального развития и высокую мотивацию. В табл. 6 представлены достоинства и недостатки каждого метода наставничества.

Таблица 6 Преимущества и недостатки методов наставничества

Метод	Сильные стороны	Слабые стороны
Инструктаж	Четкость и ясность инструкций, скорость передачи информации, предсказуемость результата.	Невозможность проектирования на нестандартные ситуации, низкая мотивация сотрудника – не спрашивают, что он хочет, говорят, как он должен сделать.
Объяснение	Увеличение мотивации обучаемого, разделение ответственности между наставником и учеником, тщательный разбор всех моментов.	Увеличение затрат на время, возможное непонимание, споры между наставником и учеником.
Развитие	Более высокое качество обучения, высокая вероятность нахождения новых решений, высокая мотивацию обучаемого.	Высокие затраты времени, высокая ответственность обучаемого, возможное усиление напряжения между наставником и обучаемым.

*Источник: разработано автором*

В целом, к достоинствам метода наставничества относится обретение сотрудником необходимых знаний и навыков, а также то, что данный метод экономически эффективен и экономически не очень затратен. К недостаткам можно отнести возможное психологическое сопротивление со стороны ученика, так как наставничество предполагает разрушение некоторых стереотипов личности и формирование новых привычек.

На основе опроса, который проводил руководитель тренинг центра «Компетенции» Алексей Широкопояс, выяснилось, что 16 % организации используют наставничество в качестве метода обучения персонала<sup>19</sup>. Хотелось бы отметить, что в основном это промышленные предприятия, в которых сильно развит институт наставничества.

*Метод усложняющихся задач* – поэтапное усложнение заданий сотруднику по объему, сложности, степени важности, целью которых является самостоятельное выполнение заданий, это и будет заключительный этап данного метода<sup>20</sup>. Цель данного метода – самостоятельное выполнение заданий, это и есть заключительный этап метода. В процессе усложнения заданий, обучающийся расширяет свои знания и сразу же применяет их на практике. Сотрудник понимает, что на нем лежит ответственность за выполнение задач.

<sup>19</sup> URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitie](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie) (Дата обращения: 29.04.2018)

<sup>20</sup> Методы обучения персонала // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 19.10.2017).

Большую роль играет мотивация сотрудника. Если она достаточно высокая, и сотрудник четко представляет себе цель обучения, данный метод будет эффективен. Достоинство этого метода – развитие ответственности и самостоятельности в процессе принятия решений. Недостаток метода – если у обучающегося низкая мотивация, слишком высокие затраты времени.

*Делегирование* – передача сотруднику некоторых полномочий принятия решений в рамках одной задачи. Используется для того, чтобы «разгрузить» руководителя, оценить скорость мышления сотрудника, степень его ответственности и умение принимать решения, повышает доверие подчиненных к руководителю. С помощью такого метода, как делегирование ответственности, руководитель может оценить сотрудника, посмотреть на то, какими способами он решает задания, может ли брать на себя ответственность, достаточно ли он компетентен в вопросах его профессиональной деятельности, готов ли он развиваться, искать и получать новую информацию для решения проблем, увеличивать свои обязанности. После такого наблюдения, если сотрудник справится со всеми заданиями, ему могут предложить, например, более высокую должность. Делегирование полномочий важная часть демократического стиля управления, который присущ многим современным организациям, поэтому это достаточно распространенный метод обучения сотрудника. Преимущества делегирования: развитие навыков управления сотрудника, развитие чувства причастности к фирме благодаря совместному достижению цели.

*Ротация* – метод профессионального обучения, при котором сотрудники временно перемещаются на другие рабочие места с целью приобретения новых навыков. Данный метод способствует не только увеличению знаний и навыков сотрудника, но и позволяет справиться со стрессом, например, если у сотрудника происходит выгорание<sup>21</sup> или нехватка социальных контактов. Этот метод широко применяется организациями, требующими от работников владением нескольких профессий. Существует вертикальная и горизонтальная ротация. *Вертикальная ротация* – повышение по службе в рамках одной профессиональной деятельности, как правильно, после чего место перемещаемого сотрудника освобождается. Например, в связи с уходом в декретный отпуск освободилось место руководителя отдела по развитию и обучению персонала, эту должность предложили заместителю руководителя отдела по обучению и развитию персонала. Для осваивания новых аспектов деятельности сначала заместитель прошла вертикальную ротацию, затем, после одного месяца, ее утвердили в должности руководителя отдела. *Горизонтальная ротация* – переход сотрудника в другое подразделение с изменением профессиональной деятельности. Может

---

<sup>21</sup> Зайцева Ю.Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2011. - № 03 (27). – с.196-205.

случиться так, что сотрудник в одном подразделении плохо себя проявил, после проведения беседы с ним стало понятно, что ему не интересна данная работа, и ему предложили попробовать себя в другом подразделении. Производительность труда сотрудника увеличилась в новом подразделении, его эффективность повысилась, и через месяц его утвердили в новой должности. Также данный метод обучения персонала используется в некоторых организациях для улучшения взаимоотношений между различными этапами производства. Например, в компании по производству часов в течение первого года молодые сотрудники осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходя от одного рабочего места к другому каждый месяц. Это дает возможность заменять одного сотрудника другим в случае болезни, либо увольнений.

*Подготовка в проектных группах* – сотрудничество в учебных целях в проектных группах, специально создаваемых для разработки крупных, ограниченных по времени проектов<sup>22</sup>. Особенно важен этот метод для организаций с проектной и матричной структурой управления. Данный метод обучения персонала развивает навыки работы в команде, а совместный поиск новых нестандартных решений эффективно влияет на результат проекта организации. Следует отметить, что для наилучшего результата необходимо создавать совместимую команду, поэтому для потенциальных претендентов нужно использовать тест на определение ролей в команде по Р. Белбину. Но если руководитель хочет посмотреть на сотрудников в стрессовой ситуации, на их действия и возможности, так как в жизни нам не всегда приходится работать с теми, с кем мы хотим, можно подобрать несовместимую команду.

Составим общую таблицу традиционных методов обучения персонала (табл. 7).

Таблица 7 Традиционные методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения персонала	Преимущества	Недостатки
Копирование	Ключевые навыки и знания в короткие сроки; Наглядное видение процесса работы; Опытный работник предупреждает ошибки молодого сотрудника	Подходит не для всех видов деятельности (в основном для автоматизированного производства); Не дает полной картины всех необходимых навыков

<sup>22</sup> Методы обучения персонала // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 19.10.2017).

Инструктаж	Короткий срок проведения; Предупреждает чрезвычайные ситуации на производстве	Имеет только ознакомительную форму; Нужно использовать в совокупности с другими методами
Ротация	Способствует увеличению знаний и навыков сотрудника в профессиональной деятельности; Позволяет проявить себя на другой должности; Позволяет справиться со стрессом	Высокие затраты времени; Перед тем, как проводить ротацию, нужно проводить беседу с сотрудником, узнать его видение профессиональной деятельности, узнать, хочет ли он вообще это
Наставничество	Более высокое качество обучения; Высокая вероятность нахождения новых решений, высокая мотивацию обучаемого.	Высокие затраты времени; Высокая ответственность обучаемого; Возможное усиление напряжения между наставником и обучаемым
Метод усложняющихся заданий	Развитие ответственности и самостоятельности в процессе принятия решений	Если у обучающегося низкая мотивация, слишком высокие затраты времени.
Делегирование	Развитие навыков управления сотрудника; Развитие чувства причастности к фирме благодаря совместному достижению цели.	Нужно правильно делегировать задачи, в соответствии с квалификацией обучаемого, иначе это может привести к краху всей производственной деятельности
Подготовка в проектных группах	Развивает навыки работы в команде; Совместный поиск новых нестандартных решений эффективно влияет на результат проекта организации	Высокие затраты времени Необходимость высоких затрат на подготовку (выделение помещения, инструментов, эффективно подобранный состав команды)

*Источник: разработано автором*

Таким образом, можно сделать вывод, что все методы имеют свои плюсы и минусы, поэтому при выборе метода необходимо учитывать факторы, относящиеся к конкретной организации, использовать индивидуальный подход к сотрудникам.

Современные методы обучения персонала на рабочем месте славятся за рубежом и только недавно стали использоваться в практике крупных российских компаний. Стремление к консерватизму и боязнь изменений могут сыграть плохую шутку с компаниями, которые не двигаются вперед и не изменяют подходы к управлению человеческими ресурсами.

Рассмотрим современные, инновационные методы обучения персонала на рабочем месте, которые расширяют традиционные, к ним относятся:

- Менторинг
- Коучинг
- Shadowing
- Budding
- Secondment
- Дистанционное обучение
- Модульное обучение

*Менторинг* – метод, при котором один из руководителей становится наставником для сотрудника. Эрик Парслоу, директор Оксфордской школы менторинга и коучинга дает такое определение менторства: «Менторинг - это поддержка и поощрение людей к управлению своим собственным обучением, чтобы они могли максимально использовать свой потенциал, развивать свои навыки, улучшать свою работу и становиться тем, кем они хотят быть»<sup>23</sup>. Необходимо отличать менторинг от наставничества. Отличие менторинга от наставничества заключается в том, что в менторинге преобладает неформальное общение, оно проводится не всегда в рамках одного подразделения, ментор слушает вопросы, ситуации, дает рекомендации, в то время как наставник в большинстве случаев пользуется методом «делай, как я», ментор дает советы и консультирует сотрудника по важным вопросам, также в отличие от менторства наставничество делает акцент именно на практическую часть. В табл. 8 можно наглядно увидеть различия между менторингом и наставничеством.

Таблица 8 Отличия менторинга от наставничества

Менторинг	Наставничество
Преобладает неформальное общение	Преобладает формальное общение
Не всегда проводится в рамках одного подразделения	Проводится в рамках одного подразделения
Дает советы, консультирует сотрудника на разным вопросам	«Делай, как я»
Ориентация на внутреннее состояние сотрудника	Ориентация на практическую часть

*Источник: разработано автором*

Таким образом, можно сделать вывод, что менторинг выходит за рамки чисто рабочих отношений и помогает сотруднику не только осваивать новые профессиональные навыки, но и чувствовать поддержку со стороны.

<sup>23</sup> What is mentoring? // Mentorset.org [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mentorset.org.uk/what-is-mentoring.html> (Дата обращения: 09.11.2017).

Менторы выполняют две важные роли: карьерная и психосоциальная поддержка. Карьерная поддержка включает в себя коучинг, защиту, предоставление интересных задач для сотрудника. Психосоциальная поддержка заключается в том, что ментор является другом, который может выслушать и проконсультировать сотрудника<sup>24</sup>. Иногда менторинг может длиться годами, так как основное внимание уделяется именно сотруднику, его проблемам, а организация пользуется косвенным преимуществом от этого метода. Существует пять видов менторинга<sup>25</sup>:

1. Индивидуальный – самый распространенный вид менторинга, ментор – обучающийся. Позволяет развивать личные качества, обеспечивает индивидуальную поддержку ментора.

2. Менторинг на основе ресурсов – основное отличие от индивидуального менторинга – в менторинге на основе ресурсов ментором становится любой доброволец, который занес себя в список доступных менторов и уже из них обучающийся может сам выбрать себе любого ментора. Эта модель имеет небольшую поддержку в организациях, так как такой выбор может привести к неэффективному взаимодействию ментора и обучающегося.

3. Групповой менторинг – ментор работает с 4-6 обучающимися одновременно, группа собирается 1-2 раза в месяц. Ментор помогает обучающимся учиться друг у друга и развивать соответствующие знания и навыки. При таком методе возникает сложность согласования времени для регулярного планирования встреч.

4. Менторинг на основе обучения – напрямую привязан к программе обучения. Ментор назначается, чтобы помочь человеку развить конкретные навыки, качества, которые прописаны в программе обучения и в модели компетенций сотрудника.

5. Исполнительный менторинг – это вертикальная модель, которая является эффективным способом для преемственности должностей. Это касается именно развития карьеры сотрудника, его планов и возможностей. Предотвращает «утечку мозгов», так как планирует все ступени карьеры сотрудника и пути их достижения.

*Коучинг* – метод тренинга, который более направлен на активизацию процессов самообучения и саморазвития, чем на передачу знаний и навыков. Коучинг относится больше к методам развития персонала, но, в процессе коучинга могут открыться новые возможности для человека, раскрыть его стороны, которые могут помочь ему, например, при переходе на другую должность. Есть разные виды коучинга, обратимся к групповому

---

<sup>24</sup> Афанасьева Т.А., Ярушева С.А. Обучение персонала на рабочем месте // Наука XXI века: проблемы, поиски, решения: материалы XL науч.-практич. конференции. – Миасс: Геотур. – 2016. – с. 166-169.

<sup>25</sup> Definition of Mentoring, Benefits of Mentoring, & Other FAQs // Management-mentors.com [Электронный ресурс]. URL: <http://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs> (Дата обращения: 09.11.2017).

коучингу на рабочем месте. Это умение задавать такие вопросы команде, ответы на которые позитивно отражаются на результатах деятельности команды. Поэтому, в некотором смысле можно отнести коучинг к обучению на рабочем месте. Коуч помогает сотруднику узнать свои сильные и слабые стороны, вырабатывает поле для профессионального развития. Также коучинг используется для развития некоторых межличностных навыков, таких как навыки коммуникации, лидерства. Преимущество коучинга состоит в том, что это может помочь сотруднику с продвижением карьеры и улучшить его отношения с коллективом, и прежде всего, разобраться в себе, своих потребностях и целях. Необходимо сказать об отличиях коучинга и менторинга. Различия между менторингом и коучингом<sup>26</sup>:

- Менторинг – долгосрочные отношения, в которых основное внимание уделяется поддержке роста и развития сотрудника. Ментор является источником мудрости, учения и поддержки, но это не касается повседневной работы сотрудника.

- Коучинг – как правило, ограниченные во времени встречи, где основное внимание уделяется укреплению или устранению конкретных форм поведения сотрудника. Коучи помогают профессионалам корректировать свое поведение в нужное русло, укрепляют те качества, которые позволяют повысить производительной в профессиональной деятельности.

Таким образом, главным отличием является то, что менторинг нацелен на развитие сотрудника, а коучинг – на изменение поведения сотрудника.

На основе опроса, который проводил руководитель тренинг центра «Компетенции» Алексей Широкопояс, выяснилось, что 7,5 % организации используют коучинг в качестве метода развития персонала<sup>27</sup>. Это говорит о том, что коучинг начинает развиваться и становится популярным методом развития сотрудников.

*Shadowing* («бытие тенью») – метод обучения молодых специалистов без опыта работы, который заключается в том, что студент становится свидетелем «одного дня из жизни специалиста», получает представление о выбранной им карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает для данной работы. Этот метод также может применяться при подготовке сотрудника на руководящую должность. *Shadowing* может применяться на любой работы, где наблюдение за действиями опытного специалиста, за ситуаций более наглядно, чем простое объяснение словами. При *shadowing* новичок видит фактическую работу в действии, но это не позволяет ему увидеть все нюансы деятельности. Новички наблюдают за подходом к работе опытного сотрудника, за требуемыми личными взаимодействиями, за

---

<sup>26</sup> A Guide to Understanding the Role of a Mentor // Thebalance.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebalance.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318> (Дата обращения: 09.11.2017).

<sup>27</sup> URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitiye](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitiye) (Дата обращения: 29.04.2018)

всеми необходимыми шагами и действиями для эффективной работы<sup>28</sup>. Преимущества метода: снижается вероятность найма немотивированных и не отдающих себе отчет в том, что их ждет, выпускников, организация улучшает свой имидж, демонстрируя активную позицию в вопросе развития сотрудников, сотрудник улучшает свои знания о должности, на которую хочет перейти. К минусам можно отнести то, что обучающийся может мешать сотруднику выполнять свою работу. Данный метод на практике каждый год использует компания РwС. Светлана Круглова, старший менеджер по управлению персоналом РwС, говорит о том, что компания создает однодневные ознакомительные стажировки, на которых студенты ходят за менеджерами и знакомятся с будущей профессией и работой в компании. Светлана подчеркивает, что студенты в процессе стажировки избавляются от иллюзий в отношении компании. В итоге, компания получает молодых сотрудников, осознанно выбравших данную компанию в качестве работодателя<sup>29</sup>.

*Budding* – метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и установлении честной обратной связи. Подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков. В *budding* не существует категорий «старший», «младший», советы, рекомендации передаются в двустороннем порядке. Buddy предоставляет непредвзятую обратную связь о работе сотрудника. *Budding* используется для:

- Обучения сотрудника в процессе адаптации к новому рабочему месту (в том числе при ротации персонала внутри организации).
- Повышения эффективности процесса преобразований в организации.
- Передачи информации между подразделениями.
- В качестве инструмента командообразования.
- Развития поведенческих навыков сотрудников.

Необходимо помнить, что данная система требует постоянного внимания со стороны координаторов сотрудников службы персонала. Участников *budding* нужно обязательно обучать тому, как устанавливать честную и объективную обратную связь, иначе этот метод будет неэффективен<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Job Shadowing Is Effective On-the-Job Trainin // Thebalance.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebalance.com/job-shadowing-is-effective-on-the-job-training-1919285> (Дата обращения: 09.11.2017).

<sup>29</sup> Круглова С. Назначаете руководителя на должность специалиста? Подготовьте его к работе. Пусть побудет «тенью» опытного управленца. Нюансы шедуинга // Директор по персоналу. – 2013. - №4.

<sup>30</sup> Методы обучения сотрудников на рабочем месте – наставничество, коучинг, *budding*, *shadowing* или же ротация и *secondment*? // официальный сайт кадрового агентства Favorit [Электронный ресурс]. URL: <http://www.favjob.ru/articles/metody-obucheniya-sotrudnikov-na-rabochem-meste-nastavnichestvo-kouching-budding-shadowing-ili-zhe-rotatsiya-i-secondment/> (Дата обращения: 19.10.2017).

*Secondment* – один из видов ротации персонала, командирование сотрудников на определенное время в другую структуру для освоения ими необходимых навыков. *Secondment* может быть внутренним, когда сотрудник отправляется в другую структуру организации, и внешним, когда сотрудники отправляются в совершенно другую структуру с изменением вида деятельности. Обмен может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Подобная программа подходит для сотрудников всех уровней: руководителей, линейных менеджеров, специалистов и т.д. Особенно важен этот метод для организаций с плоской организационной структурой, которая ограничивает возможности продвижения сотрудников и развитие у них дополнительных профессиональных навыков. Для успешного *secondment* необходимо соглашение сотрудника с руководством на данную процедуру, ясность и прозрачность процедуры, ясность условий во время командирования, прозрачные процедуры оценки сотрудника, обеспечение окончания командировки. Если говорить о внешнем *secondment*, то сотрудник получает возможность личного развития, приобретает новые знания и ценный опыт, использует свои навыки в разных сферах. «Отдающая организация» получает назад более опытного сотрудника, улучшает мотивацию персонала, получает репутацию как хорошего работодателя. «Принимающая сторона» получает ресурсы для своих проектов. Пример *secondment*: розничная сеть Budgens отправила группу менеджеров поработать в школу Derbyshire. Цель их перемещения была улучшение навыков коммуникаций и межличностного общения. Тренинг-менеджер компании Budgens Юлианна Осборн рассказала, что группа также достаточно успешно развила креативное мышление — и группе было дано задание придумать что-то особенное для учащихся этой школы, в результате чего для них были организованы «Зоны креативной игры»<sup>31</sup>.

Хотело бы заменить, что на практике в российских компаниях предпочитают использовать традиционные методы обучения персонала на рабочем месте. *Shadowing*, *budding*, *secondment* – эти методы имеют самый низкий процент использования, 1%, 5%, 1% соответственно<sup>32</sup>. Это связано с боязнью изменений, перемен, возможными сопротивлениями со стороны сотрудников. Нужно отметить то, что компаниям рекомендуется внедрять современные методы обучения персонала, используя индивидуальный подход к сотрудникам, так как эти методы более сближают сотрудника с организацией, укрепляют культуру организации и лояльность сотрудников.

---

<sup>31</sup> Обучающие командировки для сотрудников (*secondment*) // Trainings.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6310> (Дата обращения: 09.11.2017).

<sup>32</sup> Жукова О. О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О. О. Жукова, Ю. Н. Никулина // Интерактивная наука. — 2017. — № 2 (12). — С. 189–192.

*E-learning* – обучение, при котором все или большая часть учебных процедур осуществляется с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий при территориальной разобщенности преподавателя и студентов. К инструментам системы дистанционного обучения можно отнести любой сайт, электронную почту, форум, чат, систему обмена документами, электронные курсы, автоматические системы тестирования и т.д. Этот метод обучения можно отнести к обучению на рабочем месте в том случае, когда в организации создан свой электронный сайт, чат, форум, на который сотрудник, в случае возникшего вопроса, не отходя от рабочего места, может написать и автоматически получить ответ. К преимуществам дистанционного обучения относятся: обеспечение постоянного/непрерывного обучения, непрерывный контроль уровня знаний, снижение временных и финансовых затрат на повышение квалификации, унификация системы обучения, аттестации и сертификации. Использование *E-learning* вместо традиционных методов обучения экономит затраты организации на обучение персонала не менее, чем на 50%, сокращает время обучения на 60%, потребляет на 90% меньше энергии участников. Компании с сильной культурой обучения на 46% чаще становятся лидерами в своей отрасли:

- На 37% увеличивается производительность труда сотрудников.
- На 34% лучше удовлетворяются потребности клиентов.
- На 26% больше возможностей для создания качественной продукции.
- *E-Learning* обеспечивает 18% -ное увеличение участия сотрудников

72% организаций, использующих *E-Learning*, считают, что данный метод предоставляет им конкурентное преимущество, продолжая удерживать их на вершине изменений на своем конкретном рынке<sup>33</sup>.

Говоря о дистанционном обучении, необходимо сказать о смешанном обучении. Смешанное обучение представляет собой дистанционное обучение, очный формат занятий и самоподготовку. Главным преимуществом смешанного обучения является то, что при нем существует формат очного обучения, в процессе которого преподаватель может индивидуально объяснить сотруднику необходимые вещи, то есть присутствует личный контакт с преподавателем, а также может быть организована дискуссия, в процессе которой сотрудники будут делиться опытом, знаниями, впечатлениями между собой. При данном обучении учитываются индивидуальные особенности сотрудника и практикуется индивидуальный подход при личных встречах.

---

<sup>33</sup> Why eLearning Is The Most Effective Method Of Training Employees Infographic // [Elearninginfographics.com](https://elearninginfographics.com/elearning-effective-method-training-employees-infographic/) [Электронный ресурс]. URL: <https://elearninginfographics.com/elearning-effective-method-training-employees-infographic/> (Дата обращения: 09.11.2017).

*Модульное обучение* – метод обучения персонала, который включает в себя две части: теоретическую и практическую. Сотрудники, прослушав весь необходимый объем теоретической базы применяют её на практическом опыте. Данное обучение может проходить как под присмотром преподавателя, так и самостоятельно. Система контроля полученных знаний в процессе модульного обучения состоит из 3 этапов <sup>34</sup>:

1. После изучения каждой темы и закрепления её на практических навыках обучающийся сдает тест на усвоения информации, содержащий 10-12 вопросов или практические задания.

2. После изучения каждого модуля обучающийся проходит промежуточный контроль (также в форме теста) или квалификационные испытания.

3. Итоговый контроль, проверка знаний по итогам обучения.

В первую очередь, модульное обучение подходит для предприятий, занятых производством продукции, либо добычей сырья, то есть для промышленных предприятий, так как сотрудникам данных предприятий необходим колоссальный объем знаний перед тем, как самостоятельно начать работать. Особенностью модульного обучения является то, что оно направлено на индивидуальное изучение обучающимся модулей, но при необходимости собирается группа и разбираются более детально вопросы, не входящие в программу, но требующие рассмотрения.

На основе вышперечисленных плюсов и минусов каждого метода составим общую таблицу современных методов обучения персонала на рабочем месте (табл. 9).

Таблица 9 Современные методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Преимущества	Недостатки
Менторинг	Преобладает неформальное общение, оно проводится не всегда в рамках одного подразделения, ментор слушает вопросы, ситуации, дает рекомендации	Высокие денежные затраты и затраты времени, больше направлено на внутреннее состояние сотрудника, а не на профессиональные навыки
Коучинг	Помогает сотруднику с продвижением карьеры и улучшением его отношения с коллективом, корректирует поведение сотрудника в нужное русло, укрепляют те качества, которые позволяют повысить производительность в работе	Высокие денежные и временные затраты, больше подходит для сотрудников на высоких должностях и для тех, кто собирается получить высокую должность, а не для простых рабочих

<sup>34</sup> Каширская О.В., Данилочкина Н.Г. Система модульного обучения внутрифирменной подготовки персонала // Российское предпринимательство. – 2000. – Том 1. – № 6. – С. 20-26.

## Продолжение таблицы 9

Shadowing	Снижается вероятность найма немотивированных и не отдающих себе отчет в том, что их ждет, выпускников, организация улучшает свой имидж, демонстрирую активную позицию в вопросе развития сотрудников, сотрудник улучшает свои знания о новой должности, на которую хочет перейти	Новичок видит фактическую работу в действии, но это не позволяет ему увидеть все нюансы деятельности, обучающийся может мешать сотруднику выполнять свою работу.
Budding	Поддержка в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков, предоставляет непредвзятую обратную связь о работе сотрудника	Высокие затраты времени, если не установлена связь обучаемого с buddy, то эффекта от обучения не будет
Secondment	Совершенствование знаний и навыков в своей, либо совершенно другой деятельности, возможность проявить себя на новом месте, повышение мотивации	Высокие затраты времени, необходимость точного расчета важности для сотрудника, иначе это не принесет никакой пользы
Дистанционное обучение	Обеспечение постоянного, непрерывного обучения, непрерывный контроль уровня знаний, снижение временных и финансовых затрат на повышение квалификации, унификация системы обучения, аттестации и сертификации	Высокие затраты на формирование и установление системы дистанционного обучения, при незамотивированном персонале эта система бесполезна
Модульное обучение	Возможность самостоятельного обучения, дает необходимый теоретический материал, направлено на приобретение практических навыков, что важно для предприятий, гибкость и оперативной системы	Требуется частая корректировка теоретической части обучения вслед за развитием рынка и требованием к квалификации сотрудников, слабая система контроля между темами, не все способны самостоятельно изучать материал

*Источник: разработано автором*

На основе табл. 9 можно сказать о том, что современные методы обучения персонала на рабочем месте, также как и традиционные, имеют свои плюсы и минусы. Нельзя говорить о том, что какой-то метод лучше, какой-то хуже, методы выбираются в зависимости от ситуации и от конкретного сотрудника. Хотелось бы заметить то, что современные методы больше нацелены на индивидуальность и на развитие сотрудника, в то время как

традиционные в большинстве только обучают сотрудника для производства, для организации.

В параграфе были рассмотрены традиционные методы обучения персонала на рабочем месте, их преимущества и недостатки. Развитие не стоит на месте и появляются новые подходы к управлению человеческими ресурсами организации, углубляются традиционные методы обучения персонала. Безусловно, подавляющая часть российских организаций использует традиционные методы обучения персонала на рабочем месте, но следует оценить и новые, современные, пришедшие к нам из-за рубежа, методы обучения персонала на рабочем месте. Также в параграфе были детально рассмотрены современные методы обучения персонала на рабочем месте<sup>35</sup>. Их существует большое количество, и, так как информационное, техническое и технологическое развитие становится всё быстрее, подходы к обучению персоналом меняются и совершенствуются. Теперь необходимо понять, в какой ситуации нужно использовать тот или иной метод обучения персонала на рабочем месте.

### **1.3 Критерии для выбора и оценка эффективности методов обучения на рабочем месте**

Все руководители понимают, что обучение персонала необходимо организации, при этом они хотят при меньших вложениях получить наибольший результат, поэтому разработка программ, которые содержат самые эффективные методы, необходимые в конкретной ситуации, может увеличить потенциал сотрудников и при небольших финансовых вложениях.

По ГОСТу 10015 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению» организация должна зафиксировать возможные методы обучения, способные удовлетворить потребности в обучении. Форма обучения будет зависеть от имеющихся ресурсов, ограничений и целей.

К критериям выбора методов обучения по ГОСТу можно отнести<sup>36</sup>:

- Время и место (вне рабочего места, на рабочем месте, в рабочее время, либо после выполнения своих должностных обязанностей)
- Необходимое оборудование (компьютеры, рабочее оборудование, тренажеры, а также литература)
- Стоимость (предполагаемые затраты на обучение и возможность реализации)
- Цели обучения (обучение определенному навыку, либо разностороннее развитие сотрудника)

---

<sup>35</sup> Лыгин, А.В. Современные методы обучения персонала организации. // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. - № 2. - 2015. - С. 147-150.

<sup>36</sup> ГОСТ Р ИСО 10015 – 2007, с. 4. Менеджмент качества . Руководящие указания по обучению.

- Требования к целевой группе обучения (например, текущее или планируемое профессиональное положение, специальные знания и/или опыт, максимальное число участников)
- Продолжительность и последовательность обучения (обучение необходимо в короткие сроки, либо есть возможность длительного обучения)
- Формы оценки и сертификации (обратная связь)

Можно сказать, что все критерии выбора метода обучения персонала можно разделить на 2 части: общие и частные.

Таблица 10 Общие и частные критерии выбора метода обучения персонала

Общие критерии	Частные критерии
Сфера бизнеса/производства	Индивидуальные особенности обучающихся
Цели обучения персонала	Обучение персонала для решения определенной задачи/проекта
Время и место проведения	Измеримость результатов программ обучения
Стоимость обучения	Особенности производства организации

*Источник: разработано автором*

Считается, что главным критерием для выбора метода обучения является бюджет организации - деньги, которые организация готова вложить в систему обучения персонала. На основе этого отдел персонала делает вывод, может ли компания привлекать других сотрудников извне организации или на то нет средств, также от этого зависит длительность обучения. Но работодателям следует помнить, что обучение не сможет дать результаты сразу же, это относительно долгосрочные вложения, которые могут окупиться не сразу после проведения обучения, а в течение года или двух.

К проверенным методам обучения, которые способны при минимальных затратах принести наибольший экономический эффект является наставничество, а из современных методов – budding, метод, который позволяет оказывать новичкам дружескую поддержку и помощь, и дистанционное обучение, которое характеризуется низкой стоимостью и высокой доступностью<sup>37</sup>.

Необходимо подчеркнуть то, что положительный экономический эффект способен принести любой метод обучения персонала на рабочем месте при условии, что сотрудники хотят и готовы получать новые знания и навыки, а также применять их на практике, при решении ежедневных профессиональных задач.

<sup>37</sup>Методы обучения персонала // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 19.10.2017).

Следующим, немаловажным критерием является степень мастерства участников. В зависимости от уровня знаний выделяют четыре типа учащихся<sup>38</sup>:

1. «Новичок»
2. «Начинающий»
3. «Практикующий»
4. «Опытный»

«Новичок» характеризуется тем, что у него нет базовых знаний по конкретной работе, поэтому задача – получить базовые знания по определённой теме. Для данного человека нужны такие методы обучения как профессиональный инструктаж, копирование, наставничество, shadowing, budding. Они помогут ему адаптироваться к новому месту работы, узнать коллектив. Ошибка руководителей – устраивать тренинги для новичков. В данном случае необходимые навыки могут не усвоиться, так как новичок не всегда готов к продвинутым тренингам организации.

«Начинающий» - сотрудник, у которого сформированы начальные знания и навыки. Задача – расширить навыки для повышения эффективности решения задач различной сложности. Здесь могут использоваться такие методы обучения как наставничество, budding, менторинг.

«Практикующий» хорошо знает теорию и готов применить на практике все свои знания. К данному типу обучающегося можно применять такие методы обучения как менторинг и метод усложняющихся задач.

«Опытный» - сотрудник, который уверенно проявляет все необходимые навыки для решения ежедневных задач. Здесь будет эффективен такой метод как делегирование, ротация, дистанционное обучение и коучинг.

На рис. 2 показана зависимость ценности метода для обучающегося от уровня мастерства. Для «новичков» лучше использовать формальные методы обучения и развития, такие как инструктаж, копирование, так как данные методы наиболее просты для понимания, и в них содержится необходимая информация для четкого выполнения своих обязанностей, а для «опытных» сотрудников – неформальные, такие как наставничество, коучинг, виртуальный обмен знаниями (дистанционное обучение).

---

<sup>38</sup> Безручко П. Методы развития в зависимости от степени мастерства участников // HR-академия [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/metodyi-razvitiya-v-zavisimosti-ot-stupeni-masterstva-uchastnikov.html> (Дата обращения: 19.10.2017).

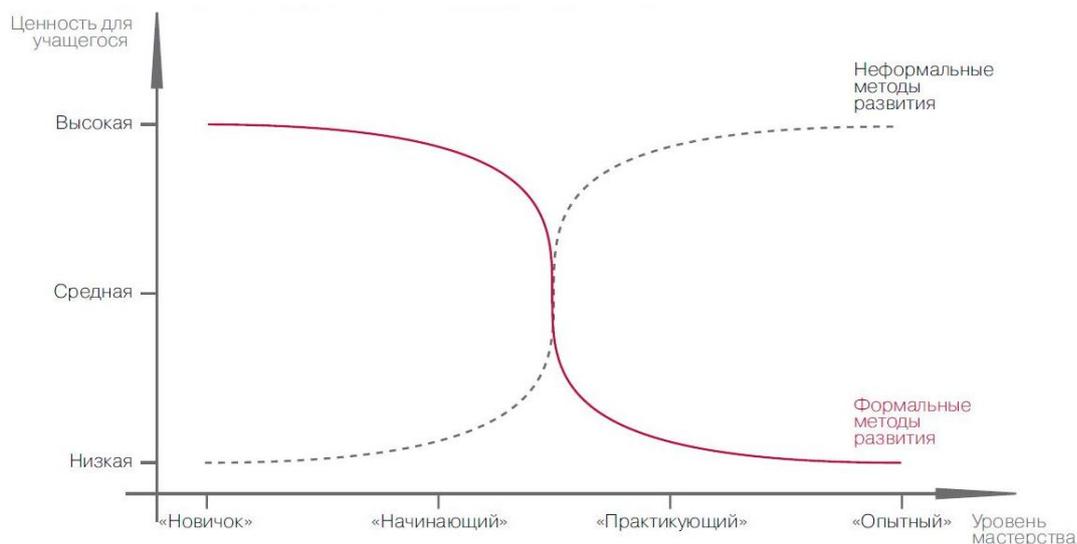


Рисунок 2 Зависимость ценности метода для обучающегося от уровня мастерства

Источник: URL: [hr-academy.ru](http://hr-academy.ru)

Каждый из методов дают разные результаты, и, для наибольшей эффективности нужно пользоваться не одним методом, а совмещать их, то есть грамотно составить программу обучения персонала на рабочем месте.

В настоящее время работодатели понимают важность обучения персонала для организации. Но, помимо того, что система обучения должна существовать, она должна быть эффективна. Необходимость оценки эффективности заключается в том, чтобы обучение происходило не ради обучения, для корректировки программ обучения в организации, для выявления потребности в обучении. Оценить эффективность обучения можно как непосредственно перед процедурой обучения, так и после, а также сравнить эти показатели. Не рекомендуется оценивать долгосрочные процедуры обучения на срок, более чем три года, так как фактор времени и развития может исказить всю картину. Очевидно, что через три года может поменяться многое, например:

- Изменится технология производства, поменяется оборудование, персонал необходимо будет учить другими методами, то есть менять систему обучения.
- Те знания, которые человек получил в процессе текущего обучения, и не использовал на практике, через определенный период времени забудутся и не будут приносить должного эффекта.
- Текучесть кадров. Через пару лет, возможно, большее количество людей или весь персонал организации поменяется, поэтому нужно будет заново строить систему обучения исходя из предпочтений нового персонала и т.д.

Для того, чтобы оценить, приносит ли обучение персонала ожидаемый эффект для организации используют количественный и качественный методы. Под количественной

оценкой понимается экономическая. Для решения об эффективности, либо неэффективности обучения необходимо провести экономическую оценку издержек и экономическую оценку выигрыша от обучения. Основным методом экономической оценки эффективности является метод Д. Филиппа «ROI». ROI – это коэффициент возврата от инвестиций. Суть метода заключается в том, что расходы на образование – это инвестиции, рассчитывается отдача на вложенный рубль в обучение, рассчитываются бизнес показатели до и после реализации программы обучения, оценка эффекта рассчитывается на фоне других факторов. По данной модели  $ROI = \frac{D-Z}{Z} * 100\%$ , где D – доход от программы обучения, Z – затраты на программу обучения<sup>39</sup>.

Правильная оценка эффективности зависит от правильной оценки экономического эффекта (выигрыша). К экономическим эффектам относятся: рост производительности, повышение качества, уменьшение брака, снижение текучести персонала и т.д. Существует способ оценки экономической эффекта, который проводится в зависимости от целей обучения. Целями обучения могут являться:

1. Повышение производительности труда вследствие освоения новых знаний и навыков.
2. Освоение новой профессии, должности для будущего совмещения профессий.
3. Вертикальный, либо горизонтальный карьерный рост.
4. Освоение новых знаний вследствие установки новейшего оборудования и т.д.

Первый вариант цели уместен тогда, когда в организации меняются подходы к работе, при этом оборудование не меняется. Сейчас это довольно распространенный вариант. Он рассчитывается по формуле  $S = (\Delta P * C) - Q$ , где S — экономический эффект, руб.,  $\Delta P$  — прирост выработки продукции в единицу времени, тн, C — цена единицы произведенной продукции, руб./тн., Q — затраты на обучение, руб.

В случае освоения новой профессии, должности экономический эффект рассчитывается так:  $S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + 0,3 * Z_d + Q)$ , где S — экономический эффект, руб.,  $Z_d$  — заработная плата действующего работника, руб.,  $Z_z$  — заработная плата замещаемого сотрудника, руб.,  $0,3 * Z_d$  — доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, руб., Q — затраты на обучение, руб.

В случае замещения после обучения вышестоящей или другой должности. Экономический эффект будет определяться так:  $S = Q_p - Q$ , где S — экономический эффект, руб.,  $Q_p$  — затраты на подбор нового сотрудника, руб. Сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями

<sup>39</sup> Как оценить эффективность обучения персонала // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63764-red-qqq-15-m5-otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala> (Дата обращения: 14.10.2017)

специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места). Q — затраты на обучение, руб.

В случае, когда обучение необходимо вследствие установки нового оборудования, можно воспользоваться первой формулой.

Также к критериям оценки сотрудника после обучения можно отнести:

1. Показатели непосредственных результатов труда (качество работы, объем работы)
2. Показатели профессионального поведения (присутствие на рабочем месте)
3. Показатели, характеризующие личные качества (инициативность, ответственность, взаимозаменяемость)

Оценка эффективности обучения персонала на рабочем месте может проводиться на организационном уровне (увеличение прибыли, но сложно определить, что прибыль повысилась именно из-за обучения), личная (индивидуальная оценка сотрудника) и на уровне подразделения (увеличение объема производимой продукции). Теперь перейдем к качественной оценке эффективности обучения персонала. Основным способом оценки является модель Д. Кирпатрика. Модель состоит из четырех уровней: реакция, получение новых знаний и навыков, поведение, результат<sup>40</sup>.

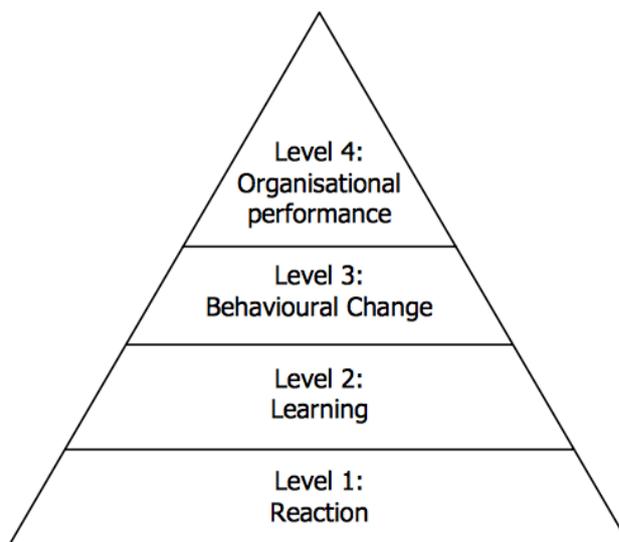


Рисунок 3 Модель Д. Кирпатрика

*Источник: URL: [educationaltechnology.net](http://educationaltechnology.net)*

*Уровень 1 «Реакция»:* понравилась ли программа участникам обучения? Что им не понравилось в содержании программы и поведении тренера. Данный уровень должен

<sup>40</sup> Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation // Educationaltechnology.net [Электронный ресурс]. URL: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/> (Дата обращения: 05.11.2017).

проводиться во всех без исключения программах обучения. 100% компаний используют данный уровень оценки. Это может быть анкетирование, опрос, интервью, дискуссия, эссе.

*Уровень 2 «Обучение»:* чему они научились? Проводится при условии, если есть потребность и возможность оценить приобретенные знания. Только 50% компаний используют данный уровень. Методы: тестирование до и после, контрольные упражнения, наблюдения, технические курсы.

*Уровень 3 «Поведение»:* каким образом изменилось их поведение в результате участия в программе? Проводится, если необходимым результатом является изменение умений или навыков. Используется только 30% организаций. Обычно через 3-6 месяцев после окончания обучения. Методы: тестирование, оценочные мероприятия, структурированное наблюдение, рабочие дневники.

*Уровень 4 «Результаты»:* насколько изменения их поведения принесло пользу организации? Оценивается эффективность обучения, влияние на результаты бизнеса – рост продаж, снижение затрат, сокращение текучести кадров и т.д. Используется только 10% организаций.

По Д. Кирпатрику: недопустимо менять местами или пропускать какие то уровни, все четыре уровня расположены в порядке повышения ценности получаемой на каждом из них информации, каждый последующий уровень напрямую связан с предшествующими. Но ставится под сомнение тот факт, что каждый последующий уровень подхода приносит организации более важную информацию, чем предыдущий, это зависит от конкретной организации и ситуации и есть сомнения в том, что каждый последующий уровень напрямую связан с предшествующим. Сейчас существует дополненная модель Д. Кирпатрика, в котором есть еще один уровень между изменением поведения и результатом (организационной эффективностью) – изменение показателей подразделения, то есть сначала выявляют, как обучение сказалось на работе конкретного подразделения, а затем – как на работе всей организации.

Рассмотрим эффективность некоторых методов обучения персонала на рабочем месте.

Приведем пример оценки экономической эффективности такого метода обучения как копирование на основе экономии от снижения текучести и сокращение на поиск, наем и адаптацию сотрудников, при условии, что расходы на поиск, наем и адаптацию нового сотрудника были оценены в 3500 долларов. Издержки на обучение одного сотрудника – 1000 долл. Экономический выигрыш от каждого непокинувшего организацию сотрудника составил  $3500 - 1000 = 2500$  долл. Экономическая эффективность =  $2500 / 1000 = 2,5$  (250%). Это говорит о том, что в данной организации метод копирования является более, чем эффективным и следует продолжать его использовать.

Для оценки системы наставничества используют такие показатели, как<sup>41</sup>:

- Снижение текучести персонала в период испытательного срока (% текучести до внедрения системы / % текучести после внедрения системы)
- Снижение затрат на обучение персонала (затраты на обучение до внедрения системы / затраты на обучение после внедрения системы)
- Увеличение процента успешной оценки по итогам обучения (средняя оценка до внедрения системы / средняя оценка после внедрения системы)
- Рост вовлеченности персонала (различные регулярные опросники или беседы с персоналом)

Данные показатели можно использовать и при оценке таких методов как менторинг, коучинг, shadowing.

Оценить эффективность ротации также с помощью таких показателей как текучесть персонала до и после внедрения ротации, вовлеченность персонала, а также % персонала, удовлетворенного новой должностью.

К основным показателям эффективности делегирования относятся:

- Время сотрудника, которое он затратил на переданную ему задачу (время должно уменьшаться с увеличением количества заданий)
- Потенциальный положительный эффект (возможность уменьшения времени на исполнение аналогичных задач, мотивация сотрудника, увеличение масштабов задач для подразделений)
- Степень отклонения качества выполненной задачи от требуемой (должна уменьшаться с увеличением количества задач)

Необходимо помнить, что существует формула эффективности (эффект/затраты), которую можно применить к любому методу, главное – правильно вычислить эти два компонента.

Эффективность инструктажа можно оценить по первому уровню модели Д. Кирпатрика с помощью обратной связи от сотрудников о проведении инструктажа (анкетирование, опрос). В случае если сотрудникам не пояснили какой-то момент, то есть инструктаж не был проведен в полной мере – за это несет ответственность человек, проводящий инструктаж. Он должен иметь в виду, что на его плечах лежит ответственность за всю организацию, например, если он не проинструктирует о том, как вести себя в случае чрезвычайной ситуации, всё производство может остановиться – это огромные потери для работодателя.

К показателям эффективности дистанционного обучения можно отнести:

---

<sup>41</sup>Как посчитать эффективность системы наставничества? // Консалтинговая группа Донских [Электронный ресурс]. URL: <http://donskih.ru/2016/10/effektivnost-sistemy-nastavnichestva/> (Дата обращения: 05.11.2017).

- Ошибки (брак) на рабочем месте (% ошибок до введения дистанционного обучения / % ошибок после его внедрения, как для отдельного сотрудника, так и для подразделения, либо организации в целом)
- Удовлетворенность персонала (% удовлетворенных данным методом обучения, проводится с помощью опросов, анкет)
- Усвоенные знания (% усвоенных знаний в процессе обучения, проводится в тестовой форме)

В заключение хотелось бы рассмотреть проблемы оценки программ обучения. К ним относятся:

- Неявный характер результатов / выгод.
- Неявная связь между обучением и показателями работы.
- Проблема измеримости целей и результатов обучения

Для того чтобы точно рассчитать эффективность, необходимо учитывать все возможные факторы, которые влияют на это.

Хотелось бы добавить, что на основе опроса Алексея Широкопояса, можно сделать выводы о том, как измеряется успешность прохождения сотрудником учебного мероприятия<sup>42</sup> (рис.4).



Рисунок 4 Как измеряется успешность прохождения сотрудником учебного мероприятия

*Источник: составлено автором на основе URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitie](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie) (Дата обращения: 29.04.2018)*

25% компаний предпочитают оценивать успешность прохождения обучения по тестированию знаний. Это достаточно легким способ оценки сотрудника, проверка знаний до/после обучения, но, к сожалению этот способ не всегда эффективен, так как спустя некоторое время после обучения сотрудник, который не пользуется данными знаниями в

<sup>42</sup> URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitie](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie) (Дата обращения: 29.04.2018)

практическом опыте, забудет их. Поэтому обучение должно быть выстроено эффективно, направлено на использование приобретенных знаний и практическом плане. Далее 21% по измерению KPI, но для всех профессий можно разработать эффективную систему ключевых показателей эффективности. Также организациями используются такие методы как анкеты обратной связи, результаты оценки персонала и измерение бизнес показателей.

Кроме этого респонденты ответили на вопрос: как в компании оценивается работа тренеров / преподавателей. Результаты можно видеть на рис 5.



Рисунок 5 Как в компании оценивается работа тренеров / преподавателей

*Источник: составлено автором на основе URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitie](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie) (Дата обращения: 29.04.2018)*

На первом месте среди ответов оказался «по анкетам обратной связи» - 41%, данный метод, безусловно эффективен, но нужно учитывать различные факторы, такие как субъективность и различие между ожиданиями от преподавателя и реальность. Анкета должна быть максимально понятной для всех сторон, а также анонимной. После сбора данных в анкетах необходимо проводить беседы с тренерами (наставниками, преподавателями), чтобы объявить обратную связь по каждому из них и разработать план по улучшению их в роли тренеров. Меньший процент компаний используют такие методы как результаты оценки персонала, результаты тестирования и увеличение прибыли компании. Данными методами достаточно сложно воспользоваться, например, результаты тестирования могут оказаться намного хуже, чем ожидалось, и это не зависело от преподавателя, так как сам сотрудник был абсолютно не мотивирован на обучение и не желал его проходить. На увеличение прибыли влияет множество внешних и внутренних факторов, и сложно очистить это и определить, какую роль сыграл именно тренер.

В данном параграфе были рассмотрены основные критерии для выбора метода обучения персонала на рабочем месте, а также методы оценки эффективности обучения на рабочем

месте. Основными критериями для выбора являются затраты на обучение и сроки, за которые необходимо провести обучение. Кроме этого нужно учитывать ряд других немаловажных факторов, в первую очередь, цель обучения (за короткие сроки обучить сотрудника работать с новым оборудованием либо расширить знания в своей профессиональной области, повышение квалификации), а также степень мастрества обучающегося, от которой зависит, каким методом наиболее эффективно обучать данного сотрудника. Оценку обучения на рабочем месте различными способами, как экономическую, так и качественную следует проводить во всех случаях, чтобы убедиться в необходимости и ожидаемой эффективности обучения персонала, а также с целью предотвращения ошибок в обучении персонала на рабочем месте в будущем. Необходимо помнить о том, что не всегда можно рассчитать экономическую эффективность обучения на 1 сотрудника, поэтому большинство компаний используют тесты до и после проведения обучения с целью проверки знаний сотрудника.

В данной главе были рассмотрели теоретические аспекты обучения персонала, в частности, обучения персонала на рабочем месте. Для лучшего накопления знаний у сотрудников и избегания непредвиденных ситуаций, необходимо использовать стратегический подход к обучению персонала. Нужно отметить то, что в системе обучения персонала на рабочем месте для результативной деятельности сотрудника используются, комбинируются несколько методов обучения персонала, которые выбираются в зависимости от цели обучения, затрат на обучение, времени обучения, спецификации должности обучающегося, степени профессионализма обучающегося. А последним этапом обучения является оценка обучения, которую необходимо проводить для выявления результатов и целесообразности системы обучения персонала на рабочем месте.

Хотелось бы сказать об опыте Соединенных Штатов Америки: по данным отчета о состоянии отрасли (State of the Industry Report, Association for Talent Development) у производственных фирм процент активного использования обучения на рабочем месте был выше среднего (более 70%). На основе опроса выяснилось, что производственные компании используют наблюдение за работой специалистов, программы ротации и заданий на развитие навыков 36, 29 и 36% соответственно<sup>43</sup>. Это говорит о том, что именно промышленные предприятия используют в своей практике обучение персонала на рабочем месте в виду своих особенностей, которые рассмотрены в следующей главе.

---

<sup>43</sup> URL: <http://trends.skolkovo.ru/2016/11/obzor-ryinka-korporativnogo-obrazovaniya-2016-assotsiatsii-atd/> (Дата обращения: 29.04.2018)

## ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Анализ особенностей управления персоналом промышленной отрасли на примере промышленного предприятия

Промышленное производство является фундаментом экономики Российской Федерации. Промышленность – важнейшая отрасль сферы материального производства, включающая добычу сырья и его переработку, получение энергии и её использование, производство и обеспечение народного хозяйства страны орудиями труда и новыми материалами, а общество товарами личного потребления и услугами<sup>44</sup>. Исходя из определения промышленности можно сделать вывод о роли человека в промышленном производстве. Так как при переработке, производстве какой-либо продукции в современном мире большую часть работы берет на себя оборудование, то человека в этом взаимосвязанном механизме можно назвать контроллером, которому необходимо следить за правильностью всех процессов, и при необходимости суметь исправить ошибки оборудования. Поэтому сотрудник должен, с одной стороны, внимательно следить за производственными процессами, и, с другой стороны, тщательно изучить их, чтобы при возникновении непредвиденных ситуации быстро и правильно среагировать, устранить неполадки.

К отраслям промышленности относятся<sup>45</sup>:

- Топливо-энергетический комплекс (газовая, угольная, нефтяная промышленности, электроэнергетика).
- Metallургический комплекс (чёрная и цветная металлургия).
- Машиностроительный комплекс (автомобильная промышленность, вагоностроение, судостроение, тракторостроение).
- Лесопромышленный комплекс (лесозаготовка, деревообрабатывающая промышленность, целлюлозно-бумажная промышленность).
- Химический комплекс (горная и основная химия, производство азотных удобрений).
- Промышленность строительных материалов.
- Легкая промышленность (продукция массового потребления из различного сырья).
- Пищевая, микробиологическая, медицинская и полиграфическая промышленности.

На промышленной карте России 2018 года отражено, что на данный момент на территории Российской Федерации находятся 12103 промышленных предприятий,

---

<sup>44</sup> URL: [http://economic-definition.com/Services\\_and\\_manufacturing/Promyshlennost\\_\\_Industry\\_\\_eto.html](http://economic-definition.com/Services_and_manufacturing/Promyshlennost__Industry__eto.html) (Дата обращения: 29.04.2018)

<sup>45</sup> URL: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/promyshlennost.html> (Дата обращения: 29.04.2018)

производств, фабрик, заводов, ферм. Из них 125 промышленных предприятий и производств, относящихся к продукции химической промышленности<sup>46</sup>.

На официальном сайте единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) отражены данные на 1 квартал 2018 года о том, что численность занятых в промышленном производстве 14411 тысяч человек<sup>47</sup>.

По данным Института статистических исследований и экономики знаний, на обучение сотрудников средства выделяют примерно в 63% крупных российских компаний. Это в среднем по рынку. По отраслям цифры следующие: промышленность – 78%, строительство – 67%, транспорт и связь – 74%, торговля – 53%. В остальных компаниях развитием персонала либо не занимаются, либо выделяют для этого незначительный бюджет<sup>48</sup>. Это говорит о том, что для промышленной отрасли сотрудники являются важным звеном выживания и функционирования компании. Как правило, в промышленной отрасли большинство организаций являются крупными со штатом в несколько сотен человек, которым необходимо постоянное развитие вслед за научно-техническим прогрессом.

Рассмотрим особенности управления персоналом промышленной отрасли на примере ООО «ПГ «Фосфорит».

Общество с ограниченной ответственностью «Промышленная группа «Фосфорит» (далее ООО «ПГ «Фосфорит») - один из ведущих производителей сложных комплексных удобрений и кормовых фосфатов, а также серной и фосфорной кислот для нужд собственного производства, работает в составе минерально-химической компании «ЕвроХим» - крупнейшего производителя агрохимикатов и химических продуктов, находится в г. Кингисепп Ленинградской области. Основным сырьем ООО «ПГ «Фосфорит» являются фосфаты, сера и аммиак. Сырье поступает на предприятие железнодорожным транспортом.

Акционерное общество «Минерально-химической компания «ЕвроХим» (далее АО «МХК «ЕвроХим») объединяет предприятия по добыче сырья и производству минеральных удобрений, продукции органического синтеза, кормовых фосфатов, а также предприятия по транспортировке и сбыту агрохимической продукции в России и зарубежом<sup>49</sup>.

Перед тем, как перейти к особенностям обучения персонала на предприятии, рассмотрим некоторые сведения об ООО «ПГ «Фосфорит» и проведем анализ внутренней и внешней среды.

---

<sup>46</sup> URL: <https://productcenter.ru/map/catalog-khimichieskaia-promyshliennost-36> (Дата обращения: 29.04.2018)

<sup>47</sup> Официальный сайт единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС). URL: <https://fedstat.ru/indicator/58720> (Дата обращения: 29.04.2018)

<sup>48</sup> URL: <http://teachbase.ru/obuchenie-kak-chast-upravleniya-personalom/> (Дата обращения: 29.04.2018)

<sup>49</sup> Официальный сайт АО «МХК «ЕвроХим». URL: <http://www.eurochemgroup.com/ru/home-ru/> (Дата обращения: 9.03.2018)

На официальном сайте рейтингового агентства «Эксперт РА» представлен рейтинг крупнейших компаний в России по объему реализации продукции RAEX-600 по итогам 2016 года. «ЕвроХим» заняла 41 место<sup>50</sup>. Это говорит о том, что компания крупная, эффективно использующая свои ресурсы и нацелена на дальнейшее развитие.

Чистая прибыль ООО «ПГ «Фосфорит» в 2015 году составила 1 123 980 млн. рублей, а в 2016 – 36 728 млн. рублей<sup>51</sup>. Существенное падение чистой прибыли, главным образом, объясняется сокращением разницы между ценой реализации основного продукта (моноаммоний фосфат) и закупочными ценами сырья с 6,6 тыс. руб./тн в 2015 г. до 4,8 тыс. руб./тн в 2016 году. Сокращение разницы было скомпенсировано увеличением выработки продукции с 817 тыс. тн в 2015 г. до 898 тн в 2016 г. Средняя загрузка производственных мощностей в 2016 году составила 87%. Дальнейшее развитие производства связано с проектом «Техническое перевооружение производств предприятия с увеличением выпуска серной кислоты, фосфорной кислоты и удобрений», начатым в 2016 году.

Основной целью ООО «ПГ «Фосфорит» является производство продукции, удовлетворяющей или превосходящей требования потребителей и безопасной для окружающей среды, здоровья работников и населения.

По оценкам МОТ около 2,3 млн. мужчин и женщин ежегодно погибают в результате несчастных случаев на рабочем месте или связанных с работой заболеваний – в среднем 6000 человек ежедневно. Во всем мире ежегодно регистрируется примерно 340 млн. несчастных случаев на производстве и 160 млн. жертв профессиональных заболеваний<sup>52</sup>. Данный показатель необходимо снижать за счет эффективной работы по охране труда, которую обязана проводить каждая организация.

Организационную структуру ООО «ПГ «Фосфорит» представлена в Приложении №1. Организационная структура – линейно-функциональная. Отдел по работе с персоналом подчиняется административному директору.

Численность персонала составляет 1142 человек, в т.ч. управляющего персонала – 149 человек. Таким образом, можно рассчитать, что на 1 управленца приходится 7 - 8 человек, что соответствует норме. На рис. 6 можно увидеть процентное соотношение управляющего персонала и рабочего.

---

<sup>50</sup> Официальный сайт рейтингового агентства «Эксперт РА». URL: [https://raexpert.ru/rankingtable/top\\_companies/2017/main/](https://raexpert.ru/rankingtable/top_companies/2017/main/) (Дата обращения: 29.04.2018)

<sup>51</sup> Информационный ресурс «СПАРК». URL: <http://www.spark-interfax.ru/> (Дата обращения 20.04.2018)

<sup>52</sup> Официальный сайт Международной организации труда на русском языке. URL: [http://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS\\_249276/lang--ru/index.htm](http://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249276/lang--ru/index.htm) (Дата обращения: 30.04.2018)



Рисунок 6 Соотношение управляющего персонала и рабочих, %

*Источник: разработано автором*

Численность персонала в 2016 году составила 1149 человек. Таким образом, снижение численности составило  $1149 - 1142 = 7$  человек. Снижение численности предприятия выполнено за счет её оптимизации (сокращение людей пенсионного возраста). Было уволено 116 человек, а принято 109 человек. Коэффициент текучести кадров за 2017 год составил 3,60, что считается абсолютной нормой. Более 90% сотрудников уволились по собственному желанию, остальные по сокращению штата, либо за истечением срока трудового договора. Проанализировав информацию об увольнениях, можно назвать основные причины увольнения сотрудников по собственному желанию:

- Не устраивают условия труда;
- По семейным обстоятельствам;
- В связи с выходом на пенсию;
- Не устраивает заработная плата

Так как ООО «ПГ «Фосфорит» является дочерним предприятием ПАО «МХК «ЕвроХим», то и анализировать его обособленно от всего холдинга невозможно (ПАО «МХК «ЕвроХим» имеет 100% пакет акций ООО «ПГ «Фосфорит»). В результате анализа информации, размещенной на официальном сайте акционерного общества «ЕвроХим» был составлен SWOT – анализ ООО «ПГ «Фосфорит», включающий в себя анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также основных возможностей и угроз со стороны рынка.

Таблица 11 SWOT – анализ ООО «ПГ «Фосфорит»

<u>Сильные стороны</u>	<u>Слабые стороны</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Входит в крупный международный холдинг МХК «ЕвроХим» (устойчивость)</li> <li>➤ Диверсифицированная база клиентов в более чем 100 странах</li> <li>➤ Наличие собственного сырья в виде высококачественных апатитовых руд, добываемых открытым способом; самообеспеченность – около 75%</li> <li>➤ Местоположение площадки фосфорных удобрений находятся в достаточной близости к портам и целевым рынкам (Европа и Россия/СНГ)</li> <li>➤ Широкий ассортимент продукции</li> <li>➤ Собственный учебный центр (есть лицензия на обучение сотрудников)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Неполный вывод из эксплуатации устаревшего низкоэффективного оборудования, характеризующегося повышенными эксплуатационными расходами</li> <li>➤ Зависимость от сторонних поставок фосфатного сырья для обеспечения примерно 25% потребностей</li> <li>➤ Высокие затраты на проведение текущего ремонта и ограничения по повышению максимальной эффективности ввиду старения оборудования</li> </ul>
<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Рост инвесторов из разных стран мира</li> <li>➤ Увеличение спроса на продукцию предприятия (объемы потребления удобрений в мире с каждым годом увеличиваются)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Потеря рынков сбыта в случае переманивания их конкурентами</li> <li>➤ Ужесточение законодательной базы в области охраны труда и в области экологии</li> </ul>

*Источник: разработано автором на основе информации, представленной на официальном сайте ПАО «МХК «ЕвроХим»*

Таким образом, на основе таблице можно сделать несколько выводов:

1. Слабые стороны Предприятия можно превратить в сильные за счет возможностей: с помощью инвестиций можно заменить устаревшее оборудование и увеличить производственные мощности, тем самым удовлетворить растущий спрос на продукцию, также за счет инвестиций можно достигнуть полной самообеспеченности фосфатным сырьем.

2. Угрозы со стороны рынка можно избежать за счет того, что ПГ «Фосфорит» является дочерним Предприятием устойчивого холдинга, и конкурентоспособность находится на высоком уровне, поэтому конкуренты для Предприятия не так страшны. Что касается законодательной системы, то тут рекомендуется безукоризненно следовать всем

законам и постановлениям РФ, которые непосредственно связаны с производством Предприятия.

Главными конкурентами ООО «ПГ «Фосфорит», и, соответственно, МХК «ЕвроХим» являются Публичное акционерное общество «ФосАгро» (далее ПАО «ФосАгро») и Публичное акционерное общество «Акрон» (Далее ПАО «Акрон»).

ПАО «ФосАгро» - российская вертикально-интегрированная компания, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений. Основным направлением деятельности является производство фосфорсодержащих удобрений, высокосортного фосфатного сырья – апатитового концентрата, а также кормовых фосфатов, азотных удобрений и аммиака<sup>53</sup>.

ПАО «Акрон» - ведущий вертикально интегрированный производитель сложных удобрений NPK (азофоска) в России, входит в десятку мировых лидеров по производственным мощностям NPK (азофоска). ПАО «Акрон» входит в число крупнейших мировых производителей минеральных удобрений. На рисунке 1 можно увидеть мощность производства Предприятий<sup>54</sup>.

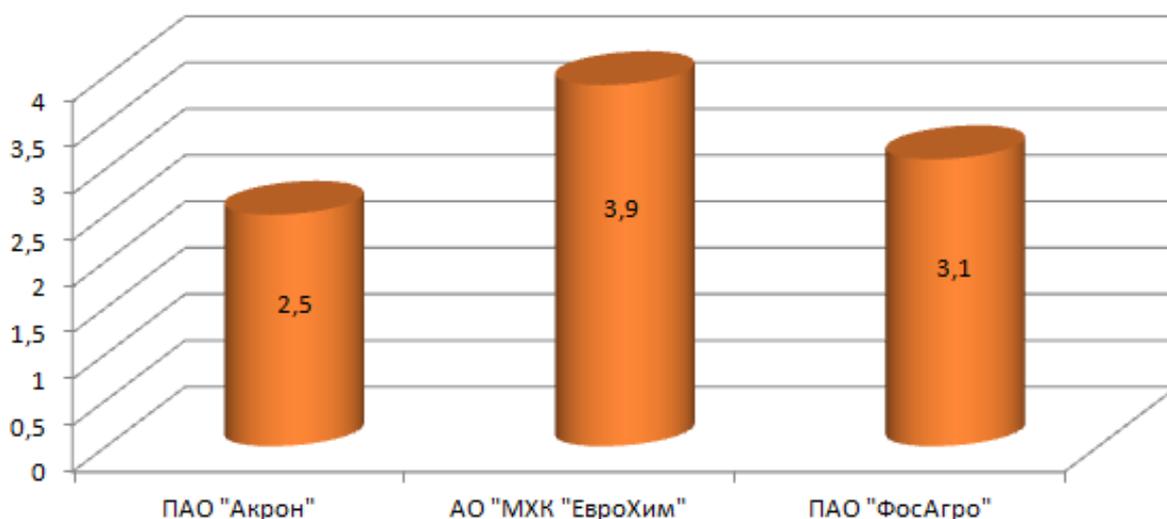


Рисунок 7 Мощность производства, млн т в год (данные за 2016 г.)

*Источник: разработано автором на основе данных отчета МХК «ЕвроХим» за 2016 г.*

На рисунке показано, что «ЕвроХим» опережает своих конкурентов. Основным конкурентным преимуществом является то, что Группа имеет собственные запасы сырья.

<sup>53</sup>Официальный сайт ПАО «ФосАгро» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.phosagro.ru/> (Дата обращения: 10.03.2018)

<sup>54</sup>Официальный сайт ПАО «Акрон» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.acron.ru/> Дата обращения: 10.03.2018)

Рынок фосфатного сырья, основного компонента, используемого для производства фосфорных удобрений, отличается высокой концентрацией, поэтому доступ к собственным запасам сырья является важнейшим фактором стабильности производства и конкурентоспособности с низкой себестоимостью (с учетом транспортировки). На заводы по производству фосфорных удобрений поставляется аммиак и апатитовый концентрат с других предприятий Группы, что совместно с близостью к портам определяет их конкурентоспособность. Благодаря геологическим свойствам Ковдорского месторождения из добываемой руды также производится железорудный и бадделеитовый концентраты, что значительно повышает рентабельность сегмента.

Также, анализируя внешнюю среду компании, был составлен PEST – анализ, который можно видеть в Таблице 2.

Таблица 12 PEST – анализ ООО «ПГ «Фосфорит»

<p style="text-align: center;"><u>Политико-правовые факторы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Государственное регулирование цен на внутреннем рынке (обязательное декларирование максимальной стоимости продукции) и отсутствие регулирования на внешнем рынке;</li> <li>➤ Особое внимание ФАС в связи с монополизацией рынка калийных удобрений России;</li> <li>➤ Изменение политики иностранных государств-потребителей в сфере регулирования рынка удобрений в связи с введением санкций (меньше сотрудничества с Россией)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Экономические факторы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Негативное влияние экономического кризиса на рынок калийных удобрений;</li> <li>➤ Ограничительные меры на экспорт минеральных удобрений из России в ближайшее время вводиться не будут;</li> <li>➤ Отказ некоторых потребителей от заключения долгосрочных контрактов из-за нестабильной ситуации на рынке</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Социокультурные факторы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Бюджетообразующая и социально-значимая компания: крупный работодатель и налогоплательщик в городе Кингисепп;</li> <li>➤ Реализация программ по развитию спортивных объектов с непосредственным участием компании (например, строительство Ледовых арен и спортивных школ)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Технологические факторы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Постоянные значительные инвестиции «ЕвроХима» в развитие и совершенствование техники и технологии;</li> <li>➤ Возрастающие затраты на содержание в безопасном состоянии на поверхности отходов производства</li> </ul>

*Источник: разработано автором*

В целом, внешняя среда для компании благоприятна, так как появляются всё более новые технологии, компания может позволить себе вкладывать огромные инвестиции в различные проекты, реализуются программы компании, касающиеся социальной ответственности, а что касается неблагоприятных политико-правовых факторов, то они не так значительно влияют на саму компанию, так как она и так имеет достаточное количество потребителей, а филиалы располагаются в разных странах, поэтому даже при самом неудачном развитии событий компания «останется на плаву», исходя из своих ресурсов и контроля собственной технологической цепочки.

Проанализировав внешнюю среду ООО «ПГ «Фосфорит», перейдем непосредственно к одному из важнейших отделов на производстве, отделу по работе с персоналом.

Отдел по работе с персоналом состоит из 4 секторов (рис. ):

- Сектор развития персонала;
- Сектор учета персонала;
- Сектор мотивации и оплаты труда;
- Сектор по расчетам с персоналом.

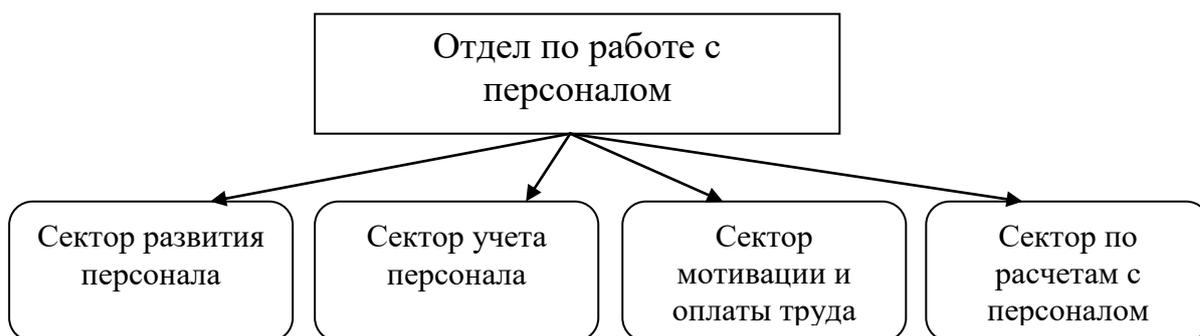


Рисунок 8 Отдел по работе с персоналом

*Источник: разработано автором*

Каждый сектор выполняет свои функциональные обязанности. Рассмотрим их далее.

Основной функцией Сектора развития персонала является организация своевременной и качественной подготовки, переподготовки, обучения второй (смежной) профессии, повышения квалификации работников и повышения квалификации руководителей и специалистов в цехах ООО «ПГ «Фосфорит». Также Сектор выполняет такие функции как организация учебного процесса в соответствии с требованиями производственной педагогики и задачами производства, проведение методической работы по всем видам и формам профессионального обучения в целом, а также по закрепленным профессиям и специализациям и т.д.

Основной функцией Сектора учета персонала является ведение кадрового делопроизводства в автоматизированной системе Oracle в соответствии с требованиями

действующего законодательства РФ в области трудовых отношений, а также в соответствии с локальными нормативными документами, регламентирующими трудовые отношения, с целью качественного выполнения поставленных перед отделом задач, а также оформление приема, переводов, отпусков, увольнений, командировок работников с заполнением личных карточек работников, трудовых книжек и т.д.

Основной функцией Сектора мотивации и оплаты труда является Ежемесячный учет и анализ выплат из фонда заработной платы по категориям работающих и видам оплат в разрезе цехов и ООО «ПГ «Фосфорит» в целом, а также анализ использования рабочего времени работников за отчетный период, организация процесса разработки должностных инструкций руководителей и специалистов, контроль за штатной и фактической численностью по цехам, организовывать проведения торжественных совместных мероприятий и награждения лучших работников в связи с профессиональными праздниками и знаменательными датами и т.д.

Основной функцией Сектора по расчетам с персоналом является организация выплаты средств, направленных на материальное стимулирование работников и социальные выплаты, а также обеспечение своевременного и правильного начисления заработной платы, всех видов премий, доплат, компенсационных и иных выплат работникам, а так же разнесение их по счетам бухгалтерского учета и т.д.

Можно сделать вывод о том, что в крупных динамичных компаниях служба управления персоналом представлена 4 отдельными секторами, которые полностью обеспечивают как организацию необходимыми человеческими ресурсами, так и сотрудников всем необходимым для их успешной профессиональной деятельности. Нужно подчеркнуть, что отдел по работе с персоналом на химическом предприятии обязан действовать в соответствии с законодательством, не допуская никаких отклонений.

Известно, что в материальном производстве человек осуществляет 4 функции<sup>55</sup>:

1. Использует свои мускулы в качестве двигательной силы для приведения в движение орудий и предметов труда.
2. Управляет орудиями труда и воздействует на предмет труда.
3. Налаживает, настраивает и ремонтирует орудия труда.
4. Проектирует и организует процесс материального производства.

Для того чтобы сотрудник успешно выполнял вышеперечисленные функции, он должен обладать определенными знаниями и навыками, а отдел по работе с персоналом обязан, соблюдая все необходимые требования законодательства Российской Федерации,

---

<sup>55</sup> Петренко В.В. Особенности деятельности мастера производственного обучения в современных социально-экономических условиях // Профессиональное образование в России и зарубежом. 2016. 3 (23) с.161-168

предоставить ему все необходимые условия для получения, накопления и применения знаний и навыков на практическом опыте.

Отличительной особенностью промышленного предприятия химической отрасли является проблема безопасности и охраны труда на производстве<sup>56</sup>. ООО «ПГ «Фосфорит» является поднадзорным предприятием, которое обязано соблюдать все стандарты в области охраны труда сотрудников, поэтому каждый рабочий 1 раз в год в обязательном порядке сдает экзамен, который направлен на проверку знаний по технике безопасности на производстве. Предаттестационная подготовка и аттестация рабочих организуется перед очередной проверкой знаний по Правилам безопасности эксплуатации опасных производственных объектов, подконтрольных территориальным органам Ростехнадзора, которая проводится не реже 1 раза в 12 месяцев. Также обязательна проверка соответствия знаний и навыков сотрудника занимаемой должности.

Так как производство является химически опасным, главную роль в отделе по работе с персоналом берет на себя Сектор развития персонала, который отвечает за обучение и развитие сотрудников на предприятии, так как именно благодаря обучению сотрудник может выполнять своих должностные обязанности без происшествий.

Основными принципами обучения работников на Предприятии являются:

- Обучение является непрерывным и обеспечивает постоянное обновление знаний сотрудников с использованием разнообразных методов, включая самообразование и обучение на рабочих местах. Тем самым можно заключить, что это обучающаяся организация, которая непрерывно создает, приобретает и сохраняет знания.
- Приоритет отдается прикладным и практическим программам обучения, нацеленным на приобретение знаний и формирование умений и навыков, необходимых для максимально эффективного выполнения поставленных задач.

Профессиональное обучение на Предприятии касается как руководителей и специалистов, так и рабочих.

Особенностью промышленной отрасли является то, что на промышленном предприятии особое место занимает инструктаж сотрудников. В ООО «ПГ «Фосфорит» проводится 5 видов инструктажей: вводный, первичный, повторный, внеплановый и целевой. Более подробно они будут освещены в следующем параграфе. На опасном производстве внимание к проведению инструктажей должно быть тщательным, инструктажи должны проводиться по всем регламентам и правилам в соответствии с законодательными документами, ведь от этого зависит жизнь сотрудника.

---

<sup>56</sup> Романов Е.А. Особенности управления человеческими ресурсами в химической промышленности // *Nauka-rastudent.ru*. – 2015. – № 06 (18)

Особую роль на производстве играет институт наставничества, так как для промышленного производства это один из наиболее удобных методов обучения персонала, при котором более опытный сотрудник может поделиться своими знаниями и навыками с менее опытным. На данном предприятии метод наставничества применяется к молодым специалистам. В случае, если работник устроился на Предприятие в течении 6 месяцев после окончания очного отделения профильного высшего учебного заведения, он приобретает статус молодого специалиста. На 1 и 2 год молодому специалисту назначается наставник, который совместно с молодым специалистом разрабатывают план развития молодого специалиста на календарный год с указанием целей развития, планируемых сроков их достижения, конкретных задач по совершенствованию теоретических и практических профессиональных, управленческих знаний и навыков, планируемых результатов его профессиональной деятельности. Также на предприятии важную роль играет модульное обучение, при котором за сотрудником закрепляются двое, своего рода наставников, преподавателя теоретического обучения и мастера производственного обучения, которые помогают освоить сотруднику программу обучения. Важно отметить, что преподаватель теоретического обучения обязан дать сотруднику информацию в объеме 10%, остальное обучающийся должен освоить сам, поэтому важной чертой является самообучение сотрудников.

Известно, что на производстве не самые комфортные условия труда для сотрудников (пыль, необходимость специальной одежды, шум, опасные вещества и т.д.), поэтому для снижения текучести персонала и для продуктивной работы персонала в таких условиях необходимо разрабатывать прозрачную и эффективную систему мотивации и вознаграждения сотрудников, которая должна включать в себя множество аспектов (доплаты, надбавки, премии, социальный пакет, нематериальное вознаграждение и т.д.). Особенностью промышленного предприятия является то, что практически все рабочие профессии разделены на разряды (например, аппаратчик подготовки сырья IV разряда, V разряда, VI разряда), и, в зависимости от разряда, сотрудник получает ту или иную выплату, а также особенностью является то, что сотрудник может получить вторую (смежную) профессию, за которую ему тоже будут доплачивать. На данном предприятии осуществляется выплата: гарантированная заработная плата (базовая, компенсационные и стимулирующие выплаты, индексация), индивидуальные поощрительные выплаты за выполнение производственных задач, коллективные поощрительные выплаты за достижение целей по итогам работы за год, единовременные выплаты, льготы и т.д. Также для стимулирования повышения производительности труда, повышения квалификации и профессионального роста организовываются внутрипроизводственные соревнования и

конкурсы и проводятся торжественные мероприятия и награждения лучших работников Предприятия в связи с профессиональными праздниками и знаменательными датами и т.д. Хотелось бы отметить, что сложно посчитать индивидуальный вклад работника в процесс производства, так как на химическом предприятии рабочий не изготавливают продукцию, а следят за оборудованием, которое это делает. Главной задачей рабочих является предотвращение внештатных ситуаций и умение исправить ошибки в работе оборудования. Также для производства каждого продукта существует план, который нельзя недовыполнить, а также перевыполнить, поэтому главной задачей обучения является расширение круга обязанностей рабочего, обязанности расширятся – сотрудник будет успешно их выполнять, тем самым повысит свою производительность труда и производительность труда цеха.

Таким образом, подводя итог, можно сделать вывод об особенностях управления персоналом в промышленной отрасли:

1) Охрана труда – важнейшая функция предприятия, необходимо полное соответствие законодательству Российской Федерации. Необходимо, чтобы сотрудники четко выполняли свои обязанности, придерживались регламентом и соблюдали технику безопасности на предприятии.

2) Важность не только обучения, но и самообучения в процессе получения первой профессии, второй профессии, либо при повышении квалификации. То есть сотрудник сам должен понимать всю ответственность, которая возлагается на него в процессе производства<sup>57</sup>.

3) Важная роль инструктажей, благодаря которым сотрудник получает необходимые знания и навыки по технике безопасности, как на всем производстве, так и отдельно по своему рабочему месту.

4) Развитый институт наставничества. Самый распространенный метод обучения сотрудников, при котором наставник передает свои знания менее опытному сотруднику. Важным моментом является то, что наставник больше ориентирован на практическую часть обучения сотрудника, поэтому он делает огромный вклад в опыт обучающегося. Хотелось бы заметить, что наставничество на некоторых предприятиях может принимать другую форму, например, менторинг или budding, менее формально, чем наставничество, зависит от личных отношений между преподавателем и обучаемым.

5) Разносторонняя система мотивации и вознаграждения персонала. Благодаря эффективной системе мотивации и вознаграждения персонала можно добиться от

---

<sup>57</sup> Кузьменко, И.И. Особенности персонального менеджмента промышленных предприятий / Кузьменко, И.И. // Мир науки, культуры, образования. № 5 (54), 2015. - С. 289-291

сотрудников приверженности к предприятию, высокой производительности, результативной и продуктивной работы, несмотря на всю специфичность производства и условий труда.

## **2.2 Анализ системы обучения на рабочем месте на примере ООО «ПГ «Фосфорит»**

Система обучения на рабочем месте на промышленном предприятии играет важную роль, так как в именно процессе обучения на рабочем месте сотрудник получает необходимый уровень компетентности для результативной работы.

Профессиональное обучение на рабочем месте касается как руководителей и специалистов, так и рабочих, но, так как на производстве занято подавляющее большинство сотрудников (80%), и на них лежит огромная ответственность за продукцию, именно обучение на рабочем месте на рабочих профессиях является определяющим для промышленного предприятия. Для обучения работников руководитель направляет в Учебный центр план-заявку на обучение (Приложение №2) и служебную записку (Приложение №3). Далее с сотрудником заключается договор на обучение без отрыва от производства (Приложение №4).

Подготовка рабочих проводится по двум направлениям: курсовая форма обучения или обучение на рабочем месте без отрыва от производства. Курсовая форма обучения сотрудников включает в себя 2 части: теоретическую и практическую (непосредственно на рабочем месте).

При курсовой форме обучения:

- Численность учебной группы устанавливается от 10 до 30 человек;
- Теоретическое обучение рабочих проводится в учебном классе учебного центра;
- Производственное обучение проводится на рабочих местах цехов под руководством мастера производственного обучения;
- Курсовое обучение является обязательным.

При подготовке рабочих на рабочем месте без отрыва от производства:

- Теоретический курс обучаемый изучает с помощью преподавателя теоретического обучения;
- Производственное обучение обучаемый проходит под руководством квалифицированного рабочего – инструктора производственного обучения, не освобожденного от основной работы.

По окончании курсового или обучения на рабочем месте при подготовке (переподготовке) рабочие направляются на квалификационный экзамен в квалификационную комиссию.

Несомненным преимуществом предприятия является возможность обучения вторым профессиям лиц, имеющих профессию, с целью получения дополнительной профессии с

начальным или более высоким уровнем квалификации. Данное обучение организуется для расширения зоны профессиональной деятельности работника, а также с целью обеспечения возможности работы персонала по совмещаемым профессиям. Обучение проходит также как при курсовом, либо при обучении на рабочем месте.

Самой распространенной формой обучения на промышленном предприятии является повышение квалификации – обучение рабочих, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. Повышение квалификации происходит по собственному желанию сотрудника. Обучение рабочих по повышению квалификации ведут на:

- Производственно-экономических курсах (в целях углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, умений, навыков персонала для установления рабочих более высоких тарифных разрядов). Данный вид обучения является модульным и проводится на рабочем месте.

- Курсах целевого назначения (для изучения новой техники, технологии, оборудования, материалов, новых технических процессов, средств механизации и автоматизации и т.д.). Может проводиться как на рабочем месте, так и вне рабочего места.

- Курсах профессионального мастерства (в целях выявления, распространения и внедрения передовых приемов труда, принимают участие высококвалифицированные рабочие). Проводится вне рабочего места.

Рассмотрев систему обучения на рабочем месте данного промышленного предприятия, можно проанализировать применяемые методы обучения на рабочем месте.

1) *Инструктаж*. На предприятии проводятся 5 видов инструктажей:

- Вводный инструктаж с целью ознакомления с требованиями безопасности для всех работников при приеме на работу. Данный инструктаж проводится перед получением пропуска. Он длится 2 часа: в процессе показываются фильмы о предприятии и касающиеся техники безопасности, а также уполномоченные сотрудники рассказывают о требованиях безопасности;

- Первичный инструктаж по рабочему месту в первый день пребывания в цехе с целью ознакомления с требованиями безопасности, которые необходимо соблюдать при работе в цехе;

- Повторный инструктаж, который проводится не реже 1 раза в 6 месяцев;

- Внеплановый инструктаж, который проводится в следующих случаях:

- при изменении схемы или режима технологического процесса, замене или модернизации оборудования и других факторов, влияющих на безопасность труда;

- при введении в действие новых инструкций или изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, а также при изменении инструкций по безопасному выполнению работ и по охране труда;
- при выявлении факта нарушения работниками требований охраны труда, если эти нарушения создали угрозу несчастного случая на производстве, аварии и т.п.;
- Целевой инструктаж проводится работнику, направленному на выполнение:
  - разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, выгрузка, уборка территории, разовые работы вне Предприятия, цеха и т.д);
  - ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и катастроф;
  - производства работ, на которые оформляется наряд-допуск.

Приведем пример программы первичного инструктажа по охране труда на рабочем месте аппаратчика подготовки сырья и отпуска полуфабрикатов и продукции (обслуживание пластинчатых конвейеров) цеха Кормовых обесфторенных фосфатов (далее – «КОФ»):

1. Сведения о технологическом процессе, оборудовании, инструментах, приспособлениях на рабочем месте аппаратчика подготовки сырья и отпуска полуфабрикатов и продукции цеха КОФ. Опасные и вредные производственные факторы, возникающие при осуществлении данного технологического процесса.
2. Безопасная организация и содержание рабочего места. Средства, обеспечивающие безопасную работу оборудования (предохранительные, сигнально-предупредительные, оградительные и блокировочные устройства, знаки безопасности и др.).
3. Средства индивидуальной защиты на рабочем месте и правила их применения.
4. Организационные и технические мероприятия по обеспечению электробезопасности.
5. Порядок подготовки рабочего места, средств индивидуальной защиты.
6. Порядок проверки исправности оборудования, инструментов, приспособлений, средств, обеспечивающих безопасную работу оборудования, а также средств индивидуальной и коллективной защиты.
7. Порядок проверки исходных материалов (заготовок, полуфабрикатов и др.).
8. Порядок безопасного передвижения по территории помещения (цеха, участка).
9. Внутрицеховые транспортные средства и грузоподъемные механизмы. Требования охраны труда при выполнении погрузочно-разгрузочных работ и размещении грузов с применением указанных средств и механизмов.
10. Требования по безопасному содержанию рабочего места и т.д.

Данный инструктаж включает в себя все необходимые для сотрудника положения и составлен в соответствии со всеми нормами законодательства.

2) *Наставничество*. В случае, если работник устроился на предприятие в течении 6 месяцев после окончания очного отделения профильного высшего учебного заведения, он приобретает статус молодого специалиста. Данный статус закрепляется за ним в течение 3 лет. На 1 и 2 год молодому специалисту назначается наставник, который совместно с молодым специалистом разрабатывают план развития молодого специалиста на календарный год с указанием целей развития, планируемых сроков их достижения, конкретных задач по совершенствованию теоретических и практических профессиональных, управленческих знаний и навыков, планируемых результатов его профессиональной деятельности. В индивидуальный план включаются (Приложение №5):

- Участие в тренингах
- Учеба на курсах повышения квалификации
- Стажировки
- Горизонтальное расширение обязанностей
- Вертикальное расширение обязанностей
- Варианты ротации
- Подготовка проекта для научно-технической конференции

Наставник обязан:

- Уделять достаточное количество времени для работы с молодым специалистом в целях сокращения срока его адаптации, повышения его профессионального мастерства, передачи опыта, знаний, навыков
- Приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила и стандарты поведения
- Оказывать теоретическую и практическую помощь молодому специалисту
- Проводить анализ выполнения индивидуального плана развития
- Выявлять проблемные места в профессиональной подготовке молодого специалиста и контролировать работу по их устранению

3) *Стажировка на рабочем месте (secondment)*. Средняя продолжительность стажировки – 1-2 месяца. Стажировку с выездом на другое предприятие компании «ЕвроХим», с целью получения опыта, расширения своих профессиональных знаний и навыков, могут проходить сотрудники разного уровня. Данный вид обучения практикуется не часто, только если в этом есть реальная необходимость, так как сотрудники всегда нужны на своем рабочем месте.

4) *Ротация*. На предприятии практикуется как вертикальная, так и горизонтальная ротация.

При вертикальной ротации необходимо сказать о кадровом резерве. В кадровый резерв предприятия входят работники, прошедшие специальный отбор и подготовку, удовлетворяющие требованиям ключевых должностей в настоящее время или в ближайшие годы. На предприятии существует список номенклатурных должностей, на который составляется ближний и дальний резерв. На каждого человека из резерва составляется индивидуальный план развития, сходный с планом индивидуального развития молодого специалиста, в котором описываются все необходимые мероприятия для развития сотрудника на определенную позицию, включая стажировки, повышение квалификации, а также изучение английского языка. Также назначается куратор, который следит за выполнением данного плана. При освобождении номенклатурной должности сразу ставится сотрудник из ближнего резерва.

Горизонтальная ротация используется на предприятии в случае, когда сотруднику необходимо перейти на другую вакантную профессию (если у него получена смежная профессия, то переход осуществляется сразу, если нет, то сначала сотрудник обучается). Также горизонтальная ротация может использоваться по инициативе работника в случае, если у него возникают проблемы с коллективом, либо возникают проблемы с его профессией и профессиональными обязанностями, и он желает попробовать себя в другой должности. Руководство Предприятия не препятствует этому и помогает найти другую, более подходящую должность для этого сотрудника.

5) Из современных методов обучения персонала на рабочем месте используется *дистанционное обучение*. Данное обучение конкретно на рабочем месте проходит только у специалистов, например, бухгалтеров, специалистов отдела внутреннего аудита, специалистов сектора обучения и развития персонала. Организуется это в виде вебинаров, обязательных, либо по собственной инициативе сотрудника. Занятия проводятся на рабочем месте. Например, для бухгалтеров был предложен вебинар «Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях), который они успешно прослушали. В вебинаре участвовало 5 человек, и он длился 4 дня. Данный вебинар являлся обязательным. Специалист отдела развития персонала прослушал вебинар на тему «Метапрограммы личности», который улучшает такой навык, как коммуникация, помогает избежать конфликтных ситуаций на рабочем месте, развивает внимательность и наблюдательность сотрудника. Данный вебинар не являлся обязательным, сотрудник сам проявил инициативу для участия в нем. Также хотелось бы сказать, что в одном цехе (производство серной кислоты) стоит тренажер по всем профессиям для рабочих, на котором отражаются все внештатные ситуации, таким образом, рабочий может подойти к данному тренажеру, задать какую либо команду и проверить свои знания в устранении неполадок в производстве.

б) *Модульное обучение.* Обучение на рабочем месте производится по программам профессионального обучения (Приложение №6) ООО «ПГ «Фосфорит».

Приведем пример программы обучения для аппаратчика обжига IV разряд, срок обучения 4 месяца. Программа обучения включает в себя квалификационную характеристику:

Аппаратчик обжига должен уметь:

- производить пуск и остановку обслуживаемого оборудования в соответствии с правилами рабочей инструкции и в последовательности, установленной схемой электроблокировки оборудования;
- контролировать технологический режим, руководствуясь показаниями контрольно-измерительных приборов, данных лабораторных анализов и собственных замеров;
- выявлять и устранять неисправности в работе оборудования и коммуникаций;
- подготавливать оборудование к ремонту, производить пуск оборудования после ремонта или аварийной остановки и т.д.

Аппаратчик обжига должен знать:

- основы технологии производства;
- технологическую схему производства;
- нормы технологического режима;
- физико-химические свойства сырья, применяемого в производстве и т.д.

Также программа обучения включает в себя тематический план теоретического обучения и тематический план и программа производственного обучения. Программа обучения соответствует необходимым нормам и регламентам, составлена в соответствии с тарифно-квалификационным справочником и соответствует законодательству.

При организации обучения на рабочем месте руководитель структурного подразделения назначает обучающемуся мастера производственного обучения и преподавателя теоретического обучения и направляет в Сектор развития персонала договор об обучении персонала. На основании договора Сектор развития персонала выдает обучающемуся Дневник производственного обучения (Приложение №7), либо листок учета производственного обучения (если срок обучения не превышает 170 часов) (Приложение №8). Промежуточная аттестация по темам теоретического и производственного обучения, предусмотренным программами профессионального обучения проводится в виде устных вопросов. Промежуточная аттестация также проводится по итогам каждой освоенной темы теоретического и производственного обучения. Результаты определяются оценками: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно. Освоение программы профессионального обучения завершается итоговой аттестацией в форме

квалификационного экзамена в квалификационной комиссии предприятия. Экзаменационные билеты по профессиям разрабатываются специалистами предприятия. На каждый разряд данной рабочей профессии составляется комплект не менее, чем из 10 билетов, в которые включаются профессиональные технические вопросы. Итогом обучения является протокол квалификационной комиссии с присвоением квалификации и разряда. На основании протокола Учебный центр выдает свидетельство о присвоении квалификации и квалификационного разряда по профессии. Лицам, получившим неудовлетворительную оценку, квалификационная комиссия назначает дату повторного экзамена. При получении экзаменуемым неудовлетворительной оценки повторно, комиссия делает заключение о его непригодности к выполнению работы по данной профессии и принимает решение о переводе его на другую работу или отстранении от работы.

Прием экзамена по рабочей профессии проходит следующим образом: обучаемый вместе со своим представителем приезжает в Управление в специальный кабинет для проведения экзамена. Он вытягивает билет и в течение нескольких минут готовится. Пример билета для аппаратчика обжига:

1. Сырье, применяемое при производстве.
2. Физико-химические основы технологического процесса.
3. Устройство и принцип действия основного оборудования на участке.
4. Приборы для измерения температуры. Принцип их работы, единицы измерения.
5. Химические и термические ожоги. Оказание первой доврачебной помощи

Затем обучаемый отвечает на поставленные в билете вопросы, квалификационная комиссия, его внимательно слушает и задает еще несколько дополнительных вопросов. После ответа обучаемого комиссии совещается и принимает решение об оценке (Приложение №9). В случае успешной сдачи экзамена сотруднику выдают свидетельство о прохождении экзамена (Приложение №10).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на промышленном предприятии используются различные методы обучения персонала: как традиционные (инструктаж, наставничество, ротация), так и современные (secondment, дистанционное обучение, модульное обучение).

Проанализировав систему управления персоналом и более детально систему обучения персонала на рабочем месте можно сделать следующие выводы:

1. В целом организация управления персоналом на предприятии выстроена эффективно, существуют 4 сектора, которые отвечают за учет, мотивацию, оплату труда, расчеты с персоналом. Важнейшим и основным условием эффективного функционирования любого

предприятия является целостность системы управления персоналом<sup>58</sup>. На данном предприятии отделы взаимосвязано работают и успешно функционируют как между собой, так и с другими подразделениями.

2. Существует огромное количество программ и гарантий для сотрудников, что является преимуществом для предприятия при привлечении новых сотрудников.

3. Руководство всегда стремится идти навстречу сотрудникам в разных вопросах, используя индивидуальный подход.

4. В Кингисеппе у данного предприятия существует только 2 контрагента по рабочим профессиям, которым они обращаются за помощью в обучении сотрудников. Остальных контрагентов Предприятие ищет в других городах, в основном Санкт-Петербург и Москва. Это усложняет процесс обучения, так как приходится на несколько дней отправлять сотрудника в командировку и отлучать от своих основных обязанностей. Кроме этого, не все контрагенты выполняют свои обязательства и тщательно обучают сотрудников, тем самым качество обучения у контрагентов иногда страдает.

5. В экзамене по профессии, как видно из примера, в основном задействована только проверка знаний по теоретическому обучению, тем самым на самом экзамене не демонстрируются практические навыки обучаемого сотрудника.

6. Недостаточный контроль над обучением на рабочем месте, сотрудники не всегда заполняют Дневник производственного обучения.

7. Тренажер, который может продемонстрировать все внештатные ситуации и правильную последовательность действий при них установлен только в одном цехе.

8. Сотрудники не всегда достаточно мотивированы на обучение, это связано с тем, что на рабочие должности могут брать людей без профессионального образования, людей, которые недостаточно понимают, что они устраиваются на работу на опасное предприятие, в котором обучение обязательно. Что касается обучения на рабочем месте, то повышение квалификации происходит в основном по инициативе сотрудника, иногда бывает, что сотрудник несколько лет работает, не повышая квалификацию, это может привести к профессиональному выгоранию и различным конфликтам. Также слабо мотивированы и преподаватель производственного обучения с мастером производственного обучения. Только от их личных качеств зависит то, как они будут обучать сотрудника, так как это никто не контролирует. Преподавателям есть доплата за обучения, но она не соизмерима с их вложениями в обучаемого.

---

<sup>58</sup> Калининская, Е.С. Совершенствование системы управления персоналом на промышленном предприятии автореф. дис. ... к.э.н. Краснодар, 2001. URL: <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-promyshlennykh-predpriyatiyakh-rossii> (Дата обращения: 1.05.2018)

9. Результативность обучения находится под большим вопросом, так как человек, иногда имея несколько смежных профессий, работает на одной долгое количество времени, получает доплату за другие, но по факту не использует их. Для сотрудника это бонус, а для предприятия расходы. Также после обучения никто на практике не проверяет то, чему научил сотрудника мастер производственного обучения. Нужно предупреждать такие ситуации, как «обучение было, мастеру и преподавателю за это заплатили, а на деле сотрудник не готов выполнять свои обязанности».

10. Не проводится полноценная оценка эффективности обучения, так как сложно рассчитать индивидуальную эффективность сотрудника на химическом производстве ввиду его особенностей.

### **2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения на рабочем месте ООО «ПГ «Фосфорит»**

Исходя из вышеперечисленных минусов, предлагается внести изменения в систему обучения персонала на рабочем месте.

1. Усиление контроля над обучением сотрудников на рабочем месте.

Контроль обязан проводиться:

- Специалистами Сектора развития персонала;
- Мастерами и цеховыми организаторами

При контроле за учебным процессом проверяющий должен обратить внимание на:

- Наличие, состояние и ведение учебно-методической документации преподавателями и инструкторами производственного обучения;
- Выполнение учебных планов и программ;
- Доступность преподавания, производственного обучения;
- Выполнение учебных задач, поставленных на занятиях;
- Рациональное использование учебного времени;
- Индивидуальный подход к обучающимся;
- Использование технических средств обучения, наглядных пособий, схем, плакатов;

Квалификационная комиссия в обязательном порядке должна присутствовать на экзамене. С обучаемыми на экзамен должен приходить мастер, который не соприкасался с обучением сотрудника, например, мастер из другого отделения. Это необходимо для того чтобы избежать субъективности в процессе экзамена. 2-3 раза за весь период обучения специалист сектора обучения персонала должен посетить процесс обучения сотрудника и проверять записи в Дневнике производственного обучения. Эффективность данного мероприятия заключается в том, что снижается риск субъективизма преподавателя теоретического

обучения и мастера производственного обучения. Сторонний человек (специалист Сектора развития персонала) будет наблюдать на процессом обучения, и оценивать работу всех обеих сторон обучения на рабочем месте, вносить коррективы и, возможно, решать конфликты, которые могут возникнуть между обучаемым и его «учителями».

2. Предлагается установить тренажеры во всех цехах для развития навыков сотрудников по устранению внештатных ситуаций и инцидентов. Эффективность заключается в то, что это снизит процент непредвиденных ситуаций, сотрудники будут знать, что делать, так как в тренажерах описаны все возможные внештатные ситуации и прописаны ходы, как и что необходимо исправить. Например, в результате анализа происшествий на Саяногорском алюминиевом заводе после введения в эксплуатацию симуляторов - тренажеров крана выяснилось, что количество инцидентов снизилось втрое, а также снизились производственные потери<sup>59</sup>. Показатели, которые могут применять в оценке эффективности тренажеров: количество инцидентов до/после внедрения тренажеров, количество предупрежденных аварий на производстве до/после внедрения тренажеров, количество успешно исправленных неполадок в оборудовании до/после внедрения тренажеров.

3. Систему наставничества на предприятии предлагается оценивать таким образом:

1) Предлагается оценивать наставников молодых специалистов и других, устроившихся на работу сотрудников для совершенствования наставников по разработанной анкете (Приложение №11). Также по разработанной анкете можно оценивать преподавателя теоретического обучения и мастера производственного обучения. Анкета состоит из 11 вопросов, на которые отвечают обучающиеся после процесса обучения. В анкете представлены как закрытые, так и открытый вопрос, который предполагает предложения по совершенствованию работы наставника.

2) Предлагается оценить вовлеченность молодых специалистов с помощью опросника Q12 (Приложение №12), который включает в себя 12 вопрос с закрытыми ответами, проанализировав которые можно понять, насколько сотрудник вовлечен в работу предприятия, доволен ли он ей, насколько эффективна система мотивации персонала и насколько эффективна система по управлению персоналом в целом. Также предлагается пройти данный опрос сотрудникам, не относящимся к категории «Молодые специалисты», сравнить результаты опросов двух категорий, и, если результаты второй категории будут менее положительными, рассмотреть вариант с внедрением системы наставничества для всех прибывших сотрудников.

---

<sup>59</sup> Староверов, Е. Эффективность доказана: тренажеры симуляторы для подготовки машинистов крана / Староверов, Е., Таранов, В. // Вестник РУСАЛа. - 2017

Эффективность данной рекомендации заключается в том, чтобы, во-первых, допускать до наставничества только лучших и развивать их навыки, а не тех людей, которые даже не желают заниматься наставничеством. Тем самым, благодаря опытным и желающим передать свои знания и умения наставникам повысится вовлеченность сотрудников в развитии своих навыков, тем самым повысится их производительность труда, что положительно скажется на результатах предприятия. Также компания Gallup утверждает, что каждый вопрос тесно связан с прибыльностью предприятия. Например, вопрос «Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель» подразумевает то, что если сотрудники не просто знают своих должностные обязанности, но и четко понимают свой вклад в работу предприятия, то их вовлеченность значительно возрастет, и прибыльность предприятия может повыситься на 30%<sup>60</sup>

4. Так как экзамен по профессии состоит из теоретических вопросов, предлагается добавить в экзаменационные билеты кейсы - практические задания. В процессе принятия экзамена это позволит оценить уровень знаний и компетентности сотрудников в реальных рабочих ситуациях. Примеры кейсов, разработанных для экзаменационных билетов:

1) Кейс для аппаратчика обжига.

В цехе ЭФК (Экстракционная фосфорная кислота) во время приема смены аппаратчик обжига Иванов А.П. не стал обходить и осматривать всё необходимое оборудование, считая, что всё работает в штатном режиме. Через 2 часа неожиданно произошла внештатная ситуация: разрыв внутрицехового газопровода к печи, утечка через фланцевые соединения задвижки.

Назовите возможные причины произошедшего.

Перечислите ошибки Иванова А.П.

Опишите Ваши действия в случившейся ситуации.

2) Кейс для оператора дистанционного пульта управления (ДПУ).

В цехе КОФ (Кормовые обесфторенные фосфаты) в обеденное время произошла внештатная ситуация: взрыв газовоздушной смеси в обжиговой печи. Оператор ДПУ Федоров С.М. побежал в соседний цех, чтобы заявить о случившемся, а также позвонил в отдел охраны труда.

Назовите возможные причины произошедшего.

Назовите взрывоопасную концентрацию газовоздушной смеси.

Перечислите ошибки Федорова С.М.

Опишите Ваши действия в случившейся ситуации.

3) Кейс для старшего мастера смены.

---

<sup>60</sup> URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechnosti-personala-gallup> (Дата обращения:08.05.2018)

В цехе Аммофос во время приема смены старший мастер смены Петров С.Д. не стал обходить и осматривать всё необходимое оборудование, считая, что всё работает в штатном режиме. Через 2 часа неожиданно произошла внештатная ситуация: прекращение подачи воздуха для приборов КИПиА (контрольно-измерительные приборы и автоматика).

Назовите возможные причины произошедшего.

Опишите Ваши действия в случившейся ситуации.

Эффективность данного мероприятия заключается в том, что кейсы имеют выраженную практическую направленность, тем самым экзаменуемый представит данную ситуацию, опишет свои действия, и комиссии станет понятно, сможет ли этот человек справиться с данным инцидентом в реальной ситуации или нет. Кейсы должны разрабатываться по реальным ситуациям, которые могут произойти на производстве, тем самым это снизит количество ошибок сотрудника на рабочем месте.

5. Систему модульного обучения предлагается оценивать по адаптированной модели Д. Кирпатрика: на 4 уровне вместе «Результаты организации (холдинга «ЕвроХим») предлагается оценивать «Результаты предприятия (ООО «ПГ «Фосфорит»)), а перед этим необходимо оценить результаты по отдельным цехам предприятия.

По модели Д. Кирпатрика на 1 уровне оценивается реакция обучающегося на обучение. Перед экзаменом предлагается провести небольшую дискуссию с сотрудником о процессе его обучения. Выяснить, что ему понравилось, что нет, достаточно ли было информации, было ли использовано необходимое оборудование в процессе обучения. Также сотруднику предлагается заполнить опросник, с помощью которого он оценит работу преподавателя теоретического обучения и мастера производственного обучения (Приложение №11).

2 уровень предполагает составление теста профессиональных знаний и навыков по каждой профессии. Тестирование сотрудник должен проходить до и после обучения, чтобы оценить реальные изменения в его знаниях. Также на данном уровне обязательны контрольные упражнения/задания для сотрудника, который будет оценивать непосредственный руководитель, а наблюдателей выступит специалист Сектора развития персонала.

На 3 уровне модели «Поведение» предлагается оценивать результативность работника после обучения. Данная процедура поможет оценить эффективность обучения персонала на рабочем месте. Предлагается ввести такую систему оценивания:

В роли оценивающего руководителя может выступать непосредственный или вышестоящий руководитель.

Оценка должна проходить в течение 3 месяцев после обучения.

Первый этап оценки: оценка уровня развития качеств работника. Сначала руководитель определяет, какие профессионально-квалификационные и личностные качества работника после обучения характеризуют его с сильной стороны (сильные стороны). Затем оценивающий руководитель определяет, какие профессионально-квалификационные и личностные качества необходимо работнику развивать (слабые стороны).

Оцениваемые профессионально-личностные качества:

- Работоспособность (способность работника выполнять порученную работу на заданном уровне эффективности в течение всего отчетного периода (в т.ч. умение быстро включаться в работу и выполнять ее наилучшим образом, с максимальным вложением творческих, физических и душевных сил))
- Ответственность (готовность нести ответственность за свои поступки и действия по отношению к порученному делу)
- Самостоятельность (необходимость надзора за действиями работника со стороны руководителя (насколько старателен работник при выполнении производственных заданий, соблюдает ли он дисциплину труда, включая время начала и окончания рабочей смены, перерыва для отдыха и приема пищи)
- Склонность к сотрудничеству (проявляет ли работник готовность и способность работать совместно с коллегами и подчиненными, умеет ли поддерживать благоприятный психологический настрой в коллективе)
- Ориентация на развитие (проявляет интерес к расширению своих знаний, имеет план развития, интересуется различными проблемами и пытается найти решения)
- Инициативность (изъявляет ли работник желание выполнять более сложные задачи, проявляет ли готовность участвовать в реализации новых проектов и работ)
- Надежность (отсутствие у работника неэффективных потерь рабочего времени (по состоянию здоровья, прогулы, опоздание и др.))
- Безопасность (умение работника содержать рабочее место в чистоте и порядке, постоянно работать над улучшением его организации)
- Лояльность (готовность работника разделять интересы и ценности организации, следовать традициям, сложившимся в коллективе)
- Организаторские способности (способность работника организовать процесс и разработать необходимые действия в случае неполадок на производстве)
- Творческие способности (способность работника подавать новые идеи, находить новые и лучшие решения при выполнении производственных заданий)

На втором этапе оценивающий руководитель производит распределение оцениваемых им работников на три группы (1, 2, 3) по установленным критериям результативности (табл.13).

Таблица 13 Критерии результативности сотрудника

<p><i>Высокая</i></p> <p>✓ высокие показатели и качество работы (ошибки на рабочем месте стремятся к нулю, высокий процент предупреждения аварий на производстве, высокий процент успешно исправленных неполадок в оборудовании),</p> <p>✓ высокий уровень работоспособности, инициативности.</p> <p>За оцениваемый период обязанности работника расширились, он регулярно привлекался к самостоятельному выполнению сложных задач, которые им успешно выполнялись. Редкие допущенные ошибки в работе быстро устранял. Работник за оцениваемый период значительно развил свои профессиональные навыки и приобрел ценный опыт, часто выносил предложения по повышению эффективности деятельности. Он проявляет интерес к обучению, собственному развитию.</p>	1
<p><i>Средняя</i></p> <p>Работник регулярно выполняет все поставленные задачи в соответствии с предъявляемыми требованиями, четко в пределах своих должностных обязанностей, без особой инициативы. Иногда имеет место незначительные упущения в работе, которые при указании на них работник своевременно устраняет. Работник обладает всеми необходимыми знаниями и навыками для выполнения должностных обязанностей.</p>	2
<p><i>Низкая</i></p> <p>Работник выполняет должностные обязанности на предельно-допустимом уровне. Задачи выполняются с низким качеством с нарушением сроков. Качество выполнения должностных обязанностей не соответствует ожиданиям от работника.</p>	3

*Источник: разработано автором*

После оценки оценивающий руководитель составляет рекомендации по развитию оцениваемого работника и его качеств, включая слабые стороны. Рекомендации по развитию должны указать работнику направления развития и совершенствования сфер его

деятельности. Данное мероприятие позволит оценить эффективность обучения на рабочем месте.

На 4 уровне адаптированной модели Д. Кирпатрика «Результаты цеха» предлагается оценить такие показатели как: выполнение плана выпуска продукции (готовой или промежуточной) количество аварий на производстве, количество ошибок на рабочем месте, количество инцидентов на производстве, количество предупрежденных аварий на производстве, количество успешно исправленных неполадок в оборудовании. Данные показатели продемонстрируют эффективность обучения сотрудников на рабочем месте.

На 5 уровне адаптированной модели Д. Кирпатрика «Результаты предприятия» предлагается оценить такие показатели как: выполнение плана выпуска продукции (готовой или промежуточной), количество аварий на производстве, количество ошибок на рабочем месте, количество инцидентов на производстве, количество предупрежденных аварий на производстве, количество успешно исправленных неполадок в оборудовании в целом по предприятию, а также показатель сотрудников, уволенных в течение 1 года после устройства на работу.

После данной оценки необходимо проанализировать эффективность обучения, при необходимости внести коррективы.

Данная форма оценки обучения эффективна тем, что она разделена на этапы, тем самым легко выявить, где именно находятся недостатки в системе модульного обучения на рабочем месте.

6. Такой метод обучения на рабочем месте как ротация предлагается оценивать по показателю % персонала, удовлетворенного новой должностью. Данный показатель говорит о том, насколько эффективно построена система ротации на предприятии. А дистанционное обучение предлагается оценить такими показателями как % усвоенных знаний в тестовой форме, а также количество ошибок сотрудника на рабочем месте. Эффективность данных показателей заключается в том, что посредством таких показателей можно выявить недостатки системы, например, если % удовлетворенных сотрудников новой должностью меньше 95%, нужно устраивать дополнительные беседы с сотрудниками и выяснять, что им не нравится.

7. Также для повышения мотивации молодых специалистов в их индивидуальных планах развития, а также для других сотрудников, пришедших на предприятие, предлагается

составлять карьерограмму<sup>61</sup>. Сотрудники будут четко знать, к чему им стремиться и что для этого нужно сделать. Пример карьерограммы для молодого специалиста в табл.14.

Таблица 14 Карьерограмма

Наименование должности	Сроки занятия должности	Условия продвижения
Начальник цеха	10 лет	Наличие дополнительного образования (при необходимости), дополнительное обучение по профессиональным программам, подготовка преемника
Начальник отдела	8 лет	Наличие дополнительного образования (при необходимости), дополнительное обучение по профессиональным программам, подготовка преемника
Мастер смены	6 лет	Наличие нескольких смежных профессий, дополнительное обучение по профессиональным программам
Аппаратчик подготовки сырья (VI разряд)	1 год	Повышение квалификации
Аппаратчик подготовки сырья (V разряд)	1 год	Повышение квалификации
Аппаратчик подготовки сырья (IV разряд)	1 год	Наличие высшего профессионального образования, либо удостоверение о наличии данной профессии (IV разряд) и опыта работы

*Источник: разработано автором*

Эффективность карьерограммы заключается в повышении мотивации сотрудника к обучению. Сотрудник наглядно видит, что его ждет через 10 лет и какими способами этого можно добиться. Мотивация сотрудника является одним из основных факторов успешного обучения, а эффективное обучение положительно влияет на успешных показатели предприятия.

Таким образом, в заключение хотелось бы отметить, что промышленная отрасль, в т.ч. химическая, является очень специфической, со своими принципами управления персоналом. Основными специфическими чертами промышленной отрасли являются:

- Повышенное внимание к охране труда;
- Высокая роль самообучения сотрудников;

<sup>61</sup> Портал о кадровом менеджменте HRM.ru. Разработка карьерограмм – планов индивидуального развития для каждого сотрудника URL: <http://hrm.ru/db/hrm/CA1F51F619C37D4EC3257733002F97E9/print.html> (Дата обращения: 9.03.2018)

- Важность такого метода обучения на рабочем месте как инструктаж, который проводится в обязательном порядке;
- Развитый институт наставничества;
- Тесная взаимосвязь между отделами управления персоналом.

Также в Главе 2 выпускной квалификационной работы была проанализирована система обучения на рабочем месте и выявлены недостатки. На предприятии ООО «ПГ «Фосфорит» используются как традиционные, так и современные методы обучения персонала на рабочем месте. Главными недостатками являются: недостаточность контроля над обучением персонала на рабочем месте, недостаточная мотивация сотрудников для обучения на рабочем месте, не оцениваются сотрудники после прохождения обучения на рабочем месте.

Исходя из вышеперечисленных недостатков, были предложены мероприятия по усилению контроля над процессом обучения на рабочем месте, система оценивания наставничества, система оценивания модульного обучения по модели Д. Кирпатрика, разработаны примеры заданий - кейсов для экзаменационных билетов обучающихся, а также предложены показатели оценки ротации и дистанционного обучения. Кроме этого, разработана карьерограмма, отражающая путь сотрудника к своей цели (определенной должности), что повышает его мотивацию к обучению.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение на рабочем месте является неотъемлемой частью успешной деятельности сотрудника в организации. Благодаря этому организация может развиваться и улучшать свои финансовые показатели, а также благоприятно позиционировать себя на рынке труда.

В процессе написания выпускной квалификационной работы была выполнена её цель – разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения на рабочем месте промышленного предприятия ООО «ПГ «Фосфорит» на основе изучения теоретических аспектов обучения на рабочем месте.

Для осуществления обозначенной цели были выполнены следующие задачи:

1. Изучение литературы в области обучения персонала организации.
2. Сравнение основных методов и понятий, связанных с темой обучения персонала на рабочем месте.
3. Анализ методов обучения персонала на рабочем месте, выявление их преимуществ и недостатков.
4. Анализ особенностей управления персоналом в промышленной отрасли.
5. Анализ системы обучения персонала на рабочем месте ООО «ПГ «Фосфорит».

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены сущность обучения персонала, а также подходы к обучению персонала, выявлены сильные и слабые стороны. Также были проанализированные традиционные и современные методы обучения на рабочем месте. К традиционным методам относятся: инструктаж, копирование, наставничество, метод усложняющихся задач, делегирование, ротация, подготовка в проектных группах. В промышленной отрасли самым распространенным методом обучения является наставничество. К современным методам, которые развивают традиционные, относятся: менторинг, коучинг, shadowing, budding, secondment, дистанционное обучение, модульное обучение. Хотелось бы отметить, что, несмотря на развивающиеся современные методы обучения, российские организации в большей степени выбирают традиционные методы обучения персонала на рабочем месте.

В практической части выпускной квалификационной работы отражены особенности управления персоналом в промышленной отрасли, также был проведен анализ системы обучения персонала на рабочем месте ООО «ПГ «Фосфорит», и выявлены недостатки этой системы. На основе недостатков были предложены рекомендации по совершенствованию системы обучения на рабочем месте. На предприятии ООО «ПГ «Фосфорит» используются как традиционные, так и современные методы обучения персонала на рабочем месте. Главными недостатками являются: недостаточность контроля над обучением персонала на

рабочем месте, недостаточная мотивация сотрудников для обучения на рабочем месте, не оценивается результативность сотрудников после прохождения обучения на рабочем месте.

Таким образом, были предложены мероприятия по усилению контроля над процессом обучения на рабочем месте, система оценивания наставничества, система оценивания модульного обучения сотрудников по модели Д. Кирпатрика, разработаны примеры заданий - кейсов для экзаменационных билетов обучающихся, а также предложены показатели оценки ротации и дистанционного обучения. Кроме этого, разработана карьерограмма, отражающая путь сотрудника к своей цели (определенной должности), что повышает его мотивацию к обучению. Данные разработки имеют практическую направленность и должны быть внедрены на предприятии для совершенствования системы обучения на рабочем месте и оценки сотрудников после прохождения обучения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2012. - 824 с.
2. Афанасьева Т.А., Ярушева С.А. Обучение персонала на рабочем месте // Наука XXI века: проблемы, поиски, решения: материалы XL науч.-практич. конференции. – Миасс: Геотур. – 2016. – с. 166-169.
3. Безручко П. Методы развития в зависимости от степени мастерства участников // HR-академия [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/metodyi-razvitiya-v-zavisimosti-ot-stupeni-masterstva-uchastnikov.html> (Дата обращения: 19.10.2017).
4. Голубков С.В. Трансформационная программа как инструмент внедрения модели обучения «70:20:10» в современных организациях // Управление развитием персонала. – 2016. - №2.
5. ГОСТ Р ИСО 10015 – 2007, с. 4. Менеджмент качества . Руководящие указания по обучению.
6. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - № 10. - 2014. - С. 89-94.
7. Дмитриев, М.Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. -№ 15. - С. 300-303.
8. Егорошин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / Егорошин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с., с. 237.
9. Жукова О. О. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации / О. О. Жукова, Ю. Н. Никулина // Интерактивная наука. — 2017. — № 2 (12). — С. 189–192.
10. Зайцева Ю.Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Зайцева Ю.Н. // Управление развитием персонала. – 2011. - № 03 (27). – с.196-205.
11. Информационный ресурс «СПАРК». URL: <http://www.spark-interfax.ru/> (Дата обращения 20.04.2018)
12. Как оценить эффективность обучения персонала // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63764-red-qqq-15-m5-otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala> (Дата обращения: 14.10.2017)
13. Как посчитать эффективность системы наставничества? // Консалтинговая группа Донских [Электронный ресурс]. URL: <http://donskih.ru/2016/10/effektivnost-sistemy-nastavnichestva/> (Дата обращения: 05.11.2017).

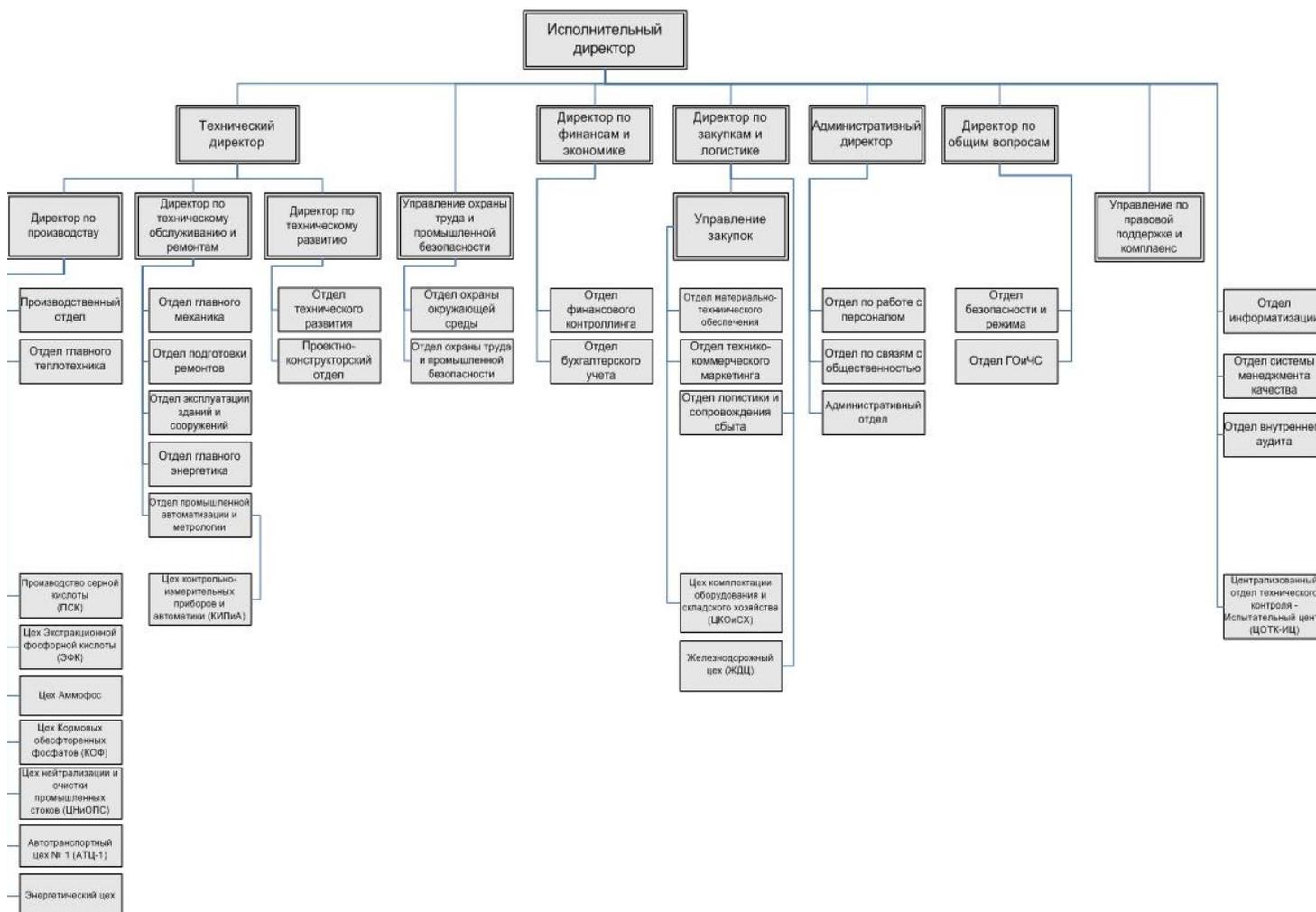
14. Калинская, Е.С. Совершенствование системы управления персоналом на промышленном предприятии автореф. дис. к.э.н. Краснодар, 2001. URL: <http://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-promyshlennykh-predpriyatiyakh-rossii> (Дата обращения: 1.05.2018)
15. Карпухин, М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / Карпухин, М.Ю. // Аграрный вестник Урала. - 2017.- № 1(155). - С.83-86.
16. Каширская О.В., Данилочкина Н.Г. Система модульного обучения внутрифирменной подготовки персонала // Российское предпринимательство. – 2000. – Том 1. – № 6. – С. 20-26.
17. Круглова С. Назначаете руководителя на должность специалиста? Подготовьте его к работе. Пусть побудет «тенью» опытного управленца. Нюансы шедуинга // Директор по персоналу. – 2013. - №4.
18. Кузьменко, И.И. Особенности персонального менеджмента промышленных предприятий / Кузьменко, И.И. // Мир науки, культуры, образования. № 5 (54), 2015. - С. 289-291
19. Кузьмин А.М. Наставничество / Кузьмин А.М. // Методы менеджмента качества. – 2010. - № 8. – с.23.
20. Лыгин, А.В. Современные методы обучения персонала организации. // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. - № 2. - 2015. - С. 147-150.
21. Магуа М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / Магуа М.И. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2002. 192 с., с. 98
22. Методы обучения персонала // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 19.10.2017).
23. Методы обучения сотрудников на рабочем месте – наставничество, коучинг, budding, shadowing или же ротация и secondment? // официальный сайт кадрового агентства Favorit [Электронный ресурс]. URL: <http://www.favjob.ru/articles/metody-obucheniya-sotrudnikov-na-rabochem-meste-nastavnichestvo-kouching-budding-shadowing-ili-zhe-rotatsiya-i-secondment/> (Дата обращения: 19.10.2017).
24. Обучающие командировки для сотрудников (secondment) // Trainings.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6310> (Дата обращения: 09.11.2017).
25. Основные методы обучения // HR-портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/training/omo.php> (Дата обращения: 19.10.2017).
26. Официальный сайт АО «МХК «ЕвроХим». URL: <http://www.eurochemgroup.com/ru/home-ru/> (Дата обращения: 9.03.2018)

27. Официальный сайт единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС). URL: <https://fedstat.ru/indicator/58720> (Дата обращения: 29.04.2018)
28. Официальный сайт единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС).
29. Официальный сайт Международной организации труда на русском языке. URL: [http://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS\\_249276/lang--ru/index.htm](http://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249276/lang--ru/index.htm) (Дата обращения: 30.04.2018)
30. Официальный сайт ПАО «Акрон». URL: <http://www.acron.ru/> Дата обращения: 10.03.2018)
31. Официальный сайт ПАО «ФосАгро». URL: <https://www.phosagro.ru/> (Дата обращения: 10.03.2018)
32. Официальный сайт рейтингового агентства «Эксперт РА». URL: [https://raexpert.ru/ranking-table/top\\_companies/2017/main/](https://raexpert.ru/ranking-table/top_companies/2017/main/) (Дата обращения: 29.04.2018)
33. Петренко В.В. Особенности деятельности мастера производственного обучения в современных социально-экономических условиях // Профессиональное образование в России и зарубежом. 2016. 3 (23) с.161-168
34. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. -2009. -№ 2. -С. 75-82.
35. Романов Е.А. Особенности управления человеческими ресурсами в химической промышленности // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – No. 06 (18)
36. Современные методы обучения персонала // Инновационные подходы в управлении и консалтинге. - Труды 6-го Международного форума национальной гильдии профессиональных консультантов. - 26-27.10.2010. URL : <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf> (Дата обращения: 19.11.2017).
37. Староверов, Е. Эффективность доказана: тренажеры симуляторы для подготовки машинистов крана / Староверов, Е., Таранов, В. // Вестник РУСАЛа. – 2017.
38. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. - 695 с., с. 411.
39. Цели обучения персонала: как связать их со стратегией компании // журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W> (Дата обращения: 14.10.2017).

40. A Guide to Understanding the Role of a Mentor // Thebalance.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebalance.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318> (Дата обращения: 09.11.2017).
41. Definition of Mentoring, Benefits of Mentoring, & Other FAQs // Management-mentors.com [Электронный ресурс]. URL: <http://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs> (Дата обращения: 09.11.2017).
42. Job Shadowing Is Effective On-the-Job Trainin // Thebalance.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebalance.com/job-shadowing-is-effective-on-the-job-training-1919285> (Дата обращения: 09.11.2017).
43. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation // Educationaltechnology.net [Электронный ресурс]. URL: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/> (Дата обращения: 05.11.2017).
44. What is mentoring? // Mentorset.org [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mentorset.org.uk/what-is-mentoring.html> (Дата обращения: 09.11.2017).
45. Why eLearning Is The Most Effective Method Of Training Employees Infographic // Elearninginfographics.com [Электронный ресурс]. URL: <https://elearninginfographics.com/elearning-effective-method-training-employees-infographic/> (Дата обращения: 09.11.2017).
46. URL: [http://economicdefinition.com/Services\\_and\\_manufacturing/Promyshlennost\\_\\_Industry\\_\\_eto.html](http://economicdefinition.com/Services_and_manufacturing/Promyshlennost__Industry__eto.html) (Дата обращения: 29.04.2018)
47. URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitie](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie) (Дата обращения: 29.04.2018)
48. URL: <http://teachbase.ru/obuchenie-kak-chast-upravleniya-personalom/> (Дата обращения: 29.04.2018)
49. URL: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/promyshlennost.html> (Дата обращения: 29.04.2018)
50. URL: <https://productcenter.ru/map/catalog-khimichieskaia-promyshliennost-36> (Дата обращения: 29.04.2018)

## Приложение №1 «Организационная структура ООО «ПГ «Фосфорит»

### Организационная структура ООО «ПГ «Фосфорит»



## Приложение №2 «План - заявка на обучение персонала»

**ООО «ПГ «Фосфорит»**

### **ПЛАН-ЗАЯВКА**

**на обучение персонала \_\_\_\_\_**  
(наименование структурного подразделения)

**на 20\_\_ год.**

#### **1 Обучение рабочих**

##### 1.1 Подготовка, переподготовка, 2-ая профессия

Наименование профессии	Количество слушателей	Желаемый срок проведения обучения

##### 1.2 Повышение квалификации (ПЭК, КЦН)

Наименование профессии	Количество слушателей	Желаемый срок проведения обучения

#### **2 Обучение руководителей и специалистов, в том числе в сторонних организациях**

Тема обучения	Ф.И.О., должность обучаемого	Наименование учебного учреждения	Адрес учебного учреждения	Желаемый срок проведения обучения	Предполагаема я оплата (руб.)

\_\_\_\_\_  
(наименование должности руководителя  
структурного подразделения)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_  
(ИОФ)

## Приложение №3 «Служебная записка об обучении персонала»

ООО «ПГ «Фосфорит»

Служебная записка об обучении персонала  
(специалистов/руководителей)

---

*(Наименование структурного подразделения Компании, автора)***Отдел по работе с персоналом**  
*(Наименование структурного подразделения, адресата)*

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

\_\_\_\_.\_\_\_\_.20 \_\_\_\_ № \_\_\_\_

## О подготовке кадров

Прошу организовать обучение \_\_\_\_\_  
*(ФИО специалистов/руководителей структурного подразделения)*На курсах \_\_\_\_\_  
*(наименование курсов)*Центр обучения: \_\_\_\_\_  
*(наименование и адрес учебного центра)*

Срок обучения: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Стоимость обучения: \_\_\_\_\_

---

*(наименование должности руководителя  
структурного подразделения)*

---

*(личная подпись)*

---

*(ИОФ)*

**Приложение №4 «Договор на обучение без отрыва от производства»**

**ООО «ПГ «Фосфорит»**

**ДОГОВОР № \_\_\_\_\_**

**на обучение в отделе по работе с персоналом ООО «ПГ «Фосфорит»  
без отрыва от производства**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**ООО «ПГ «Фосфорит»**, далее именуемое – Предприятие, в лице **Административного директора** \_\_\_\_\_, действующего на основании доверенности № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_.20\_\_\_\_г.,

**консультант теоретического обучения**

\_\_\_\_\_

(Фамилия, И.О.)

\_\_\_\_\_ таб.№ \_\_\_\_\_,

(должность)

**инструктор производственного обучения**

\_\_\_\_\_

(Фамилия, И.О.)

\_\_\_\_\_ таб.№ \_\_\_\_\_,

(профессия, разряд)

**работник цеха** \_\_\_\_\_

(наименование)

(Фамилия, И.О.)

обучающийся по профессии \_\_\_\_\_

(профессия, разряд)

\_\_\_\_\_ разряда, таб. № \_\_\_\_\_,

**заключили настоящий договор с обязательствами сторон:**

**1. Предприятие обязуется:**

1.1. Организовать подготовку рабочего за счет средств Предприятия по указанной профессии на учебно- производственной базе Предприятия с аттестацией в квалификационной комиссии, с выдачей удостоверения установленного образца.

1.2. оказывать консультанту и инструктору методическую помощь в организации учебного процесса, обеспечить учебно- методической документацией.

1.3. Произвести оплату консультанту и инструктору в соответствии с утвержденными по ООО «ПГ «Фосфорит» ставками оплаты труда при профессиональном обучении на производстве.

**2. Консультант теоретического обучения обязуется:**

2.1. Подготовить рабочего в объеме не менее 10 % от программы.

2.2. Подготовить к повторной сдаче экзамена без оплаты в случае, если обучающийся получает неудовлетворительную оценку на экзамене.

**3. Инструктор производственного обучения обязуется:**

3.1. Научить обучающегося передовым приемам и навыкам работы в соответствии с программой производственного обучения и требованиями ЕТКС.

3.2. Помогать обучающемуся в ведении дневника производственного обучения, оценивать его успеваемость.

3.3. Подготовить к повторной сдаче экзамена без оплаты в случае, если обучающийся получает неудовлетворительную оценку на экзамене.

**4. Обучающийся обязуется:**

4.1. Успешно закончить курс обучения со сдачей экзамена в ПДЭК.

4.2. Отработать на Предприятии не менее одного года по полученной профессии, считая с момента сдачи экзамена.

4.3. В случае увольнения ранее указанного срока (кроме случаев увольнения на учебу с отрывом от производства и по состоянию здоровья согласно предоставленных документов), либо в случае неоднократного получения неудовлетворительной оценки на экзамене - возместить Предприятию стоимость обучения, оформив заявление об удержании суммы, указанной в п.6 настоящего договора.

5. Срок обучения: с «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_20 г. по «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_20 г.

6. Стоимость обучения \_\_\_\_\_ руб.

7. Договор составлен в 2-х экземплярах:

1-й экземпляр хранится в Учебном центре до экзамена и далее передается в бухгалтерию для оплаты с отметкой № и даты протокола проверки знаний с присвоением профессии и квалификации; 2-й - передается обучающемуся после успешной сдачи экзамена.

8. Юридические адреса сторон:

**ООО «ПГ «Фосфорит»**

**Работник (обучающийся)**

РФ,188452, Ленинградская обл.,

год рождения: \_\_\_\_\_

Кингисеппский район, промзона «Фосфорит» образование: \_\_\_\_\_  
 ИНН 4707017905 дата поступления \_\_\_\_\_  
 КПП 472450001 на Предприятие: \_\_\_\_\_  
 адрес: \_\_\_\_\_

**Консультант теоретического обучения**

ИНН \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Паспорт: \_\_\_\_\_

Свидетельство ПФ РФ \_\_\_\_\_

**Инструктор производственного обучения**

ИНН \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Паспорт: \_\_\_\_\_

Свидетельство ПФ РФ \_\_\_\_\_

**Подписи:**

Административный директор	/	/
Консультант т/о	/	/
Инструктор п/о	/	/
Обучающийся	/	/

**Согласовано:**

Начальник цеха	/	/
Главный специалист ОПРП –Начальник УЦ	/	/

**Отметка о выполнении договора.**

Протокол квалификационной комиссии № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Подлежит оплате:**

Консультанту \_\_\_\_\_, таб. № \_\_\_\_\_

за \_\_\_\_\_ час. по \_\_\_\_\_ руб. за час. Всего \_\_\_\_\_ руб.

Инструктору \_\_\_\_\_, таб. № \_\_\_\_\_

за \_\_\_\_\_ час. по \_\_\_\_\_ руб. за час. Всего \_\_\_\_\_ руб.

Главный специалист ОПРП –Начальник УЦ	/	/
---------------------------------------	---	---

**Приложение №5 «Индивидуальный план развития молодого специалиста»**

**Индивидуальный план развития молодого специалиста**

**на 20    г.**

**Ф.И.О. молодого специалиста:** \_\_\_\_\_ **Должность:**\_\_

**Подразделение:** \_\_\_\_\_

<b>№ п/п</b>	<b>Цель развития</b>	<b>Развивающие действия</b>	<b>Планируемая дата выполнения</b>	<b>Форма отчётности (предполагаемый результат)</b>	<b>Фактическая дата выполнения</b>	<b>Отметка о выполнении (подпись наставника)</b>	<b>Оценка выполнения</b>

**Начальник**  
**И.О. Фамилия**

Исп. И.О.Фамилия

Тел. \_\_\_\_\_

## Приложение №6 «Образец составления программы обучения»

ООО «ПГ «Фосфорит»

**ЕВРОХИМ**

Общество с ограниченной ответственностью "Промышленная группа "Фосфорит"

**\*СОГЛАСОВАНО**

\_\_\_\_\_

(наименование должности руководителя  
инспектирующей организации)

(личная подпись) (ИОФ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Технический директор

(личная подпись)

(ИОФ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Дата утверждения	Дата ввода в действие	Реквизиты утвердившего документа

## Программа обучения

**Составил:**

\_\_\_\_\_

(наименование должности разработчика)  
(ИОФ)

(личная подпись)

**Согласовано:**

Главный специалист Предприятия (по направлению) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(ИОФ)

(личная подпись)

г. Кингисепп  
20 год

## Пояснительная записка

(текст)

### Квалификационная характеристика

Профессия – \_\_\_\_\_  
(наименование профессии)

Квалификация – \_\_\_\_\_ разряд  
(минимальный разряд)

**Должен знать:**

(выписка из ЕТКС)

**Должен уметь:**

(выписка из ЕТКС)

### Тематический план и программа теоретического обучения

#### 3.1 Тематический план теоретического обучения

№ п/п	Т Е М А	Время на обучение, час
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Итого:		

#### 3.2 Программа теоретического обучения

Тема 1. \_\_\_\_\_  
(наименование темы)

(Содержание темы)

Тема 2. \_\_\_\_\_

(наименование темы)

(Содержание темы)

и т.д.

## Тематический план и программа производственного обучения

### 4.1 Тематический план производственного обучения

№ п/п	Т Е М ы	Время на обучение, час
1		
2		
3		
4		
5		
Итого:		

### 4.2 Программа производственного обучения

Тема 1 \_\_\_\_\_

(наименование темы)

(Содержание темы)

Тема 2 \_\_\_\_\_

(наименование темы)

(Содержание темы)

и т. д.

### Литература.

## Приложение №7 «Дневник производственного обучения»

ООО «ПГ «Фосфорит»

ООО ПГ «Фосфорит»

# Д Н Е В Н И К

## производственного обучения

---

( Фамилия Имя Отчество обучающегося)

Цех \_\_\_\_\_

Договор № \_\_\_\_\_

Начало обучения « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ год

Окончание обучения « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ год

№ протокола \_\_\_\_\_

Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ год



## 1. Содержание производственного обучения, отражаемое в разделе 2

№ № п.п.	ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ УЧЕНИКОМ
1	2
<b>I</b>	<b>Инструктаж по безопасности труда на рабочем месте:</b>
	Инструкция по безопасности труда по профессии
	Содержание рабочего места. Безопасные приемы работы на данном рабочем месте. Защитные приспособления, ограждения, блокировка, сигнализация и т.п.
	Электробезопасность. Защитное заземление.
	Первая помощь при поражении эл.током
	Средства индивидуальной защиты.
	Пожарная безопасность.
	Производственная санитария.
<b>II</b>	<b>Ознакомление с производством:</b>
	Назначение и структура цеха.
	Изучение инструкции по рабочему месту
	Технологическая схема производства. Нормы технологического режима (технология производства работ)
	Назначение и схема изучаемого участка, узла Расположение коммуникаций, запорной арматуры, клапанов и т.п.
	КИПиА
	Характеристика сырья и готовой продукции
	Энергоресурсы. Транспорт
	Устройство, назначение, принцип действия основного и вспомогательного оборудования.
	Пуск оборудования в работу. Остановка оборудования, переход на резервное. Приемы ухода за оборудованием. Изучение основных неполадок в работе оборудования, машин, агрегатов
<b>III</b>	<b>Освоение операций, выполняемых учеником</b>
	Ведение технологического режима. Отклонения от норм тех.режима и способы вывода на нормальный режим
	Ведение тех.процесса по приборам КИП и лабораторным анализам.
	Освоение вождения транспорта. Освоение других операций, ремонт оборудования; электрооборудования машин, механизмов в зависимости от осваиваемой профессии
	Действия персонала при аварийных ситуациях
	Ведение технической документации
<b>IV</b>	<b>Самостоятельное выполнение работ обучающимся под наблюдением инструктора производственного обучения</b>
	Отражать в дневнике выполняемые работы каждый рабочий день
<b>V</b>	<b>Квалификационная (пробная) работа</b>
	Выбор пробной работы по ЕТКС, выполнение ее с оформлением заключения о выполненной пробной работе



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### о выполненной пробной работе

Заключение составлено « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. в том, что обучающийся \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ оканчивающий обучение \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

(вид обучения (индивидуальное/групповое))

по профессии \_\_\_\_\_, выполнил пробную работу

(наименование работ и краткая характеристика

их выполнения)

По норме времени на работу отведено \_\_\_\_\_ час., фактически работа  
выполнена за \_\_\_\_\_ час., с оценкой « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

Выполненная пробная работа соответствует требованиям \_\_\_\_\_ разряда (класса)

профессии \_\_\_\_\_



**Приложение №8 «Листок учета производственного обучения»**

**ООО «ПГ «Фосфорит»**

**ЛИСТОК УЧЕТА  
производственного обучения**  
(срок обучения-до 170 часов).

(Ф. И. О.)

обучающегося по профессии \_\_\_\_\_

в цехе \_\_\_\_\_ таб. номер \_\_\_\_\_

Инструктор производственного обучения \_\_\_\_\_

( фамилия, и.о.)

\_\_\_\_\_ таб. номер \_\_\_\_\_

(профессия, разряд )

Консультант теоретического обучения \_\_\_\_\_

( фамилия, и.о.)

\_\_\_\_\_ таб. номер \_\_\_\_\_

Срок обучения с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

**Учет работ, выполняемых учеником:**

Дата	Основные работы, выполняемые учеником.	Оценка качества выполне ной работы.	Подпись инструктора и ученика.
1	2	3	4

## 2. Учет теоретического обучения при индивидуальных консультациях

Дата	Тема, содержание консультаций и домашнего задания	Кол- во часов	Оценка	Подписи консультанта и ученика

Отметка о проверке хода обучения

Утверждаю

Начальник цеха \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ год

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о достигнутом уровне квалификации тов. \_\_\_\_\_

составлено «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. в том, что . \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

самостоятельно выполнял обязанности \_\_\_\_\_

по профессии

по обслуживанию \_\_\_\_\_

(наименование участка, установки, агрегата, аппарата)

и достиг следующих производственных показателей \_\_\_\_\_

---

---

правильность и самостоятельность ведения технологического

---

процесса, выполнение установленных норм, качественные

---

показатели, умения и навыки управления механизмами, соблюдение требований охраны труда и т.д.

Качество выполняемых работ и достигнутые производственные показатели  
тов. \_\_\_\_\_ соответствуют \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ разряду, классу, категории по профессии \_\_\_\_\_

---

с оценкой « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

**Мастер цеха, участка** \_\_\_\_\_

**Нормировщик** \_\_\_\_\_

**Приложение №9 «Протокол заседания квалификационной комиссии»**

**ООО «ПГ «Фосфорит»**

**ПРОТОКОЛ  
ЗАСЕДАНИЯ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КОМИССИИ**

**ООО «ПГ «Фосфорит»**

№ от 20\_\_ г.

Назначенной Приказом № от 20\_\_ г.:

Председатель: Фамилия И.О. председателя комиссии

Члены комиссии: Фамилия И.О. членов комиссии

№ п\п	Ф И О	Ц е х	Г о д Р о ж д .	Об ра зо ва ние	Дата пост. на пр.	Профес сия по которо й работа ет	Разр яд на раб. мест е	Профессия по которой обучался	Разр яд Обу чения	Даты начала и оконч. обуче ния	Вид обуч ения	№ б и л е т а	Опе нка по тео- рии	Опе н-ка по прак - тике	Заклю чение комис сии о присво ении профес сии	Р а з р я д	№ Свиде- тельст ва
1																	
2																	
3																	

Председатель комиссии: \_\_\_\_\_ Фамилия И.О.

*Личная подпись*

Члены комиссии: \_\_\_\_\_ Фамилия И.О.

*Личная подпись*

\_\_\_\_\_ Фамилия И.О.

*Личная подпись*

## Приложение №10 «Форма свидетельства»

ООО «ПГ «Фосфорит»

## ФОРМА СВИДЕТЕЛЬСТВА

<b>СВИДЕТЕЛЬСТВО № _____</b>  Выдано _____  в том, что он _____ с « _____ » _____ 20 __ г. по « _____ » _____ 20 __ г. обучался на курсах по программе _____  _____ и сдал (а) экзамены в объеме программы с оценкой _____  <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 50px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 50px;">             Фото         </div> М.П.	Решением квалификационной комиссии  _____ _____ _____ Ф., И., О. присвоена квалификация _____  _____ _____ разряда  Протокол № _____ от « _____ » _____  Председатель квалификационной комиссии _____ ( _____ )  Начальник (директор) учебного заведения _____ ( _____ )  М.П.
--	---

**Приложение №11 «Анкета для оценки работы наставника»****Анкета для оценки работы наставника**

- 1) Как часто проходили встречи с наставником?
  - Каждый день
  - Один раз в неделю
  - 2-3 раза в месяц
  - Вообще не встречались
- 2) Сколько времени наставник уделял на общение с Вами в неделю?
  - Менее часа
  - 1-2 часа
  - 3-5 часов
  - 6 и более
- 3) Наставник предоставлял всю необходимую информацию:
  - Да, в полном объеме
  - Частично
  - Нет
- 4) Обратная связь от наставника:
  - Была объективна
  - Была субъективна
  - Не предоставлял обратную связь
- 5) Наставник четко определял Вам цель и задачи работы:
  - Да, всё объяснял
  - Не всегда
  - Нет
- 6) Наставник подготовил план обучения для Вас и контролировал его:
  - Да, в полном объеме
  - Частично
  - Не следовал
- 7) Наставник был рад обучать Вас, охотно отвечал на Ваши вопросы и передавал Вам свой опыт:
  - Да
  - Нет

8) Наставник принимал участие не только в формальном обучении, но и неформально общался с Вами по поводу возникших вопросов вне рамок обязанностей

- Да, помогал в разных вопросах
- Нет, только в рамках обучения

9) Оцените личные качества наставника в баллах от 0 до 3:

Терпеливость	
Поддержка	
Заинтересованность	
Внимательность	

10) Оцените компетенции наставника в баллах от 0 до 3:

Организация	
Гибкость	
Коммуникабельность	
Стрессоустойчивость	
Ориентация на развитие	

11) Что бы Вы посоветовали наставнику изменить в его работе/поведении?

---

**Приложение №12 «Опросник оценки вовлеченности»**

**Опросник оценки вовлеченности**

Ф. И. О. оцениваемого \_\_\_\_\_

Возраст (полных лет) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

**Инструкция**

Ответьте на вопросы, выбрав один из вариантов ответа – «Да» или «Нет».

**Тестовое задание**

№	Вопрос	Ответ	
		Да	Нет
1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?		
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?		
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?		
4	Получали ли Вы за последние семь дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?		
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?		
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?		
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?		
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?		
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?		
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?		
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?		
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?		

Спасибо!