

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 380303 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

БАКЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение квалификации и профессиональная подготовка персонала на основе организации АО «Томская генерация»

УДК 005.963.1:621.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Васильева Анастасия Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена.Витальевна	К.ф.н. доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 380303 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. Кафедрой истории и философии науки и техники

_____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
11и21	Васильева Анастасия Олеговна

Тема работы:

Повышение квалификации и профессиональная подготовка персонала на основе организации АО «Томская генерация»
--

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:
--

6.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования – профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников организации АО «Томская генерация»
---------------------------------	--

<i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i>	Предмет исследования – профессиональная подготовка и повышение квалификации. Цель работы – исследовать систему профессиональной подготовки и повышения квалификации: АО «Томская генерация».
---	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Изученность. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных ученых в области системы обучения персонала. Постановка задачи исследования: 1. Изучить теоретические основы системы обучения персонала; 2. Провести анализ организации АО «Томская генерация»; 3. Исследовать систему обучения АО «Томская генерация». Методы исследования: анализ документов, анализ литературы, наблюдение, опрос.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):	
1. Теоретические аспекты организации работы по профессиональной подготовке и повышения квалификации персонала в организации	
2. Анализ системы профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в АО «Томская генерация»	
3. Исследование системы и рекомендации по совершенствованию обучения организации АО «Томская генерация».	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	08.12.2015
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Витальевна	К.ф.н, доцент		08.12.2015

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Васильева Анастасия Олеговна		08.12.2015

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий
 Специальность подготовки – 380303 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавриат
 Кафедра истории и философии науки и техники
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата Контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2014	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2014	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2014	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2014	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена.Витальевна.	К.ф.н. , доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой ИФНТ	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Объем ВКР – 122 с., источников – 50, схем – 0, таблиц – 9, приложений – 3

Ключевые слова: система обучения, профессиональная подготовка, повышение квалификации, методы.

Объект ВКР – профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников организации АО «Томская генерация»

Предмет ВКР – профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Цель ВКР – исследовать систему профессиональной подготовки и повышения квалификации : АО «Томская генерация».

В процессе исследования проводилось анкетирование, осуществлялся анализ документальных источников.

В результате исследования были разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию системы обучения АО «Томская генерация»

Структура дипломной работы включает введение, три главы основного текста.

Во введение описана ла актуальность исследования, определены объект и предмет исследования, поставлены цель и задачи исследования описана методология дипломной работы.

В первой главе раскрыты понятия обучения персонала, методы и виды обучения, и рассмотрено обучение персонала в других странах. **Во второй главе** дана общая характеристика организации, описана краткая история организации, рассмотрена и проанализирована система обучения персонала АО «Томская генерация». **В третьей главе** представлены результаты

исследования, касающиеся обучения персонала и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

Заключение представляет собой краткий обзор основных выводов, сделанных в ходе написания дипломной работы. В списке использованных источников представлено информационное обеспечение исследования.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Обучение – это процесс реализации комплекса организационных, нормативных, методологических и других мероприятий, обеспечивающего соответствие уровня качественных характеристик работников организации современным требованиям к профессиональному уровню персонала и высокий уровень конкурентности организации на отраслевом рынке.

Профессиональная подготовка – получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Повышение квалификации - совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Персонал – общность людей, объединенных совместной деятельностью в рамках одной организации, включающая всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятия (к персоналу не относятся люди, выполняющие работы по договорам подряда или по договорам на предоставление консалтинговых услуг и т.п).

Содержание

Введение	9
1. Теоретические аспекты организации работы по профессиональной подготовке и повышению квалификации персонала в организации	12
1.1. Роль профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации	12
1.2. Основные формы обучения, профессиональной подготовки и повышение квалификации персонала в условиях рыночной экономики	16
1.3. Использование зарубежного опыта при организации профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала	33
2. Анализ системы профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в АО «Томская генерация»	39
2.1. Общая характеристика АО «Томская генерация»	40
2.2. Анализ существующей системы обучения персонала в АО «Томская генерация»	49
2.3. Анализ профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в АО «Томская генерация»	62
3. Исследование системы и рекомендации по совершенствованию обучения организации АО «Томская генерация»	74
3.1. Анализ проведенного исследования в организации АО «Томская генерация»	75
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы обучения организации АО «Томская генерация»	80
Заключение	83
Список использованных источников	85
Приложения	
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	89
Приложение А анкета исследования	89
Приложение Б кейс	90
Приложение В положение	93

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональная подготовка кадров в современных условиях приобретает особую актуальность, персонал является ключевым звеном в развитие организаций, предприятий. Совершенствование и развитие технологий, внедрение инноваций на производствах требуют систематического повышения профессиональных знаний сотрудников, так и повышения квалификаций в рамках рабочих специальностей. В профессиональной подготовке и повышение квалификации персонала заинтересованы сотрудники и организация, поскольку требования к профессионализму сотрудников постоянно растет. Высококвалифицированный персонал является ключевым звеном в конкурентной борьбе.

Вопросы профессиональной подготовки и повышение квалификации персонала в современных условиях приобретают особую актуальность.

В настоящее время перед профессиональным обучением сотрудников встал ряд принципиально важных задач, обусловленных в адаптации предприятий к рынку, модернизации и перепрофилированию предприятий, внедрению совершенно новых технологий, и к высоким требованиям по отношению профессионализма сотрудников.

Современное производство предъявляет высокие требования к персоналу и профессиональной подготовке и повышению квалификации кадров в условиях быстроразвивающихся рыночных отношениях. В ходе научно технического прогресса, организациям приходится постоянно обучать персонал, так как одни профессии исчезают другие приходят к ним на смену. Повышается трудовой ритм, меняются технические средства, это влияет на необходимость в новых формах, профессиональной подготовки и повышение квалификации сотрудников.

В основу ВКР легли работы посвященные обучению персонала, их методов и видов. В работах отечественных авторов таких как: Магура М.И. Курбатова М.Б. «Обучение персонала как конкурентное преимущество», Пилипенко Н.М. «Формирование квалифицированных рабочих кадров»,

Кузнецов А.Ю. «Подготовка и переподготовка персонала в России» и др. можно найти ответы на вопросы касающихся эффективного обучения сотрудников.

Объект ВКР – профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников организации АО «Томская генерация»

Предмет ВКР – профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Цель ВКР – исследовать систему профессиональной подготовки и повышения квалификации : АО «Томская генерация».

Для достижения цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить существующую систему профессиональной подготовки персонала
- рассмотреть виды и методы обучения персонала
- дать общую характеристику деятельности АО «Томская генерация»
- проанализировать существующую систему обучения персонала АО «Томская генерация»
- провести исследование касающиеся обучения персонала АО «Томская генерация »
- разработать рекомендации касающиеся обучения персонала АО «Томская генерация»

Метод исследования: в ходе работы был произведен анализ необходимых теоретических источников, собраны эмпирические данные, систематизированы и синтезированы практические и теоретические материалы.

В ходе работы был собран и систематизирован полученный материал по спектру вопросов, касающихся обучения персонала.

Место прохождения преддипломной практики: ООО Sugarelle.

Структура ВКР подчинена решению основных целей и задач. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность темы ВКР, определены предмет и объект исследования, цели, задачи.

В первой главе раскрыты понятия обучения персонала, методы и виды обучения, и рассмотрено обучение персонала в других странах.

Во второй главе дана общая характеристика организации, описана краткая история организации, рассмотрена и проанализирована система обучения персонала АО «Томская генерация».

В третьей главе представлены результаты исследования, касающиеся обучения персонала и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

В заключении ВКР сформулированы теоретические выводы. Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что собран и систематизирован материал по системе профессионального обучения в АО «Томская генерация».

1. Теоретические аспекты организации работы по профессиональной подготовке и повышению квалификации персонала организации

1.1. Роль профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации

В настоящее время подготовка квалифицированных кадров играет огромную роль. Персонал – это движущая сила организации, поэтому работодателям при формировании бюджета организации, стоит учитывать траты на персонал, так как именно он, в условиях жесткой конкуренции является движущей силой.

Работодателям для повышения конкурентоспособности своей организации, следует развивать профессиональные знания сотрудников. Выстроить систему обучения, переподготовки и повышение квалификации персонала, заинтересованность персонала в обучение, это мощная система информационного поиска, новаций, всё это должно работать на благо и развития сотрудников и самой организации.

В рыночных условиях необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд предприятия определяет сам работодатель. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, регламентирующей права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, он проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в своей организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором и трудовыми соглашениями[1].

В России существует два основных способа обучения персонала в рамках профессионально технического образования :

- в государственных учебных заведениях начального и среднего профессионального образования;

- непосредственно на предприятиях и в организациях с различными формами собственности.

При переходе к рыночной экономике состояние подготовки профессиональных кадров как в системе технического образования, так и на производстве становится социально-экономической проблемой для страны. Подготовка экономистов-менеджеров, инженеров-технологов, и других управленческих кадров в высших учебных заведениях, недостаточно приближена к реальной обстановке и условиям на рынке и конкретному производству. В таких условиях молодым специалистам сложно быстро включиться в самостоятельную работу, и использовать свои профессиональные и творческие способности при реализации новых идей в производстве, внедрение новых технологий, для улучшения экономических показателей организации и предприятия.

Высокие рыночные требования к уровню профессиональной квалификации рабочих кадров вызывают необходимость коренной перестройки всей системы профессионально-технического образования[40]. Действующая система подготовки должна быть мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу, постоянно соответствовать данным требованиям как с качественных, так и с количественных позиций. Новому этапу развития рыночной экономики, новой технике, технологии и организации производства должны в полной мере соответствовать системы, формы, содержание и методы подготовки персонала.

Наиболее эффективной является групповая форма подготовки молодых рабочих, применяемая на передовых предприятиях, имеющих свои учебные мастерские, цехи и комбинаты. По своему содержанию групповая форма обучения рабочих на производстве приближается к условиям профессиональной подготовки в стационарных учебных заведениях. В учебных цехах предприятия имеются лучшие возможности для их оснащения современным оборудованием, применения прогрессивных технологических

процессов, создания благоприятных условий для более полного усвоения учебного материала и практических приемов выполнения работы.

Курсы целевого обучения организуются на предприятии для освоения вторых и смежных профессий, повышения квалификации работников по новой технике и технологии производства, новых методов планирования и управления производством и многих других четких целей, к примеру освоения передовых методов труда, изучения зарубежного опыта и т.д.

Продолжительность профессиональной подготовки рабочих на производстве определяется сроками ученического договора и временем достижения требуемой квалификации, как правило, первого или второго разряда. Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующих возраста, профессии и специальности.

Работники, проходящие обучение в своей организации, могут по соглашению с работодателем полностью освобождаться от работы по трудовому договору либо выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени.

В период ученичества молодым рабочим выплачивается стипендия. Работы, выполняемые учениками на практических занятиях, оплачиваются по установленным расценкам. После завершения профессиональной подготовки рабочий должен приступить к работе на предприятии по полученной профессии и специальности. По действующему трудовому законодательству испытательный срок для работников, успешно завершивших свое ученичество, не устанавливается.

В мировой экономике существует три основных системы подготовки кадров: кооперативная, производственная и государственная, а также множество их вариантов. Кооперативная система подготовки кадров основывается на взаимодействии организаций, представляющих работодателей, государство и профсоюзы. Производственная, или корпоративная, система подготовки кадров ориентируется на пожизненный найм и низкую текучесть рабочей силы, обеспечиваемые передовыми фирмами. Государственная система

подготовки кадров базируется на регулировании подготовки кадров централизованно или с учетом рыночного спроса и предложения.

Следовательно, идеальная система профессионального обучения до сих пор не создана в нашей стране[5]. Для функционирования системы подготовки и переподготовки кадров необходимы следующие условия:

- наличие прочной, высококачественной общеобразовательной базы, без которой трудно развивать профессиональные навыки и аналитические способности работников;
- создание стимулов для эффективного существования систем профессионального обучения;
- совершенствование профессионального образования с целью гибкого реагирования на потребности экономики, динамику спроса и предложения на рынке труда.

Следовательно, идеальная система профессионального обучения до сих пор не создана в нашей стране.

Таким образом, можно сделать вывод о том что организации, которые планируют занимать лидирующие позиции в рамках высокой конкуренции, должны вкладывать в персонал большие средства, что бы обеспечить себе стабильную позицию на рынке предоставляемых услуг.

Еще в двадцатом веке экономисты определили что средства вложенные в персонал принесут на восемьдесят процентов больше прибыли чем было затрачено, как показывают современные исследования эта схема до сих пор работает так как была создана в то время когда только начинал развиваться научно технический прогресс с большой скоростью. В 20 веке были успешны только те предприятия, фирмы, которые не жалели денег и времени на обучение своих сотрудников. В настоящее время все эти принципы так же сохранились.

1.2. Основные формы обучения, профессиональной подготовки и повышение квалификации персонала в условиях рыночной экономики

Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас очень активно развивается дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирования на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов[9]. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

В современных условиях, когда бизнес развивается, конкуренция растет, задачей любой организации - не только выжить, но и как можно дольше оставаться конкурентно способной. Успех компании напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Именно поэтому развитие персонала играет важную роль в управлении человеческими ресурсами.

На основании обобщения теоретических исследований отечественных и зарубежных исследователей, можно представить на рисунке взаимосвязь

системы развития персонала с другими направлениями работы.



Взаимосвязь системы развития персонала с другими направлениями работы.

Развитие персонала - комплекс мероприятий по профессиональной адаптации, оценке персонала при подборе, обучению персонала, работе с кадровым резервом.

Каждому из направлений очень важно уделить особое внимание. Сейчас акцент сделаем на обучении персонала, так как это довольно большое направление, которое требует тщательного изучения и является наиболее актуальным, как в России, так и за рубежом.

Обучение персонала - систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.

Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала залог достижения компанией стратегических целей, а также готовности к проведению организационных изменений.

Среди основных факторов определяющих необходимость и значимость обучения можно выделить следующие:

обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженность персонала своей организации и его включенности в дела компании, созданию благоприятного климата в коллективе;

хорошо спланированная и организованная система обучения может стать для организации залогом успеха в достижении краткосрочных и долгосрочных планов компании;

обучение играет значимую роль в повышении ценности человеческих ресурсов в компании;

обучение дает работнику возможности профессионального роста, как внутри компании, так и вне ее. Тем самым увеличивает его конкурентное преимущество на рынке труда.

Создание системы обучения персонала в компании для собственника имеет ряд преимуществ. Рассмотрим некоторые из них:

повышение эффективности труда - повышается производительность труда, улучшается качество работ и сокращение трудоемкости этих работ;

совершенствование системы найма и отбора персонала. Возможность обучения привлекает в компании нужных высококвалифицированных людей, для которых саморазвитие является важным аспектом при выборе компании;

сокращение текучести рабочей силы. Повышается степень удовлетворенности сотрудниками своей работой;

растет удовлетворенность клиентов компании, так как повышается качество товаров и услуг;

снижаются затраты на поиск и подбор новых сотрудников.

Обучение персонала будет эффективным только тогда, когда оно будет соответствовать целям организации[8].

Цели обучения могут варьироваться в зависимости от таких переменных как потребности организации, количественный и качественный состав персонала, его демографические и квалификационные характеристики, финансовое положение предприятия и др.

Цели обучения с точки зрения работодателя и работника могут существенно отличаться.

Специалисты по управлению персоналом считают, что целями работодателя являются:

организация и формирования персонала управления;

воспроизводство персонала;

интеграция персонала;

гибкое формирование персонала;

адаптация;

-внедрение нововведений

С точки зрения наёмного работника, цели обучения могут быть следующими:

поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

развитие способностей планирования и организации производства.

Успех компании в создании системы обучения зависит от грамотно выбранного вида и формы обучения.

Традиционно по целевому назначению выделяют три вида обучения: подготовка, кадров, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Характеристика видов обучения представлена в таблице.

Выбор метода обучения является важным аспектом, которые напрямую влияет на эффективность обучения[7]. Правильно выбранные методы позволяют увеличить заинтересованность персонала в обучении, а так же позволяют мотивировать его к дальнейшему развитию и использованию изученных знаний на практике.

Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Современные лекции отличаются от тех, которые раньше читали в институтах. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению - проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. Используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Семинары предлагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработка новых решений и поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные

развитию новой культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях - проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета.

Формы и методы обучения персонала

Следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала. Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компании гораздо лучше контролируют содержание и формат собственных программ. В случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги собственными силами.

Кроме того, если сотрудники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании позволяет обучающимся установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег[7].

Обучение вне организации приносит максимальный эффект, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика и его результаты востребованы. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе после обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.

В настоящее время, кроме традиционных форм обучения, специалисты выделяют модульное, дистанционное и мультимедийное обучение. Существуют различные варианты совместного применения этих форм обучения.

Понятие "модуль" означает отдельную, относительно самостоятельную часть какой-либо системы. Модульная форма обучения предполагает создание учебной программы, состоящей из отдельных самостоятельных тематических модулей.[38] Это позволяет новичку включиться в учебный процесс на любом этапе, в зависимости от потребности в тех или иных знаниях.

В ряде случаев модульный принцип применяется и при дистанционном обучении. Это предполагает построение программы, состоящей из отдельных модулей, которые слушатель может выбрать по своему усмотрению. Достоинства этой формы обучения: гибкость, мобильность, ориентация на индивидуальные запросы слушателей[12]. Чтобы обеспечить рентабельность модульного обучения, необходимо осуществлять постоянные массовые наборы слушателей, а это не всегда возможно. Такая проблема не возникает, если модульное обучение применяют совместно с дистанционным. Модульное обучение широко применяется при организации обучения востребованным на рынке труда массовым профессиям (водитель, повар, кондитер и т.д.).

Дистанционный - значит совершаемый на расстоянии. Дистанционное обучение предполагает использование современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии, без непосредственного личного контакта учащегося с преподавателем. Подобное обучение имеет ряд достоинств: широкий диапазон выбора учебного заведения и высококвалифицированных преподавателей, высокая степень доступности образовательных услуг, повышение их качества (достигаемое за счет индивидуализации). Кроме того, процесс обучения "не

привязан" к конкретному месту и времени, т.е. учащийся и преподаватель самостоятельно организуют свои занятия. Практика показывает: компания, проводящая дистанционное обучение своего персонала, серьезно экономит. Ведь в этом случае в учебный процесс можно вовлечь больше сотрудников, независимо от того, насколько они удалены от центрального офиса; обучение осуществляется на рабочем месте - работники меньше отрываются от своих непосредственных обязанностей, а учебный процесс можно контролировать. Бесспорно, у дображивающего преподавания имеется несколько минусов. Для того чтобы осуществить его, необходимо промышленное оборудование. Связь обучающихся с педагогом - воображаемый, то что ограничивает вероятность извлечения полной противоположной взаимосвязи и исправления тренировочного движения. К этому ведь педагог никак не содержит способности осуществлять контроль независимость исполнения деятельности, никак не способен являться убежден в этом, то что источник постигнут грамотно, а мастерства создаются в спрашиваемом русле[24]. Взаимодействие соучастников тренировочного движения среди собою и с педагогом протекает только в информативном, умственном степени. Дображивающая модель ограничивает способности преподавания поведенческим и определенным высококлассным способностям, вызывающим психологического и индивидуального контакта с педагогом и иными студентами. С целью этого для того чтобы закончить электродистанционный направление, ученикам нужна большая само мотивирование к учебе, таким образом равно как вспомогательные доказывающие наружные условия влияют в их никак не в абсолютной

границы.

Мультимедийное подготовка подразумевает присутствие намеренно оборудованного компьютерного класса (присутствие массовом обучении) или КОМПЬЮТЕР и мультимедийных просветительных проектов. С одной края, предприятие мультимедийного преподавания потребует конкретных экономических расходов, с иной - бережет в плате работы педагогов. Мультимедийное подготовка дает возможность изучать академический

источник в персональном, подходящем с целью обучающегося темпе. Обучающийся способен выслушать академический источник ряд один раз либо приостановить его воссоздание, для того чтобы поразмыслить, записать то что-либо[36]. Но сформировать многоцелевые мультимедийные проекты согласно конкретному высококлассному направленности трудно, таким образом равно как степень базисной подготовки возможных слушателей способен являться весьма различным. Все методы обучения можно разделить на три большие группы:

- традиционные методы обучения;
- методы активного бучения;
- методы профессионального обучения.

К традиционным методам относятся: лекции, семинары, видеообучение - это методы, наиболее часто используемые при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

Лекции используются, когда за короткое время необходимо передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы[45]. Это может быть информация о продуктах для менеджеров по продажам, теория управления для менеджеров, финансовые и юридические знания. Современные лекции отличаются по форме от тех, которые раньше читались в институтах. Сейчас принято использовать интерактивные формы - проводить групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагать к решению бизнес-кейсы. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов - демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме[34].

Семинары предполагают большую активность участников и используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и

популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающим в компаниях. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить проблемы сбора долгов, оптимизацию документооборота, управленческий учет. Есть спрос и, естественно, предложение на очень узкие профессиональные вопросы.

Видеообучение представляет собой просмотр фильмов, действия которых представлены в форме отдельных эпизодов (фрагментов). После каждого эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного (теоретическая врезка)[17].

К методам активного обучения, т.е. методам, уделяющим большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, относятся:

- тренинги;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- поведенческое моделирование;
- разбор практических ситуаций;
- баскет-метод.

Около тренингами подразумевается подобная подготовка, в коей абстрактные конструкции использованного материала минимизированы и главное внимание уделяется фактической отработке познаний и способностей. В процессе проживания и прогнозирования намеренно установленных обстановок обучающиеся приобретают вероятность сформировать и зафиксировать требуемые способности, овладеть новейшими модификациями действия, поменять подход к своему эксперименту и раскладам, прежде используемым в работе[17]. Тренинги вызваны совершенствовать конкретные

административные способности - руководство осуществлением, составление плана, передача, мотивация, период- управление, результативные реализации, диалог, презентацию. Вследствие тренингам возможно увеличить собственную результативность работников - сформировать уклон в итог, умение управления инцидентами, коммуникативные способности, первенство. В тренингах наиболее СЕМЬДЕСЯТ % периода отдано деловитым забавам и их рассмотрению, закреплению более результативных стратегий действия в стандартных деловитых моментах. Результативность освоения новейшей данных в тренингах значительно больше, нежели в лекциях и семинарах значительно больше, нежели в лекциях и семинарах, таким образом равно как тут никак не только лишь приобретаются познания абстрактного нрава, однако в разных ролевых забавах и тренировочных моментах формируются фактические мастерства и способности. Увеличению действенности тренингов содействует использование видеоаппаратуры, если члены имеют все шансы рассматривать видеоматериал деловитых игр. Групповые обсуждения представляет собой групповую дискуссию по заданной теме[25]. Они позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала.

Деловые игры - это такой метод обучения, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход игры.

Ролевая игра, т.е. анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в деловой ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения. Групповая игра предполагает формирование мастерства в решении производственных задач, развитие способности к совместной работе[15].

Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно

этот метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения. Типичным примером поведенческого моделирования служит ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам предоставляется возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Разбор практических ситуаций - анализ, направленный на последующее принятие решения по реальной или условной практической ситуации. Главным образом, этот метод ориентирован на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения. При использовании баскет-метода обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги и принять по ним определенные действия.

Методами профессионального обучения на рабочем месте являются:

- производственный инструктаж;
- наставничество;
- стажировки;
- ротация кадров;
- использование работников в качестве ассистентов;
- подготовка в проектных группах.

Эта группа методов используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности[5].

К достоинствам этой группы методов относятся:

- гибкость, т.е. содержание и время обучения могут быть адаптированы к возможностям организации, отдельных групп персонала;
- адаптивность, т.е. в процессе обучения используется реальное оборудование, имеющееся в данной организации;

- эффективность в случае необходимости однопрофильного обучения достаточно больших контингентов работников, при наличии требуемых для этого средств, экспертов и преподавателей;

- содействие успешной деятельности работника на типичных рабочих местах путем выработки конкретных умений и навыков, так, чтобы он смог без дополнительного обучения в течение ряда лет успешно справляться со своими функциональными обязанностями[9].

Наряду с указанными достоинствами можно выделить ряд существенных недостатков. Дело в том, что в процессе обучения имеет место контакт только с сотрудниками данной организации. Это, во-первых, затрудняет честное и открытое обсуждение некоторых вопросов, что могло бы способствовать решению функциональных проблем в организации, во-вторых, не позволяет получить новые импульсы к работе из-за отсутствия обмена опытом с сотрудниками других организаций. Кроме того, возможно злоупотребление со стороны руководства организации, когда обучающихся отзывают с учебных занятий простым уведомлением в связи с производственной необходимостью[2].

Производственный инструктаж предполагает ознакомление работника с новыми для него условиями трудовой деятельности: освоение рабочего места, адаптацию, овладение необходимыми знаниями. Инструктаж проводится как разъяснение и демонстрация на рабочем месте приемов работы специально подготовленным инструктором или сотрудником, давно выполняющим данные функции. Это недорогое и эффективное средство развития простых технических навыков.

Сущность метода наставничества заключается в том, что неопытный работник учится на примере наставника, развивает свои профессиональные навыки, компетентность и, наконец, познает житейскую мудрость. Система наставничества была широко распространена в советское время. В настоящий момент она начинает возрождаться и применяется в обучении как рабочих, так и руководящего состава. Наставничество способствует повышению

квалификации и успешной адаптации тех, кто был принят в компанию недавно. Исследования показывают, что наставничество может повысить эффективность социализации новых сотрудников в коллективе и снизить количество увольнений в первый месяц после завершения испытательного срока, что приносит фирме определенную выгоду. Особенно острая потребность в наставничестве возникает в период проведения изменений, касающихся технологии работы и стратегии.

Стажировка предполагает приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.

Ротация кадров способствует получению опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника[13]. Внутрикorporативные перемещения позволяют получить более детальное представление о производственном процессе, целях и задачах различных подразделений, их вкладе в общие результаты компании.

Благодаря ротации у работников появляется возможность самостоятельно учиться и устанавливать новые социальные контакты, а это положительно влияет на их мотивацию[9]. Однако не стоит забывать, что перемещение сотрудника на другое рабочее место чревато высокими издержками, вызванными снижением производительности труда.

Использование работников в качестве ассистентов основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами высшего и качественно нового порядка. При этом определенная ответственность возлагается и на самого учащегося.

Подготовка в проектных группах используется, как правило, в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи.

Какие ни были бы выбраны формы и методы обучения персонала, необходимо помнить, что для эффективного обучения должны соблюдаться следующие принципы[17].

- Актуальность. Предлагаемая информация и учебные действия должны иметь непосредственное отношение к профессиональной или частной жизни обучающихся, так как взрослые работники плохо воспринимают абстрактные темы.
- Активность восприятия. Обучающиеся должны быть активными в процессе обучения.
- Мотивированность к обучению. К факторам, способствующим подобной мотивированности, относятся убежденность обучающегося в важности содержания обучения, в его значимости для профессиональной деятельности, уверенность в своих способностях усвоить учебный материал, а также благоприятная обстановка во время обучения.
- Повторение, которое помогает новому знанию закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
- Обратная связь в процессе обучения. Обучающихся необходимо постоянно информировать об их успехах, с тем чтобы они могли корректировать свое поведение для достижения ожидаемых результатов.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала.[33] При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

Профессиональная подготовка и повышение квалификации кадров.

Качественной характеристикой трудовых ресурсов является их квалификационный состав. Квалификация работника представляет собой

степень освоения теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения трудовых функций по конкретной профессии (специальности).

Основными компонентами, которые формируют уровень квалификации, являются: знания — степень изученности работником свойств предметов труда, устройства машин и механизмов, организации производства; навыки — способность работника выполнять конкретный вид работы при высоких количественных и качественных показателях с наименьшими затратами физической и нервной энергии; опыт — синтез результатов предшествующей трудовой деятельности, когда работник постепенно вырабатывает навыки предвидения хода трудового процесса.

Квалификация работника формируется в процессе обучения и практической деятельности[32].

Уровень квалификации базируется в основном на личных качествах работника. Разные профессии требуют наличия у людей отдельных индивидуальных качеств; физической силы, внимательности, быстрой реакции. Подбор для работника вида деятельности, соответствующего его индивидуальным способностям, проводится в процессе профессиональной ориентации и профессионального отбора.

Профессиональная ориентация включает целенаправленную деятельность по формированию у молодых людей представлений об определенных видах труда и развитие интереса к овладению данным видом деятельности. Профессиональная ориентация позволяет проинформировать молодежь об основных видах трудовой деятельности, имеющихся в городе, населенном пункте, вакантных работах на данный период[11].

Задача профессионального отбора — определить пригодность человека к выполнению конкретного вида труда. С помощью профотбора определяется правильность выбора профессии молодым человеком с учетом его личных психофизиологических качеств. Проводится он с помощью специальной аппаратуры и тестов. Состояние здоровья оценивает медицинская комиссия.

Уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки оценивается по результатам экзаменов.

Подготовка кадров — это процесс обучения, в результате которого человек получает необходимую теоретическую подготовку и практические навыки. В настоящее время в организации имеются централизованная система профессионального образования и система обучения непосредственно на производстве. Централизованно в специальных учебных заведениях или курсах готовят работников по массовым профессиям. К государственной системе подготовки кадров относят сеть профессионально-технических училищ, средние специальные и высшие учебные заведения.

Работу по организации профессионального обучения рабочих на предприятии осуществляют специальные подразделения — отделы (бюро) технического обучения, располагающие необходимой учебно-производственной базой[8].

Основными формами подготовки кадров на производстве является индивидуальная, бригадная (групповая), курсовая.

При индивидуальной форме обучения ученик прикрепляется к квалифицированному рабочему или инструктору. Наставник обучает ученика наиболее эффективным методам выполнения работ по данной профессии. Теоретические знания ученик должен получать самостоятельно, изучая специальную литературу. Могут проводиться консультации мастерами или специалистами цеха. Иногда для учеников проводятся общие теоретические занятия. Срок обучения — 2—6 мес.

После окончания подготовки ученик сдает экзамен квалификационной комиссии. К положительным сторонам индивидуальной формы обучения относят возможность одновременно готовить большое количество учеников нужных для производства профессий, подготовка проводится непосредственно на рабочем месте. Недостатком данной формы обучения является отсутствие системы в подготовке[5].

При бригадной (групповой) форме обучения теоретическая подготовка проводится специалистами в оборудованном помещении для всей группы, а

производственное обучение осуществляется индивидуально, на рабочих местах. Курсовая форма обучения характеризуется более глубокой теоретической подготовкой. Курсы могут быть с отрывом или без отрыва от производства. Производственное обучение производится как в учебной группе, так и на рабочих местах[14].

Переподготовка кадров — это обучение новым профессиям или специальностям. При переподготовке используются те же формы обучения, что и при подготовке кадров, но менее продолжительное время. В настоящее время это направление приобретает особую значимость в связи с перепрофилированием многих производств.

Повышение квалификации кадров является составной частью расширенного воспроизводства рабочей силы и связано с развитием производства. Под повышением квалификации понимается профессиональное обучение, направленное на совершенствование профессиональных знаний, навыков по имеющейся профессии. Повышать квалификацию могут руководители, специалисты, рабочие[5].

Основными формами повышения квалификации рабочих являются производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, обучение вторым смежным профессиям, школы по изучению передовых методов труда.

Производственно-технические курсы создаются в целях повышения навыков, технических знаний рабочих. Продолжительность учебы 3—6 мес. После окончания учебы рабочий сдает квалификационный экзамен, по результатам которого ему повышается разряд. Курсы целевого назначения создаются, когда намечается внедрение новой техники, освоение новой технологии или продукции. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их производственного профиля. Освоение вторых профессий позволяет лучше использовать оборудование, рабочую силу. Овладение вторыми профессиями обязательно при переходе на коллективные формы организации труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый метод обучения имеет свои преимущества. Сейчас большое разнообразие методов обучения в каждом из них есть и преимущества и недостатки. В России пока что еще не создана идеальная система обучения персонала. Поэтому каждая фирма выбирает те методы, какие им больше подходят, а в действительности те на которые хватает финансов[7]. С учетом обширного выбора образовательных услуг, организации, предприятия, имеют возможность выбрать, и не всегда выбор падает на образовательные услуги высокого качества, зачастую выбирают образовательные услуги более среднего уровня, но по низкой цене.

Хотелось бы отметить, так работает не каждая Российская компания, в настоящее время растет количество индивидуальных предпринимателей современного типа которые понимают, что именно правильно подобранная стратегия обучения персонала будет главным компонентом развития в дальнейшем[5]. Конечно, современные индивидуальные предприниматели выбирают более распространенные и актуальные методы, нанимают тренеров, которые проводят активное обучение персонала, такое как тренинги.

1.3 Использование зарубежного опыта при организации профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала

В зарубежных фирмах обучению работников придаются огромное значение. Оно является составным элементом общей системы работы с кадрами, которая предусматривает не только их подготовку и повышение квалификации, но отбор, аттестацию, продвижение по службе и стимулирование. Важнейшим направлением совершенствования системы формирования кадров является увязка планирования и управления персоналом со стратегией хозяйственной деятельности, повышением ее эффективности в целом. Образование и профессиональная подготовка имеют огромное значение для повышения эффективности производства. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширению профессиональной подготовки без отрыва от

производства.

Многочисленные проекты преподавания и высококлассной подготовки исполняются самими фирмами. Однако значительная их доля сформирована в совместной работе изготовления с тренировочными заведениями либо высококлассными училищами. Определенные классические фигуры высококлассной подготовки, к примеру, школьничество, обосновать собственную жизнестойкость вследствие применению новейших, необыкновенных с целью их приборов. Разговор проходит о отдельных смешанных конфигурациях, присутствие каковых прямая предоставление способностей смешивается с абстрактной подготовкой. К ученичеству причисляются крайне всерьез в многочисленных западноевропейских государствах и в Нордовой Америке. В подобных государствах, равно как Фрг, Альпийская республика и Страна, школьничество, либо «двойственная концепция», включает, согласно последней грани, 3 четверти определенных возрастных компаний. Согласно швейцарской концепции молодое поколение эксперты уже после школьной подготовке приобретают службу в изготовлении в этой области, какую они предпочли. 3-4 дня в недельку они выполняют в изготовлении около начальством известного специалиста. В другие время увлекаются в фокусах подготовки. Согласно прошествию 2-ух-3-х года аудитория сдают госэкзамен. Подобные одновр`емные обучения в изготовлении и в школе общепринято именовать «удвоенный концепцией». В иностранных компаниях внутризаводское подготовка и увеличение квалификации работников сотрудников – существенная цель отраслей сотрудников. Они осуществляют методическое обучение этой работы, непосредственно участвуют в организации обучения, оценке, отбора рабочих кадров, планировании карьеры работников, оказании практической помощи линейным руководителям в работе с подчиненными. В некоторых службах кадров организуются самостоятельные отделы обучения, которые занимаются производственной подготовкой, обучением инструкторов, мастеров, техников,

рабочих, разрабатывают учебные материалы, осуществляют связь с другими учебными центрами.

В США в системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, они ориентируются на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах – тренинга (тренировки профессиональных навыков) и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка (переподготовка) работника к следующей профессии (должности). Огромная часть программ рассчитана непосредственно на обучение профессиональным навыкам, необходимым для выполнения профессиональных функций (тренинга работника). Цель тренинга всегда конкретна, получение немедленного эффекта от вложенных средств через повышение производительности труда и качества производимой продукции. В развитии внутрифирменного обучения за рубежом большую роль играет тесная зависимость между уровнем образования, профессиональным статусом и уровнем жизни работника. В США в среднем почти половина изменений величины заработка у каждого работника определяется базовым и трудовым обучением.

Обучение на производстве значительно влияет на заработную плату. У лиц, получивших такое образование, заработок увеличивается примерно на 25%, не говоря уже о возможности продвижения по службе или получения более выгодной работы. Влияние этого фактора более длительно. Так, если воздействие школьного образования ощущается в течение 8 лет, то обучение на рабочем месте – в течение 13 лет.

В Японии профессиональная подготовка находится под контролем Государства. Основным поставщиком квалифицированной рабочей силы для японской промышленности является государственные профессиональные школы и учебные центры крупных фирм. Первые находятся в подчинении

Министерства образования, вторые – Министерства труда. Между программами Министерства образования и Министерства труда существуют различия.

В то время как учебные заведения, подчиненные Министерству образования, имеют почти одинаковые программы, вне зависимости от того, в какой части страны они находятся, программы учебных заведений Минтруда обязательно отражают специфику региона. В программах Минтруда больше специальных предметов, Минобразования – общеобразовательных.

Для достижения регламентируемого уровня профессионального образования в различных учебных заведениях, а также с целью получения возможности хотя бы минимального регулирования процесса подготовки кадров Минтрудом Стране восходящего солнца изобретены «Нормативы создания». В данных «нормативах» установлены наименьшие стандартные условия, предъявляемые к формированию, и излагается сущность стандартных проектов. В соответствии с нормативам, академический проект, вырабатываемый в базе стандартных проектов, содержит в себе равно как абстрактное, таким образом и фактическое подготовка, охватывающее никак не только лишь исследование начал специальности, однако и практические познания. Наравне с курсами базисной подготовки изобретена концепция направлений увеличения квалификации работников и их высококлассного продвижения. Присутствие данном учитывается жесткая слаженность проектов преподавания и увеличения квалификации. Нормативы преподавания пересматриваются Минтрудом каждые 3 года с этим, для того чтобы проект преподавания никак не отставала с темпов учено-технологического прогресса. В Стране восходящего солнца напрямую в фирмах учится 80% сотрудников, за пределами фирмы 18%, из-за рубежом – 2%. Подобным способом, в государствах с сформированной базарной экономикой уделяется значительное внимание высококлассному обучению персонала. В больших иностранных компаниях отделы подготовки сотрудников, равно как принцип, гарантируют меньше пятидесяти процентов размера внешнего преподавания,

в главном оно исполняется напрямую в трудовом участке. Это – кружки качества, целью которых является повышение квалификации, обучение передовым методам производства. Их работа начинается с систематического обучения всех его членов качественной работе, причем сюда входит весьма широкий круг вопросов – организация и технология производства, его экономика, различные аспекты управления (методы статистического контроля качества и регулирование технологических процессов, функционально-стоимостного анализа, обсуждение проблем и принятие решений, сбор и анализ производственной информации), анализируются производственные процессы и хозяйственные ситуации. Руководители «кружков» – инженеры, управляющие, дают профессиональные советы, консультируют, при необходимости ведут занятия по конкретным темам. Обучающиеся обеспечиваются необходимой информацией, обмениваются опытом. Также положительным моментом этого метода является, то, что он имеет массовый характер повышения квалификации рабочих кадров, и обучение рабочих происходит без отрыва от производства.

Рассмотрев систему обучения других стран, можно сказать что АО «Томская генерация» идет в ногу со временем в индустрии обучения и подготовки кадров организации. В индустрии теплоэнергетики часто происходят изменения, поскольку научно технический прогресс не стоит на месте.

Организации приходится каждый год подготавливать сотрудников к внедрению новых технологий. На производстве, а именно в цехах постоянно механизмируются различные процессы, внедряются инновации, в связи с этим каждый год, а иногда и пол года не проходят без изменения технологии отопления, и самой подачи тепла. В результате чего нужно тщательно планировать процесс обучения, так как он идет круглогодично. В организации каждый месяц проходит день обучения, где сотрудники проходят противоаварийные тренировки.

Рассмотрев европейскую систему обучения персонала, просматривается некая схожесть, например они, предлагают ученикам вузов работу которая не будет отвлекать их от основного учебного процесса, так как не каждый вуз может предоставить по мимо теоретических знаний, практику, европейские производства предоставляют студентам такую возможность. Часто предприятие принимает активное участие в отборе студентов, которых возьмет к себе на производство, устраивает конкурсы или предлагает студентам разработать проект, по итогу которого отберет лучших. Таким образом, они готовят потенциального сотрудника в будущем для своего предприятия, который будет обладать высокими профессиональными знаниями, теоретическими и практическими.

Следовательно, и в организации АО «Томская генерация» с 2011 года начинают внедрять программы подготовки молодых специалистов, такие как Карьерный лифт и Будущие кадры. Суть данных программ заключается в том, что молодых специалистов, так же, как в Европе начинают отбирать с вузов и школ. В России проходит ЕГЭ и школьников с высокими результатами по профильным инженерным предметам физики, химии, математике, награждают премиями, подарками. Конечно не все школы участвуют в данной программе, а только школы, у которых АО Томская генерация является спонсорами. Для студентов вузов система прохождения практики на предприятие имеет большее сходство с Европой, организация участвует на ярмарках вакансий, устраивает конкурсы стипендий, и вообще старается активно участвовать в жизни студентов, из вузов партнеров. АО «Томская генерация » старается отбирать студентов по своим направлениям, выбор достаточно большой, в организации достаточно широкий профиль специальностей, это и газовая отрасль и машиностроение, есть и химическая лаборатория и т.д. Руководство старается принять на практику как можно больше студентов, и следит за тем как студент себя проявляет на протяжении всего времени, отслеживает уровень теоретических знаний, и как студент применяет их на практике. В дальнейшем организация проводит отбор и лучших принимает в свои ряды.

Подводя итоги первой главы, хотелось бы отметить, что в современном мире все очень быстро развивается, экономика, научно технический прогресс, с каждым днем появляются новые научные разработки в разных сферах, все это влечет за собой изменения по отношению к человеческому труду. Какие бы изменения не происходили ни какие процессы не происходят без участия человека. Поэтому персоналу приходится успевать развиваться в быстро изменяющихся условиях. А организациям поддерживать уровень профессионализма сотрудников для того что бы справиться с высокой конкурентностью.

Современные организации должны понимать что средства, вложенные в персонал всегда оправдываются и приносят прибыль которая превосходит все затраты. Сейчас методик обучения становится все больше, это не только стандартные методы, как повышение квалификации, переобучение, обучение смежным специальностям, конечно, все эти методы всегда будут актуальны и будут использоваться, но они гораздо более затратны и с некоторой стороны они возможно более эффективны в рамках крупных предприятий, организаций, поскольку в таких сферах работают люди разных возрастов и не каждый из сотрудников оценит эффективность новых методов обучения, такие как тренинги или метод мозгового штурма, для людей у которых возраст за 45 лет уже теряются навыки обучения и в связи с этим такие сотрудники могут негативно отнестись к новым методам обучения. Если же рассматривать более молодой персонал, то их интерес как показывают исследования, гораздо больше привлекают новые методы такие как тренинги, мозговой штурм, баскет-метод, так как они видят в этом способ проявления себя. Из этого следует, что на данное время идеального способа обучения сотрудников еще не придумали, очень многое зависит от мотивации сотрудника к труду, поэтому при выборе обучения это тоже стоит учитывать. Для этого стоит на предприятие создавать центры по обучению персонала, которые бы

заботились о предоставлении обучения в срок и возможно по индивидуальным программам.

На данном этапе образование не стоит на месте, образовательных центров становится все больше, но существуют проблемы с качеством образования, поэтому при выборе специалистов для обучения сотрудников нужно опираться и на опыт других стран возможно даже привлекать иностранных преподавателей или использовать их опыт в сфере обучения.

2. Анализ системы профессиональной подготовки и повышению квалификации персонала в АО «Томская генерация»

2.1 Общая характеристика АО «Томская генерация»

Акционерное общество «Томская генерация» создано в ходе реформирования энергетической отрасли России и объединяет генерирующие мощности г. Томска.

АО «Томская генерация» входит в состав группы «ИнтерРАО». АО «Томская генерация» осуществляет производство и поставку электрической и тепловой энергии в городе Томске. Потребность области в электроэнергии на 26,3% обеспечивается за счёт источников АО «Томская генерация»: ГРЭС-2, ТЭЦ-3, ТЭЦ-1. Установленная электрическая мощность станций составляет 485,7 МВт. Установленная тепловая мощность станций — 2410,47 Гкал/ч.

Каждая из станций имеет стратегическое значение для города Томска и других городов. Подача энергии подается и ближние города, в прошлом году Томск начал подавать энергию в Омск.

Томская ГРЭС-2 (эксплуатируется с 1945 года)

Обеспечивает теплоснабжение Советского и Кировского районов г. Томска.
Основное топливо: кузнецкий уголь, резервное — природный газ, растопочное — мазут.

Установленная тепловая мощность — **815 Гкал/ч**

Установленная электрическая мощность — **331 МВт**

КИУМ на электрическую энергию — **52,4%**

КИУМ на тепловую энергию — **31,1%**

Штатная численность ГРЭС-2 на 01.04.15 составляет **553 чел.**

Томская ТЭЦ-3 (эксплуатируется с 1988 года)

Производит энергоснабжение Ленинского и Октябрьского районов г. Томска.

Основное топливо: природный газ, резервное – мазут.

Установленная электрическая мощность — **140 МВт**

Установленная тепловая мощность — **780 Гкал/ч**

КИУМ на электрическую энергию — **63,5%**

КИУМ на тепловую энергию — **24,4%**

Штатная численность на 01.04.15 составляет **319,5 чел.**

Томская ТЭЦ-1 (эксплуатируется с 1896 года)

В январе 2013 года в эксплуатацию введена газотурбинная установка электрической мощностью 14,7 МВт и 19,47 Гкал/ч.

Производит энергоснабжение Ленинского и Октябрьского районов г. Томска.

Основное и резервное топливо: природный газ, растопочное — мазут.

КИУМ на электрическую энергию — **38,9%**

КИУМ на тепловую энергию — **11,2%**

Штатная численность на 01.04.15 составляет **162 чел.**

Автотранспортное хозяйство

Подвижной состав Автотранспортного хозяйства составляет 173 единицы, в том числе собственный транспорт 123 единицы и арендованный транспорт 50 единиц. Структура автопарка представлена следующими видами транспортных средств:

- 39 единиц легковых автомобилей
- 14 единиц автобусов
- 55 единиц грузовых автомобилей
- 61 единица специальной техники
- 4 прицепа

Штатная численность на 01.04.15 составляет **206,4 чел.**

Для обеспечения работы промышленных предприятий, эвакуированных в Томск во время Великой Отечественной войны, в городе имелось недостаточно генерирующих мощностей. Строительство ГРЭС-2 началось в мае 1943 года по постановлению Государственного комитета обороны. 28 мая 1945 года ГРЭС-2 дала первый ток, а 1 июня была принята в эксплуатацию. В дальнейшем станция постоянно достраивалась и модернизировалась, была переведена на газ, в 1963 году была включена в Объединённую энергосистему Сибири.

История создания

2005 год

ОАО «ТГК-11» было образовано в ходе реформирования электроэнергетики России в июле 2005 года. Под оперативное управление компании были переданы ОАО «Омская электрогенерирующая компания» и ОАО «Томскэнерго».

2007 год

В сентябре 2007 года Совет директоров ОАО «ТГК-11» принял решение создать Томский и Омский филиалы ОАО «ТГК-11». Процесс присоединения региональных активов завершился к 1 ноября 2007 года.

2010 год

14 мая 2010 года состоялось общее собрание акционеров ОАО «ТГК-11», по итогам которого ОАО «ТГК-11» вошло в состав Группы ОАО «Интер РАО» в качестве дочернего общества (доля участия ОАО «Интер РАО» в уставном капитале ОАО «ТГК-11» составила 67,53%).

2012 год

В течение 2012 года доля участия Группы «Интер РАО» в уставном капитале ОАО «ТГК-11» была доведена до 100%.

2014 год

В соответствии с решением внеочередного общего собрания акционеров ОАО «ТГК-11» (протокол от 23.10.2014 №19) 05.11.2014 в ЕГРЮЛ внесена запись об изменении наименования Открытого акционерного общества «Территориальная генерирующая компания №11». Новое полное фирменное наименование Акционерное общество «Территориальная генерирующая компания №11».

2015 год

На основании решения внеочередного общего собрания акционеров (протокол от 01 декабря 2014 года № 20) АО «ТГК-11» с 01 апреля 2015 года реорганизовано в форме выделения Акционерного общества «Томская генерация» (АО «Томская генерация»).

АО «Томская генерация» обеспечивает потребителей тепловой и электрической энергией, оказывает большое влияние на жизнеобеспечение города Томска и на компоненты окружающей среды. Поэтому экологическая политика направлена на минимизирование негативного воздействия на окружающую среду.

Целью экологической политики компании является повышение уровня экологической безопасности работы объектов компании. Для АО «Томская генерация» является приоритетным принятие предупредительных мер, над мерами по ликвидации последствий, вызванных авариями техногенного характера.

Ключевыми принципами природоохранной деятельности АО «Томская генерация» являются:

- Ответственность компании за состояние окружающей среды;

- Соответствие деятельности АО «Томской генерации» требованиям природоохранного законодательства;
- Внедрение современных технологий при строительстве и модернизации энергообъектов
- Совершенствование процессов выработки электрической и тепловой энергии, природоохранных технологий в целях ограничения негативного воздействия на окружающую среду;
- Рациональное использование земельных ресурсов при размещении золошлаковых отходов.

Воздействие на состояние атмосферного воздуха

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу являются для станций «Томской генерации» доминирующим видом воздействия на окружающую природную среду. При этом динамика валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу находится в прямой зависимости от объемов выработанной электростанциями электрической и тепловой энергии, а также от структуры их топливного баланса.

В 2014 году увеличилась выработка электроэнергии на 10% по сравнению с 2013 годом, но валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу сохранили тенденцию к уменьшению. Основной причиной данной динамики стало улучшение качества закупаемого топлива.

АО «Томская генерация » активно участвует в жизни города и старается не доставлять дискомфорт гражданам, поэтому экологическая политика постоянно совершенствуется и модернизируется.

В организации ценят своих сотрудников, и создают различные программы направленные на повышения удовлетворенности рабочим местом.

Каждое лето отправляют детей, чьи родители являются сотрудниками организации в детские лагеря, которые расположены в Томской области и за

ее пределами, предлагаются и путевки за границу с частичной оплатой организации и родителей.

Для сотрудников организуются выезды на горнолыжные курорты Шерегеш с проживанием и однодневные туры. Каждый год организуют поездки в Новосибирск на школьные базары, которые проходят перед первым сентября, в этот день сотрудникам дают отгулы по необходимости.

Сотрудники АО «Томская генерация» в дополнение к льготам, предусмотренным законодательством, обеспечены социальным пакетом, который включает в себя:

- Добровольное медицинское страхование;
- Страхование от несчастных случаев;
- Материальную помощь по различным обстоятельствам;
- Оплату путёвок работникам и их детям;
- Дополнительные отпуска;
- Льготы по оплате за электрическую и тепловую энергию.

Сотрудники компании принимают участие в спортивно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятиях. Социальные проекты предусмотрены не только для работников АО «Томская генерация», но и для членов их семей. Часть социальных проектов АО «Томская генерация» направлена на поддержку неработающих пенсионеров, бывших работников компании. Согласно Положению по выплатам социального характера неработающим пенсионерам Акционерного общества «Томская генерация» выплачивается материальная помощь, льгота за тепловую и электрическую энергию, выплаты к юбилейным датам и праздникам.

Кадровая политика АО «Томская генерация» основана на социальном партнёрстве работников и работодателя, их взаимной ответственности за результаты труда.

Основными принципами кадровой политики являются:

- Обеспечение безопасных условий производства;
- Вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами;
- Предоставление работникам социальных льгот и гарантий;
- Реализация дополнительных корпоративных социальных программ.

Стратегия развития системы управления персоналом ориентирована на реализацию долгосрочных целей АО «Томская генерация» — укрепление конкурентных преимуществ на развивающемся энергетическом рынке и повышение эффективности работы предприятия.

Основные направления кадровой политики:

- Сотрудничество с образовательными учреждениями и привлечение молодых специалистов;
- Повышение квалификации сотрудников;
- Совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;
- Продолжение социальной политики, направленной на поддержку работников предприятия и членов их семей;
- Создание кадрового резерва.

Социально ответственный подход в управлении персоналом положен в основу политики ОАО «ТГК-11». В этом случае инвестиции в человеческие ресурсы компании рассматриваются как один из наиболее надежных видов вложения капитала. Ежегодно в компании проходят обучение до половины работников. Затраты на обучение персонала в этом году планируется увеличить с 1,2 до 1,5% от фонда оплаты труда. Целевые программы профессиональной подготовки разработаны для каждой категории персонала – руководителей, специалистов, рабочих. Переподготовкой и повышением квалификации персонала занимаются корпоративные учебные центры.

Начальник ДУП ОАО «ТГК-11» Кизило А.Л. считает полученную награду «значимым достижением для компании»: «Это оценка РАО ЕЭС достижений как управляющей компании ОАО «ТГК-11», так и ОАО «ОЭГК» в области управления персоналом. В течение нескольких лет в компании создается

эффективная система управления талантами: это и смотры художественной самодеятельности, выставки «Флора-энергия», конкурсы детей энергетиков в области спорта, культуры, науки, проведение мероприятий советов молодых специалистов, всевозможные спартакиады. Награда РаЭл – свидетельство того, что мы находимся на правильном пути. В компании подготовлены серьезные проекты в области развития персонала.

Одной из основных задач департамента управления персоналом является перспективное прогнозирование кадрового состава на пять лет. В рамках программы «Будущие кадры для энергетики» выпускники школ получают целевые направления в учебные заведения г. Омска. Компанией заключены договоры о совместной подготовке специалистов и проведению научных исследований с ведущими вузами города Омска, Томска. Практикуется стажировка выпускников профильных ВУЗов на предприятиях ОАО «ОЭГК» «Одним из проектов подготовки резерва является программа «Звездный путь руководителя», которую ОАО «ОЭГК» реализуем совместно с УЦ «Энергетик», - Обучение по первому блоку программы прошли председатели Советов молодых специалистов, по второму - организовано обучение начальников цехов. Программа позволит определить наиболее перспективных менеджеров, затраты на развитие которых, будут наиболее эффективны.

В этом году в компании средний возраст персонала увеличился с 41,5 года до 42,2 лет, на 1,8 % возросло количество пенсионеров. Задача обеспечить преемственность поколений и безболезненную замену руководящего состава высококвалифицированными кадрами.

Социальная эффективность – это и финансовые вложения в социальные проекты, например в Программу негосударственного пенсионного обеспечения. Люди должны чувствовать себя социально защищенными, рассчитывать на поддержку предприятия, когда уйдут на пенсию.

АО «Томская генерация» стремится стать одним из ведущих предприятий в российской электроэнергетике и поэтому заинтересовано в привлечении квалифицированных специалистов различного профиля. Кадровая и социальная политика нацелены на создание максимально привлекательных условий труда. Предприятие делает всё необходимое для того, чтобы обеспечить сотрудникам интересную и стабильную работу, достойную заработную плату, социальный пакет.

Современная энергетика предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. В АО «Томская генерация» создана система подготовки и переподготовки по различным направлениям. Обучающие программы позволяют получать новые практические и теоретические знания в Томске, а также в других городах. В связи с появляющимися вакансиями для работы в структурные подразделения АО «Томская генерация» приглашается талантливая молодежь и уже опытные специалисты. Лучшим из сотрудников предприятие предоставляет условия для карьерного роста.

Рассмотрев организацию с разных сторон можно сделать вывод о том что, Томская генерация является образцово показательной, заботится о своих сотрудниках и ценит их труд предоставляет безопасный рабочие места, обеспечивает развитие профессиональных навыков. Для сотрудников разработаны широкие социальные программы с большими возможностями ,походы в бассейн, предоставление летнего отдыха для детей, поездки в пансионаты для поправки здоровья, шоп туры и т.д.

Исходя из характеристики можно сделать вывод о том что предприятие активно участвует и в жизни города Томска, сотрудничает с вузами, школами, способствует развитию талантов у молодежи, для города Томска это очень важно, потому что наш город является городом студентов .

В организации существует экологическая политика которая следит за чистотой Томского воздуха. Затраты на защиту окружающей среды растут с каждым годом. Регулярно проводится ремонт экофильтров от которых зависят

объемы выбросов в атмосферу. Генерация наращивает программу по снижению нагрузки на экологию на золоотвалах: на той же ТЭЦ-3 энергетики поддерживали орошение и другие меры против пыления, что привело к отсутствию жалоб окрестного населения на пыль. Проходит госэкспертизу проект рекультивации первой и второй секции золоотвала. Переработка золы в Омске вызвала интерес и за рубежом. Напомним, что месяц назад знакомиться с опытом омских энергетиков приезжала делегация из Индии.

Снижая объем выбросов, энергетики параллельно увеличивают мощности станций. Это вообще, на взгляд "БК", редкость - обычно в промышленности с ростом объемов нагрузка на экологию пропорционально также увеличивается.

2.2. Анализ существующей системы обучения персонала в АО «Томская генерация»

Система профессионального обучения персонала – это система, направленная на формирование, поддержание и развитие компетенций персонала для обеспечения и безопасности производства и эффективности работы Общества. Обучение персонала в организации проходит систематически, сотрудники каждый год проходят обучение в специальном центре при организации. Обучение проходят по очереди, каждый цех и каждое подразделение организации в зависимости специфики обучения. В организации используются все существующие формы обучения, профессиональное обучение, дополнительное профессиональное образование, повышение квалификации, профессиональная переподготовка, обучение смежным профессиям.

Профессиональное обучение- обучение, направленное на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

Дополнительное профессиональное образование- вид образования, направленный на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки).

Повышения квалификации- совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Профессиональная переподготовка- получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Организация тщательно подходит к формированию системы обучения персонала, так как на теплоэнергетическом комплексе следят за научно техническим прогрессом с появлением новых разработок или инноваций, появляется почва для анализа подготовленности сотрудников к данным изменениям. К каким затратам нужно готовиться для покупки оборудования и затратам на обучение сотрудников.

Система профессионального обучения персонала – это система, направленная на формирование, поддержание и развитие компетенций персонала для обеспечения и безопасности производства и эффективности работы Общества. Организация работ в рамках системы обучения персонала тщательно планируется, анализируются данные о прохождении обучения прошлых лет, количестве сотрудников которые прошли его, и которым пришло время обучаться согласно положению об организации профессионального обучения персонала АО «Томская генерация».

В организации существует планирование работ в рамках системы профессионального обучения персонала, которое строится по следующим этапам:

- Формирование потребности в обучении в соответствии с целями и задачами Общества,
- Формирование Плана обучения персонала Общества, в соответствии с потребностями и заказами на обучение, с учетом периодичности прохождения обучения,
- Планирование затрат на обучение персонала в рамках утвержденного Бизнес- плана Общества,
- Согласование и разработка образовательных программ с учебными заведениями, центрами.

Реализация работы системы

- Организация профессионального обучения, в рамках утвержденного Плана обучения

Контроль работы системы профессионального обучения персонала:

- Отчет по выполнению Бизнес- плана по статье «Повышение квалификации и профпереподготовка»;
- Отчет по результатам выполнения Плана обучения;
- Анализ результативности обучения персонала.

Описание элементов системы, функции выполняемые каждым элементом тщательно расписаны с учетом профессиональных компетенций, роли каждого участника могут изменяться, если например исполнителю потребуется обучение, он встанет на место пользователя, участника обучения.

Роль в системе	Организационные единицы Общества / Внешние контрагенты	Функции
Заказчик	Генеральный директор, заместитель генерального	- Целеполагание системы обучения

Роль в системе	Организационные единицы Общества / Внешние контрагенты	Функции
	директора-технический директор	- Установление требованиям к организации процесса обучения
Методолог	Управление по работе с персоналом	- Разработка методологии организации процесса обучения, согласно целям и задачам Общества
Исполнитель	Управление по работе с персоналом	- Планирование, реализация, контроль, отчетность, анализ, проведение корректирующих мероприятий процесса обучения
	Структурные подразделения и структурные единицы	- Исполнение требований и поставленных задач в обучении персонала
Пользователь	Все работники Общества	- Участие в развивающих и обучающих мероприятиях
Поставщик услуг	Внешние образовательные учреждения, оказывающие услуги по обучению	- Реализация дополнительных профессиональных программ, согласно требованиям Заказчика
Регулирующий/Контролирующий орган	Внешние государственные, обеспечивающие надзор	- Соблюдение государственных и отраслевых стандартов

Роль в системе	Организационные единицы Общества / Внешние контрагенты	Функции
	и Контроль за соответствием подготовки по отдельным профессиям и должностям	

Стоит учитывать АО «Томская генерация» является крупной организацией количество сотрудников, в которой больше двух тысяч, поэтому потребность в обучении и развитии персонала делятся на:

- базовые потребности;
- потребности стратегического развития;
- потребности в обучении персонала отдельных проектов.

Базовые потребности определяются необходимостью осуществления повседневной деятельности Общества. К ним относятся потребности в обучении промышленно-производственного персонала (далее ПТП), включая, персонал специальностей, поднадзорных Федеральным надзорным органам.

Потребности в обучении персонала в целях стратегического развития определяются необходимостью реализации ключевых задач, поставленных решениями органов управления Обществом.

Потребности в обучении персонала отдельных проектов определяются содержанием проекта и носят временный или начальный (пилотный) характер. Они определяются руководителями проектов за счет бюджетов, выделенных на реализацию проекта.

Формирование базовых потребностей в обучении персонала осуществляется управлением по работе с персоналом на основании требований законов, других федеральных нормативных актов и корпоративных организационно-распорядительных и методических документов.

Формирование потребностей в обучении в соответствии с целями стратегического развития осуществляется руководством Общества совместно с работниками управления по работе с персоналом с учетом итогов Балансовых комиссий.

При планировании и осуществлении отдельных проектов может предусматриваться обучение персонала проекта. В этих случаях оно планируется руководителем проекта во взаимодействии с управлением по работе с персоналом.

Потребность профессионального обучения персонала определяется в соответствии:

- с целями и задачами Общества на последующий год,
- квалификационными характеристиками ключевых профессий должностей профессиональными стандартами;
- с требованиями Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации (Приказ Минтопэнерго РФ от 19 февраля 2000 г. № 49);
- с Трудовым кодексом РФ (ст.196), Постановлением Правительства РФ от 26 июня 1996 г. № 610;

с учетом:

- прогноза текучести персонала по основным должностям, профессиям;
- состояния регионального рынка труда по основным должностям, профессиям;
- количества работников пенсионного возраста по основным должностям, профессиям;
- количества работников призывного возраста по должностям, профессиям;
- переобучения работников в связи с сокращением численности персонала;
- планируемых изменений в технологии, производственных процессах, ввода нового оборудования;

- рекомендаций аттестационно-кадровой комиссии, по результатам оценки персонала;
- изменений в требованиях нормативных документов;
- результатов проверок органами государственного регулирования;
- результатов расследований аварий, инцидентов, несчастных случаев на производстве в результате ошибок персонала и аварийных ситуаций;
- требований нормативных документов или результатов оценки или аттестации работников;
- других, значимых экономических, технологических, социальных для Общества факторов.

На основании анализа факторов, перечисленных руководители структурных подразделений определяют необходимость обучения подчиненных по конкретным направлениям.

Каждый год формируются данные о необходимости обучения работников по запросу, направляемому в каждое подразделение организации (срок которого до 30 августа каждого года) передаются руководителю подразделения, ответственного за работу с персоналом. Далее до 10 сентября текущего года в управление по работе с персоналом за подписью руководителя структурного подразделения, ответственного за работу с персоналом. Периодичность прохождения обучения - не реже одного раза в три года, персонала, не принадлежащего к – не реже одного раза в пять лет. На основании результатов определения потребности в обучении, с учетом периодичности прохождения профессионального обучения персонала, заявок от структурных подразделений (управлений, отделов), специалистом управления по работе с персоналом формируется проект Плана профессионального обучения персонала. План профессионального обучения персонала утверждается генеральным директором не позднее 30 декабря текущего года.

На основании Плана и заключенных договоров с образовательными организациями руководитель предприятия ежемесячно издает приказ о направлении работников на обучение в образовательные организации по

конкретным учебным программам. Внеплановое обучение персонала проводится на основании согласованной генеральным директором служебной записки от руководителя структурного подразделения (управления, отдела, направления), с обоснованием причины проведения внеплановой подготовки (по предписанию Федеральных надзорных органов, производственной необходимости и т.д.) с обязательным указанием источников финансирования не позднее 20 числа месяца, предшествующего предполагаемому обучению. Также внеплановое обучение организуется только при условии наличия финансовых средств на данное обучение:

- предусмотрено в Плане по статье «Внеплановое обучение»;
- за счет экономии затрат по не состоявшему плановому обучению;
- за счет корректировки бизнес-плана.

Формирование заданных уровней требований должностных и личностных компетенций персонала филиала для обеспечения высоких уровней профессиональной безопасности, надежности деятельности, сохранения здоровья и работоспособности работников, повышения управленческих компетенций, творческих способностей и креативности сотрудников, формирования эффективных команд персонала для интенсивного социально-экономического развития организации.

- Оценки готовности персонала по целям Общества
- Определение потребностей в обучение персонала;
- Планирование и контроль бюджета на обучение персонала;
- Разработка и контроль исполнения Плана обучения персонала;
- Организация подготовки персонала в соответствии с Планом обучения;
- Оценка и анализ результативности обучения, проведение корректирующих мероприятий

Существует определенный порядок расходов средств на обучение, профессиональное обучение осуществляется за счет средств Общества.

Размер финансовых средств, выделяемых на профессиональное обучение персонала, определяется целями Общества и утверждается генеральным директором после утверждения бизнес-плана. В Обществе предусматриваются средства в объемах достаточных для подготовки и аттестации согласно квалификационным требованиям не менее 30% работников ежегодно.

Для обеспечения профессиональной подготовки персонала в соответствии с требованиями законодательства и настоящего Положения в бизнес-плане Общества отдельной строкой предусматриваются расходы на профессиональное обучение персонала в объемах не менее 1,5 % от фонда оплаты труда (ФОТ), включая не менее 0,75% от ФОТ - на подготовку производственно-технологического персонала.

Затраты на профессиональное обучение относятся на себестоимость при условии оформления документов в соответствии с действующим законодательством РФ, и могут, по решению генерального директора, производиться из прибыли. Для отнесения затрат на профессиональное обучение персонала на себестоимость необходимо чтобы направления подготовки (темы учебных мероприятий) соответствовали квалификационным характеристикам и должностным обязанностям сотрудников.

Затраты на получение второго высшего образования относятся на прибыль. Они финансируются в соответствии с заключенными ученическими договорами. В соответствии с ученическими договорами (в соответствии с гл. 32 Трудового кодекса РФ) для профессиональной переподготовки частично могут привлекаться личные средства работника. Расчет затрат на профессиональное обучение персонала осуществляется начальником управления по работе с персоналом в сводной таблице «Отчет о профессиональном обучении персонала». Контроль планирования и расходования средств, направляемых на подготовку персонала, возлагается на генерального директора при участии начальника управления по работе с персоналом. Выделяемые средства не включают командировочные расходы и расходы на проезд к месту обучения и обратно.

При отправке сотрудников на обучение, организация ставит определенные цели перед сотрудниками, очень важно качественно донести требуемые результаты по итогу обучения и заинтересовать сотрудников в данном процессе, проинформировать о плюсах обучения, и дальнейших преимуществах. Поэтому следует учитывать оценку результативности обучения персонала.

Оценка результативности персонала в организации заключается в сопоставлении полученных результатов проведенного обучения с запланированными целями обучения, выявление недостатков в обучении и разработки плана корректирующих мероприятий.

Работа по оценке результативности обучения в Обществе является компетенцией управления по работе с персоналом.

Результативность обучения оценивается следующими показателями:

- количество обученного персонала по категориям за отчетный период;
- процент обученного персонала от списочной численности;
- сумма финансовых затрат на обучение за отчетный период;

Полученные данные сравниваются с плановыми показателями за отчетный период, с аналогичными показателями предшествующего года.

- удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение.

Для оценки удовлетворенности сотрудника проводится анкетирование, анкеты оценки обучения заполняются сотрудниками после обучения и сдаются в управление по работе с персоналом.

Анализ анкет позволяет оценить:

- уровень интереса и полезности пройденного обучения,
- методы обучения,
- общие аспекты обучения.

На основании оценки удовлетворенности сотрудником уровнем подготовки в предложенных учебных заведениях проводится рейтинг образовательных заведений.

- удовлетворенность руководителя сотрудниками, прошедшими обучение.

При формировании Заявки на обучение на следующий год руководители заполняют опросный лист для оценки обучения персонала, эффективности внесенных сотрудником предложений по усовершенствованию деятельности подразделения (управления, отдела, направления) и предложениями для результативной работы по организации процесса обучения .

Специалист управления по работе с персоналом проводит анализ полученных данных по всем показателям, выявляет причины отклонения фактических показателей от плановых величин, причины неудовлетворительного обучения и делает выводы, рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Результаты аналитического материала отражаются в Отчете о деятельности в области персоналом в блоке «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала».

В рамках анализа системы обучения персонала организации, нужно рассмотреть ответственность за прохождение обучения каждого элемента данной структуры, а именно ответственность руководителей структурных подразделений, непосредственно самих сотрудников проходящих обучение и службу управления персоналом, которое его осуществляет.

Каждый руководитель структурного подразделения (управления, отдела, направления) несет ответственность за:

- определение потребности в плановом и внеплановом обучении сотрудников своего подразделения;
- своевременную подачу Заявки на обучение в управление по работе с персоналом;
- направление на внеплановое обучение вновь принятого сотрудника до окончания времени прохождения им испытательного срока;
- контроль применения в работе полученных знаний работниками, прошедшими Обучение.

Каждый сотрудник Общества несет ответственность за:

- свое присутствие в месте проведения Обучения, если иное не оговорено;

- непрерывное повышение своего профессионализма в соответствии со стратегическими целями Общества;
- освоение всех необходимых знаний и навыков для выполнения своих должностных обязанностей;
- применение полученных знаний и навыков на практике;
- передачу приобретенных навыков и знаний коллегам, при актуальности пройденной программы Обучения для других сотрудников, проводится презентация, подготовленная сотрудником, прошедшим Обучение.

Управление по работе с персоналом несет ответственность за:

- разработку и внедрение системы обучения;
- формирование годового плана Обучения;
- своевременное планирование бюджета на Обучение;
- организацию обучения;
- подготовку и проведение мероприятий по корпоративному обучению;
- оценку результативности обучения.

Изучив систему обучения персонала АО «Томская генерация» я сделала вывод что организация планирует развиваться и хочет набирать в свои ряды молодых специалистов, для которых разрабатывает отдельную программу обучения.

Сопровождение молодых специалистов, которые трудятся на рабочих должностях в филиалах АО «Томская генерация», будет происходить в два этапа. На первом - в течение одного года с момента приема на работу - для подготовки молодого специалиста назначается более опытный наставник, который знакомит новичка с особенностями работы в энергетике. План по подготовке молодого специалиста содержит конкретные мероприятия, позволяющие приобрести профессиональные знания. Предусмотрена система мотивации и наставников, и молодых специалистов.

На втором этапе специально созданная комиссия рассматривает кандидатуры молодых специалистов для включения в программу подготовки и перемещения на вышестоящие должности. Возраст кандидатов на включение

в программу не должен превышать 35 лет, они должны работать на рабочих должностях, иметь высшее профессиональное образование по профилю работы и опыт работы в энергосистеме.

Программа подготовки и перемещения молодых специалистов на вышестоящую должность будет ежегодно формироваться в филиалах АО «Томская генерация».

В настоящее время в АО «Томская генерация» трудится около 5,5 тыс. человек. Из них каждый пятый - в возрасте от 25 до 35 лет.

По словам генерального директора АО «Томская генерация», «сегодня АО «Томская генерация», как и другие российские энергетические компании, сталкивается с рядом факторов, которые сдерживают развитие кадрового потенциала в отрасли. Среди них серьезные проблемы в подготовке рабочих специальностей системой начального профессионального образования, в закреплении квалифицированных рабочих на предприятии.

Чтобы преодолеть существующие негативные тенденции, наша компания планомерно реализует программы по привлечению талантливой молодежи. Разработана, внедрена и доказывает свою эффективность многоступенчатая система подготовки специалистов «Будущие кадры АО «Томская генерация». Одним из элементов этой системы станет программа работы с молодыми специалистами. В ее рамках, новичок в короткие сроки сможет набрать профессиональный опыт, получить поддержку на этапе своей адаптации в компании, и при этом не потерять мотивацию к работе и карьерному росту».

На обучение сотрудников экономить нельзя считает руководство, так как именно персонал является движущей силой организации. Из-за периодических сбоев электроприборов приходится отапливать районы города вручную и не достаточно подготовленный персонал может поставить в нехорошее положение организацию и привести к тому, что жители города останутся без тепла. Что вследствие может привести к не конкурентно способности

организации, и повлечь большие финансовые потери, не только организации, но и ее сотрудников, потому что именно они отвечают за качественную работу оборудования и самого цеха. Что бы таких ситуаций ни происходило АО «Томская генерация» заботится о профессиональной подготовке своих сотрудников, и старается даже из простого рабочего вырастить профессионала, путем тщательного ежегодного обучения. Каждый сотрудник имеет возможность, обучиться смежным профессиям, и получить документ подтверждающий это. Документы о прохождении обучения можно использовать не только в стенах организации, так как они не являются корпоративным знанием, а являются полноценным документом.

Таким образом можно сделать вывод, что данная организация могла бы выступать в качестве хорошего примера, как правильно выстраивать систему обучения, и получать от этого максимальную прибыль.

2.3. Анализ профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в АО «Томская генерация»

Эффективная работа организации невозможна без своевременного информирования. Отдел кадров, планово-экономический отдел регулярно формируют данные, которые характеризующие состояние персонала организации с различных сторон, после сбора информации проводят детальный анализ данных. Профессионализм и уровень квалификации рабочих кадров во многом зависит от их образования и возраста. Рассмотрев этот вопрос, получается, что 70% персонала приходится на возраст 25-45 лет, 30% -45-65 лет.

Следует проанализировать состав рабочей силы организации, по уровню полученного образования.

Уровень образования	2014	2016
---------------------	------	------

Высшее образование (инженер, механик)	45,0	55,0
Средне специальное (специалист)	20,0	15,0
Среднее не полное (рабочий)	35,0	30,0

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, действующая в филиале осуществляется на основании разработанного стандарта, составленного на основании «Положения об профессиональном обучении персонала АО «Томская генерация». Данная система диктует определенные методы и формы подготовки, переподготовки повышение квалификации, формирование у сотрудников высокого профессионализма, современного экономического мышления, и формирует умение работать в совершенно новых экономических условиях. Стандарт обучения подлежит исполнению всех структурных подразделений и руководителей всех уровней. На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

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

В условиях рыночной экономики потребности предприятия в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно в учебном центре организации. В организации отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

В АО «Томская генерация» отдел по управлению персоналом, анализирует данные, а именно начальник организует обучение, переобучение и повышение квалификации своих подчиненных. Руководящий персонал регулярно проходит обучение в виде тренингов, семинаров в обучающем центре ИнтерРао. Сотрудники регулярно проходят обучение в специальном центре обучения. Сотрудников подробно информируют об обучении и его целях, это может быть новое оборудование, механизация котлов, или инновационная технология которую планируют внедрять в ближайшее время. По окончании обучения сотрудников тестируют на результат усвоения новой информации, внутри центра, далее проходит второе тестирование уже в организации о степени качества самого обучения и желание сотрудников обучаться. Уровень профессиональной подготовки сотрудников организации высокий. Но и организация иногда сталкивается с проблемами так сотрудники преклонного возраста уже не имеют желания обучаться в связи с чем стоит набирать молодых специалистов имеющих желание развиваться. На основании этого проходит специальная программа. На основании годового плана подаются сведения о том какое обучение требуется организации. С сотрудниками заключаются соглашения о прохождении обучения. Центр обучения оснащен специальными помещениями, необходимыми техническими средствами и учебными пособиями. Организация заключает с преподавателями специальные соглашения на проведение обучения. Персональная ответственность за конечные результаты подготовки и повышения квалификации работников предприятия, эффективность и результативность в обеспечении качества возлагается на начальника отдела по управлению персоналом.

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

Решаются задачи подготовки, переподготовки и повышения квалификации следующих работников:

- руководящего персонала предприятия;
- инженерно-технических работников;
- специалистов;
- рабочих.

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

Постоянное повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника. Ответственным за качество подготовки и обучения работников предприятия является отдел управления персоналом .

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

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

Задача подготовки новых рабочих состоит в том, чтобы дать обучающимся необходимые производственные навыки и технические знания в соответствии с утвержденными учебными программами.

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

При групповой подготовке обучения рабочих осуществляется в учебной группе численностью от 7 до 25 человек. Практические занятия осуществляются так же на рабочих местах организации.

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

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

Планирование переподготовки должно осуществляться на основе данных подразделений предприятия при высвобождении рабочих определенных профессий в связи с изменением профиля производства, внедрение новой техники и технологии.

Формы переподготовки и обучения, рабочих вторым профессиям аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих. Обучение, как правило, проводится без отрыва от основной работы. В отдельных случаях допускается освобождение обучаемых рабочих от основной работы на весь срок производственного обучения, что оформляется приказом по предприятию.

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

На предприятии организуются следующие формы повышения квалификации рабочих: производственно-технические, курсы целевого назначения.

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

Курсы организуются в целях:

для производственных навыков и технических знаний, рабочих до уровня, необходимого для фактически выполняемых ими работ;

для повышения квалификации (разряда, класса) с низшего до среднего уровня;

для повышения квалификации рабочих со среднего до более высокого уровня в пределах данной профессии и специальности.

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

Занятия проводятся в группах численностью от 7 до 25 человек. Комплектование учебной группы осуществляется с тематической направленностью курсов. Тематика курсов целевого назначения разнообразна и связана со спецификой и условиями работы предприятия.

Предприятие в настоящее время сотрудничает с организациями и университетами по обучению, переподготовки и повышению квалификации. Для привлечения педагогов. Но при этом создан центр обучения который входит группу организаций ИНТЕР РАО. В котором проходит обучение сотрудников. По необходимости персоналу зачитывают лекции, проводят семинары.

При анализе организации было выявлено что, организация планирует прием на работу молодых специалистов готовых развиваться и совершенствоваться.

Для этого создаются специальные программы и курсы подготовки специалистов на прямую из вузов России, так как теоретический уровень подготовленности может быть высоким, а практический нулевым. Как считает руководство организации, это является, огромной проблемой в образовании с техническим направлением. Поэтому организация начинает подготовку еще со скамьи университета, подробнее об этом: Высокие оценки, данные на всероссийском уровне, не только показатель профессионализма этих специалистов, но и результат реализации программы «Будущие кадры ТГК-11», направленной в первую очередь на формирование у молодежи интереса к инженерной профессии и энергетике, создание условий для эффективной деятельности молодых работников, их профессионального и карьерного роста.

«Такие работники составляют честь компании, потому что продолжают лучшие традиции, существующие в энергетике, находятся в поиске и развитии, укрепляют авторитет профессии.

Проблемы, с которыми столкнулось энергетическое производство, характерны не только для томской генерации – это увеличение среднего возраста персонала (в Томском он составляет 43,9 лет) и одновременно недостаточный уровень профессиональной подготовки специалистов в вузах и дефицит квалифицированных рабочих. Специфика Томского энергопроизводства в том, что электростанции имеют разный набор основного оборудования, а без его знания, которого не могут обеспечить вузы, работа на нем не может быть результативной. Именно поэтому карьеру в генерации эксплуатационники с высшим образованием начинают с рабочих должностей. В рамках программы «Будущие кадры Томской генерации» компания усиливает работу с профильными вузами, проводя информационные акции и планируя непосредственно участвовать в формировании учебных планов по направлению «Теплоэнергетика и теплотехника» с учетом практических требований производства.

В 2010 году впервые утверждена корпоративная стипендиальная программа ОАО «ТГК-11». Стипендия выплачивается ежемесячно в размере 3 тысяч рублей. Ее соискателями могут быть студенты с третьего года обучения, специализирующиеся по следующим направлениям: теплоснабжение; тепловые электрические станции; электроснабжение; химия, технология водоподготовки; бухгалтерский учет, экономика и финансы. Одновременно с присуждением именной стипендии стипендиаты проходят стажировку в подразделении, соответствующем профилю его учебной или научной деятельности. Сегодня корпоративную стипендию ТГК-11 получают восемь человек, из них трое омичей.

Программа карьерного роста молодых специалистов предусматривает систему мер, призванных помочь им в совершенствовании профессиональных умений и навыков, в том числе при помощи специально закрепленных

наставников. Реализуются программы корпоративного обучения, обмена опытом, проводятся профессиональные конкурсы и спортивные мероприятия для работников в возрасте до 35 лет. В компании активно работает Совет молодых специалистов (СМС), в который входят вчерашние выпускники вузов. Всемерно поддерживается научная деятельность сотрудников, учеба в аспирантуру. Сейчас в Омском филиале три работника имеют научную степень и 16 обучаются в аспирантуре. Ежегодно формируются планы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала, в соответствии с которым работники ТГК-11 проходят обучение в НЧОУ ДПО «Сибирский корпоративный энергетический университет».

Для подготовки будущих управленцев предусмотрено обучение по специальным программам развития кадрового резерва. В целом же программы подготовки и переподготовки кадров призваны охватывать ежегодно от 30 до 50 % работников энергокомпании. Затраты на эти цели полностью или частично берет на себя ТГК-11. Например, обучение по Президентской программе подготовки руководящих кадров в Омском филиале в 2008-2010 гг. прошли 9 человек, в 2011 году поступают на обучение 4 руководителя.

Молодых специалистов направляют к более опытным на курс стажировки.

Сопровождение молодых специалистов, которые трудятся на рабочих должностях в филиалах АО «Томская генерация», будет происходить в два этапа. На первом - в течение одного года с момента приема на работу - для подготовки молодого специалиста назначается более опытный наставник, который знакомит новичка с особенностями работы в энергетике. План по подготовке молодого специалиста содержит конкретные мероприятия, позволяющие приобрести профессиональные знания. Предусмотрена система мотивации и наставников, и молодых специалистов.

На втором этапе специально созданная комиссия рассматривает кандидатуры молодых специалистов для включения в программу подготовки и перемещения на вышестоящие должности. Возраст кандидатов на включение

в программу не должен превышать 35 лет, они должны работать на рабочих должностях, иметь высшее профессиональное образование по профилю работы и опыт работы в энергосистеме.

Программа подготовки и перемещения молодых специалистов на вышестоящую должность будет ежегодно формироваться в филиалах АО «Томская генерация».

В настоящее время в АО «Томская генерация» трудится около 5,5 тыс. человек. Из них каждый пятый - в возрасте от 25 до 35 лет.

По словам генерального директора АО «Томская генерация», «сегодня АО «Томская генерация», как и другие российские энергетические компании, сталкивается с рядом факторов, которые сдерживают развитие кадрового потенциала в отрасли. Среди них серьезные проблемы в подготовке рабочих специальностей системой начального профессионального образования, в закреплении квалифицированных рабочих на предприятии.

Чтобы преодолеть существующие негативные тенденции, наша компания планомерно реализует программы по привлечению талантливой молодежи. Разработана, внедрена и доказывает свою эффективность многоступенчатая система подготовки специалистов «Будущие кадры АО «Томская генерация». Одним из элементов этой системы станет программа работы с молодыми специалистами. В ее рамках, новичок в короткие сроки сможет набрать профессиональный опыт, получить поддержку на этапе своей адаптации в компании, и при этом не потерять мотивацию к работе и карьерному росту».

Существует определенный порядок расходов средств на обучение, профессиональное обучение осуществляется за счет средств организации.

Размер финансовых средств, выделяемых на профессиональное обучение персонала, определяется целями Общества и утверждается генеральным директором после утверждения бизнес-плана. В Обществе предусматриваются средства в объемах достаточных для подготовки и аттестации согласно квалификационным требованиям не менее 30% работников ежегодно. Для

обеспечения профессиональной подготовки персонала в соответствии с требованиями законодательства и настоящего Положения в бизнес-плане Общества отдельной строкой предусматриваются расходы на профессиональное обучение персонала в объемах не менее 1,5 % от фонда оплаты труда (ФОТ), включая не менее 0,75% от ФОТ - на подготовку производственно-технологического персонала. Затраты на профессиональное обучение относятся на себестоимость при условии оформления документов в соответствии с действующим законодательством РФ, и могут, по решению генерального директора, производиться из прибыли. Для отнесения затрат на профессиональное обучение персонала на себестоимость необходимо чтобы направления подготовки (темы учебных мероприятий) соответствовали квалификационным характеристикам и должностным обязанностям сотрудников.

Затраты на получение второго высшего образования относятся на прибыль. Они финансируются в соответствии с заключенными ученическими договорами. В соответствии с ученическими договорами (в соответствии с гл. 32 Трудового кодекса РФ) для профессиональной переподготовки частично могут привлекаться личные средства работника.

Расчет затрат на профессиональное обучение персонала осуществляется начальником управления по работе с персоналом в сводной таблице «Отчет о профессиональном обучении персонала». Контроль планирования и расходования средств, направляемых на подготовку персонала, возлагается на генерального директора при участии начальника управления по работе с персоналом. Выделяемые средства не включают командировочные расходы и расходы на проезд к месту обучения и обратно.

Определение затрат на обучение. В начале отчетного периода составляется смета расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров. Предельный размер расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, включаемый в себестоимость продукции,

не должен превышать 4% фонда оплаты труда (основание: приказ Министерства финансов РФ от 15.03.2000г. №26Н)

В 2014 году затраты на подготовку и повышение квалификации персонала предприятия возросли по сравнению с 2013 годом. Затраты на подготовку кадров в 2014г. увеличились по сравнению с 2013 годом на 687550 тыс.руб. или на 687%.

Это свидетельствует о том, что руководство предприятия уделяет большое внимание подготовке кадров в современных условиях. Это окажет положительный результат на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения квалификации. Рост производительности труда приведет к увеличению эффективности работы организации и сокращению времени на выполнение поставленных задач. С повышением квалификации рабочих кадров улучшается качество продукции.

Руководители высшего звена АО «Томская генерация» понимают, что в условиях быстро развивающегося научного прогресса и современных условиях рыночной экономики профессиональные кадры-это залог успешной работы организации.

Так же следует сделать вывод о том что большее внимание организация уделяет обучению сотрудников групповым методом, индивидуальное обучение так же проводится но в меньшей степени, в связи с чем будут разработаны рекомендации.

Подводя итоги второй главы хотелось бы сразу отметить что АО Томская генерация является образцово показательной с разных сторон своей деятельности. Проводя анализ характеристики организации были выявлены следующие преимущества организации предоставление безопасных рабочих мест, широкий социальный пакет для сотрудников, с большимактивное участие в жизни томской молодежи, предоставление качественных услуг потребителям, программы по снижению загрязненности воздуха ,экологическая политика .

Система обучения организации направлена на формирование и развитие профессиональных навыков и постоянное поддержание и развитие компетенций персонала для обеспечения безопасности производства и эффективности работы организации. Проанализировав систему обучения персонала был сделан следующий вывод, организация вкладывает большие средства в обучение сотрудников, постоянно проходят мероприятия по повышению профессионализма.

В организации обучение проходит не реже чем раз в год, в каждом месяце есть день учебы он посвящен тренировкам по техники безопасности и проведению тренировок по действиям в экстремальной ситуации. Раз в три месяца проходит обучение направленное, на то, что бы каждый сотрудник проявил свои профессиональные навыки внутри цеха. Повышение квалификации и переподготовка кадров проходит в учебном центре по специально разработанным программам в зависимости от обучения. Обучение проходит групповым методом, группы от 7 -25 человек, обучение проходит по очереди, так как сотрудников в организации много. Эффективность обучения проверяется специальными тестами, и если требуется, проверяется, на практики в рамках программы о безопасности труда. К обучению персонала организация относится очень серьезно, поскольку ключевым источником прибыли является непосредственно персонал.

3. Исследование системы и рекомендации по совершенствованию обучения в АО «Томская генерация».

3.1 Анализ проведенного исследования в организации АО «Томская генерация»

АО «Томская генерация» является лидирующей организацией по подаче электрической и тепловой энергии в Сибирском энергетическом комплексе .

АО «Томская генерация» входит в состав группы «ИнтерРАО».

Проблема исследования: При групповых формах обучения персонала, не каждый сотрудник может получить полный объем знаний, из за индивидуальных особенностей типа мышления.

Предмет исследования: методы и формы обучения персонала в организации

Объект исследования: какие формы используются при обучение

Цель исследования: выявить методы и формы обучения в организации и их эффективность

Задачи исследования:

Выявить формы и методы обучения

Количество проходящих обучение сотрудников

Существует ли индивидуальное обучение сотрудников

Гипотезы исследования.

Гипотеза основания:

Предполагается, что не все сотрудники организации получают полный объем знаний при групповой форме обучения.

Гипотезы следствия:

- Предполагается, что некоторые сотрудники желают проходить индивидуальное обучение.
- Предполагается, что нужно разработать новый формат обучения.

Пол: мужской, женский.

Тип выборки: целенаправленная выборка.

Метод исследования: Сбор данных посредством анкетирования.

В анкетирование в котором принимали участие сотрудники организации предлагалось ответить на 9 вопросов с вариантами ответов. Участниками анкетирования были сотрудники организации разных подразделений и возрастов.

В анкетирование для выявления форм и методов обучения организации приняли участие 40 человек, разного возраста и из разных подразделений организации и получены следующие результаты.

Возраст проходящих анкетирование сотрудников от 27-55 лет.

Подразделения: ГРЕСС- 2; ТЭЦ-3;ЭЦ-1.

1.Ваш возраст?

27-35	35-45	45-55
11	16	13

2.Подразделение?

ГРЕСС-2	ТЭЦ-1	ТЭЦ-3	Отдел управления персоналом
18	10	9	3

3.Должность?

Приняли участие руководитель отдела персонала, два менеджера отдела по персоналу, стропальщики второго разряда котельного цеха -5 человек, механики-3человека, машинист-обходчик -4 человека, машинист турбины -4

человека, инженер по технике безопасности -1, инженер-теплоэнергетик-2, химик –лаборант-3 человека, химик-аппаратчик-2 человека, начальник смены химической лаборатории-2 человека, начальник котельного цеха-1, главный инженер-1, заместитель начальника ПТО-1, начальник ПТО-1, электро слесарь - 5 человек.

4. Проходили ли вы обучение?

Да	Нет
38	2

5. Если проходили то как часто?

А. несколько раз в год	Б. каждый год	В. раз в три года	Г. раз в пять лет
15	25	0	0

6. Какое обучение Вы проходили за последний раз?

Подготовка	Повышение квалификации	Переподготовка	Обучение смежной профессии
11	13	8	8

7. Какие методы обучения применялись?

А. Лекции	Б. Методы групповой работы	В. Практические упражнения	Г. Демонстрации фильмов, слайдов
12	15	9	4

8. Сколько человек проходит обучение вместе с Вами ?

А. 1 человек	Б. 2-5 человек	В. 5-10 человек	Г. 10-25 человек
5	3	5	27

Таким образом, на основании полученных результатов можно сделать выводы о причинах недостатка полученных знаний, и определить проблемы которые нуждаются в разрешении.

Как было доказано в исследовании, что действительно групповое обучение проводится гораздо чаще, из сорока опрошенных человек только пять, отметили что проходили обучение в индивидуальном порядке, процент достаточно низкий, остальные же отметили что проходят обучение в достаточно крупных группах.

Такая статистика может быть связана с тем что во многих случаях индивидуальное обучение не требуется например при внедрении новой технологии на предприятие, собрав более крупную группу можно сэкономить на обучении, но тем самым возможно несколько сотрудников останутся так и не получившими до конца требуемые знания. По сколько не были учтены их индивидуальные способности.

Исходя из опроса следует что, молодых сотрудников гораздо меньше, основной персонал организации составляют сотрудники возраст которых достигает 35 лет и выше, исходя из анализа организации во второй главе можно сделать вывод что с каждым годом возраст персонала растет и увеличивается количество сотрудников пенсионного возраста, в связи с этим нужно более тщательно относиться к разработке программ обучения сотрудников организации. Резюмируя возраст сотрудников организации, так же следует отметить что с наступлением определенного возраста человеку становится тяжело учиться чему то новому.

В современном мире где научно-технический прогресс с каждым днем набирает обороты и организации используют новые технологии и

инновационные разработки сотрудникам приходится подстраиваться и учиться новым специальностям, проходить обучение в разных формах. АО «Томская генерация» проводит обучение каждый год как показали результаты исследования, в ответах на вопрос сотрудники отвечали что некоторые проходят обучение и чаще чем раз в год, это хороший показатель того что организация старается развивать у сотрудников профессиональные способности, и дает возможность сотрудникам совершенствоваться.

В опросе участвовали сотрудники разных подразделений, а это свидетельствует, о том, что, система обучения в организации для всех подразделений проходит одинаково.

Из сорока опрошенных сотрудников большая часть прошла обучение по повышению квалификации, значит можно сделать вывод, что рост к профессиональным знаниям постоянно растет и организация готовит своих сотрудников к изменениям, но даже этот способ подготовки персонала проводится групповым методом. Что, на мой взгляд, не всегда подходит, так как организация достаточно узкоспециализированная на теплоэнергетическом постоянно что то модернизируется и стоит уделять внимание индивидуальному обучению кадров в связи с чем будут разработаны рекомендации.

В общем, организация очень успешно развивает своих сотрудников, что на данный момент очень важно, спрос на высококвалифицированный персонал растет, знание человека сейчас как продукт на рынке все хотят заполучить лучшее. Если раньше человек мог проработать в одной отрасли 20 лет и быть в ней лучшим и его бы считали хорошим специалистом, то сейчас нужно обучаться постоянно, что бы успевать за новыми разработками и тенденциями на рынке труда.

Для устранения выявленных в ходе исследования проблем необходимо проводить мероприятия в указанных ниже направлениях.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы обучения организации АО «Томская генерация»

По результатам анализа деятельности АО «Томская генерация» и проведенного исследования автором ВКР была разработана серия рекомендаций по следующим направлениям:

В организации процесс обучения сотрудников хорошо спланирован, и разработаны эффективные программы обучения об этом свидетельствует уровень профессионализма сотрудников и плановость обучения.

В АО «Томская генерация» используются стандартные виды обучения персонала, такие как подготовка, повышение квалификации, переподготовка и обучение смежным специальностям, все эти виды в России используются давно, и их эффективность подтверждена временем и результатами успешности многих крупных предприятий и организаций. Такие методы возможно используются по причине того что возраст сотрудников с каждым годом увеличивается, так как текучесть кадров в организации отсутствует. Сейчас методик обучения становится все больше, это не только стандартные методы, как повышение квалификации, переобучение, обучение смежным специальностям, конечно, все эти методы всегда будут актуальны и будут использоваться, но они гораздо более затратны и с некоторой стороны они возможно более эффективны в рамках крупных предприятий, организаций, поскольку в таких сферах работают люди разных возрастов и не каждый из сотрудников оценит эффективность новых методов обучения, такие как тренинги или метод мозгового штурма, для людей у которых возраст за 45 лет уже теряются навыки обучения и в связи с этим такие сотрудники могут негативно отнестись к новым методам обучения.

Рекомендация 1.

Для сотрудников в возрасте от 27-35 лет рекомендуется применять методы активного обучения такие как тренинги, с помощью тренингов у сотрудников будут развиваться не только профессиональные навыки но и личностные. Тренинги способствуют развитию навыков работы в команде, управлять своим временем, способствуют развитию самодостаточности. Так же способствует развитию коммуникативных навыков и умению общаться и убеждать.

В ходе исследования было выявлено, что не все сотрудники получают достаточный объём знаний при групповом обучении, в связи с этим стоит усовершенствовать систему проверки качества полученных знаний.

Рекомендация 2.

Рекомендуется усовершенствовать систему проверки качества полученных знаний, по средствам дополнительных тестов, которые могли бы оценить объем полученных знаний и качество их усвоения сотрудниками организации.

Резюмируя ответы исследования был сделан вывод о том что индивидуальное обучение в организации проводится очень редко, в связи с чем разработана рекомендация.

Рекомендация 3.

Организации АО «Томская генерация» следует развивать индивидуальное обучение, в нем есть много положительных сторон, метод индивидуального обучения в полной мере реализует принцип индивидуального подхода к обучающемуся, усиливает его концентрацию на допущенных ошибках, позволяет организовать процесс обучения учитывая индивидуальные потребности обучающегося. Для АО «Томская генерация» в рамках ВКР, был разработан кейс индивидуального обучения. Подробнее можно ознакомиться в приложение Б. Стоит учесть положительные стороны метода кейсов – практическую направленность метода, когда сотрудник, на

основе предварительного изучения теории и анализа ситуации вникает в роль руководителя;

- изучение теории принятия решений на конкретных примерах из практики и отработка типовых схем решения проблемных ситуаций;

- активная форма обучения, когда за короткое время изучается множество фактов, вырабатываются различные варианты решения проблем, обучающиеся имеют возможность свободно общаться с преподавателем и друг с другом, когда все включается в дискуссию;

- поощрение индивидуальной работы в сочетании с обсуждением в группе;

- возможность контроля и оценки умения обучающихся по письменным докладам (наличие обратной связи в обучении);

- использование коллективного разума и практического опыта самих обучающихся, так как все кейсы пишутся на основании примеров удачного или неудачного решения возникших ранее проблем («лучше учиться на чужих ошибках, чем на своих»);

- сокращение учебного времени на фиксацию фактов, данных, поскольку кейсы в готовом виде выдаются слушателям до начала занятий.

Заключение.

Проблемы профессиональной подготовки персонала способного конкурировать в условиях рыночной экономики и быстро развивающегося научно технического прогресса, по ряду определенных причин приобретают особую актуальность. Во-первых, современное производство предъявляет высокие профессиональные требования к сотрудникам. Поэтому АО «Томская генерация» обучает своих сотрудников каждый год, разрабатывает различные программы для повышения профессионализма сотрудников. Во-вторых, идет конкурентная борьба за высоко обученный и профессиональный персонал. В-третьих, профессиональная подготовка и квалификация сотрудника это его гарантия социального благополучия в условиях конкуренции на рынке труда. Поэтому томская генерация очень серьезно подходит к обучению сотрудников.

Проведя исследование в рамках ВКР было замечено, что на предприятие увеличивается возраст сотрудников организации, так как текучесть кадров в организации отсутствует, в связи с чем организация проводит специальные программы по привлечению молодежи, а именно Будущие кадры для АО «Томская генерация» и «Карьерный лифт».

В организации проводят следующее обучение: подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка кадров, обучение смежным специальностям, все виды обучения сотрудников организации используются, но как показало исследование, проводятся групповыми методами, в связи с этим были разработаны рекомендации по проведению индивидуального обучения методом кейса. Так же при организации обучения стоит учитывать индивидуальные особенности сотрудников.

В результате анализа системы обучения организации АО «Томская генерация» можно сделать вывод, что организация заботится о профессионализме своих сотрудников, и не экономит на обучении понимая,

что именно персонал является движущей силой организации в конкурентной борьбе.

Цель, поставленная в начале ВКР, была достигнута, а все заявленные задачи решены.

Список использованных источников

1. Аминов А. А. Управление кадровыми рисками: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2007. 25 с.
2. Аширов Д.А., Резниченко В.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2014. – 420 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом.- М.: ЮНИТИ, 2011. 180 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
5. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2005 г.- 41-47 с.
6. Герасимов Е. С. Обучение персонала : отечественный и зарубежный опыт // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - № 2. - С. 184-187.
7. Гуртова Е.С. Социально-экономическая эффективность подготовки кадров // Совершенствование организации труда и подготовки кадров. Сборник научных трудов. - Свердловск, 1992. – 429 с.
8. И.Б.Дуракова, О.А.Родин, С.М.Талтынов Теория правления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учеб. пособие. – Воронеж.: Издательство Воронежский государственный университет, 2005 – 103 с.
9. Кафидов В. В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Спб.:Питер, 2009 - 179 – 184 с.
- 10.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: учебное пособие/ под ред. И.Б.Дуракова. -М.: Экзамен, - 2004. - 336с.
- 11.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2010. - 45-48 с.

- 12.Кирикова М.В. Современные методы обучения в вузе [Электронный ресурс]// Журнал Социосфера.–25.08.12.URL:http://sociosphaera.com/publication/conference/2012/138/sovremennye_metody_obucheniya_v_vuze(дата обращения: 28.03.16)
- 13.Книга работника кадровой службы /под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. - М.: “Издательство“Экономика”, 2001г - 423- 424 с.
- 14.Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2005. - № 8. - С. 68-76.
- 15.Крушильницкая О.В., Мельничук Д. П.Управление персоналом: Учебное пособие- К. Кондор - 2003 - 296с.
- 16.Кузнецов А.Ю. Подготовка и переподготовка персонала в России. М.: Издательство КАДРЫ, 1999 - 407с.
- 17.Магура М.И. Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество Москва.: Интел-Синтез, 2004. - 20- 45 с.
- 18.Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации Москва .: Интел-Синтез, 2002. - 118- 121 с.
- 19.Марр Р., Шмидт Т. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ, 1998 - 152с.
- 20.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011- 19 с.
- 21.Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих // Экономист// 2005г, № 2. 81- 84 с.
- 22.Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 2010. 165 с.
- 23.Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2010. 160 с.
- 24.Мордовин С.К. Управление персоналом: соврем. рос. практика : учеб. пособие - М.: Питер, 2005 . - 302-307 с.

- 25.Оганесян И.А.Управление персоналом организации: Учебное пособие- М.: Амалфея , 2000. 256с.
- 26.Одилова Н. Ф. Эффективность использования ролевых игр в процессе обучения // Молодой ученый, 2011. - 121-124 с.
- 27.Организация и методика производственного обучения рабочих: методические указания работникам отделов технического обучения / под ред. Г.К. Пукас. - М.: Днепропетровск, 2003. – 305 с.
- 28.Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. - М.: Экономика, 2001. 176 – 178 с.
- 29.Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии: Очерки / В.А.Пронников, И.Д. Ладанов.- Москва .: Наука, 2005г. 207-214 с.
- 30.Савченко В. А. Управление развитием персонал: учебное пособие - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с
- 31.Система управления эффективностью персонала. Методическое пособие консалтинговой группы VI TO BE . - СПб, 2012. – 63- 68 с.
- 32.Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. - 236 с.
- 33.Спивак В.А. Управление персонлом: Практикум/ В.А.Спивак. - СПб.: ИВЭСЭП Знание, 2000. - 144с.
- 34.Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - № 1. - С. 50-56.
- 35.Торшина К. Карьера и мотивация / К. Торшина // Управление персоналом. - 2008. - № 12. - 43-47 с.
- 36.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 23.07.2014)
- 37.Управление персоналом организации. Учеб.пособие. / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 145 с.
- 38.Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2013. – 287 с.

- 39.Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения / под ред. М.М. Сибирякова. – М.: Свердловск, 2005. - 115 с.
- 40.Форсиф, П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. - СПб.: ИД Нева, 2003. - 182 с.
- 41.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом : учебное пособие М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 446с.
- 42.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: Юнити, 2001. - 446с.
- 43.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно - практическое пособие. Издание 4-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО Бизнес - школа Интел - Синтез, 2000. - 368с.

Приложение А Анкета исследования

Опросный лист.

1.ФИО –

2.Ваш возраст

3.Подразделение-

4.Должность-

5.Проходите ли Вы обучение в организации?

А.Да Б.Нет

6. Если проходите то как часто?

А. несколько раз в год Б. каждый год В.раз в три года Г.раз в пять лет

7. Какое обучение Вы проходили в последний раз?

А.Подготовка Б.Повышение квалификации В.Переподготовка Г. Обучение смежной профессии

8.Какие методы обучения применялись?

А.Лекции Б.Методы групповой работы В.Практические упражнения
Г.Демонстрации фильмов, слайдов

9. Сколько человек проходит обучение вместе с Вами ?

А. 1человек Б.2-5человек В.5-10 человек Г.10-25 человек

Приложение Б Кейс

КЕЙС

«Индивидуальный план обучения»

Краткая характеристика сотрудника:

Задание :

Перечень примерных компетенций возможных для развития:

1.Профессиональные компетенции для развития

2.Ответственность и дисциплина

3.Сотрудничество и командная работа

4.Инициативность и лидерство

5.Ориентация на результат

6.Развитие. Гибкость и адаптивность

Вам предстоит: выявить зоны профессионального развития, сильные стороны сотрудника и зоны для развития

Компетенции для развития формирует отдел по персоналу на основании имеющийся информации.

Цели развития сотрудника формируются в позитивной формулировке.

Цели должны быть достаточно сложны, что бы сотрудник прилагал усилия для их достижения.

Цели обучения сотрудника должны соотносится с рабочими целями и работать на их достижение.

Каждая цель должна быть достижима в перспективе одного года для данной организации.

Индивидуальный план обучения сотрудника.

Компетенция,область развития		
Рекомендации руководства		
Результаты оценки		
Собственное решение		

Цель обучения:	
----------------	--

Что будет результатом?	

Развивающие действия(тренинги, семинары, специальные проекты)	Ресурсы Чья поддержка необходима	Сроки когда вы планируете завершить действие

Компетенция, область развития		
Рекомендации руководства		
Результаты оценки		
Собственное решение		

Цель обучения:	
Что будет результатом?	

Развивающие действия(тренинги, семинары, специальные проекты)	Ресурсы Чья поддержка необходима	Сроки когда вы планируете завершить действие

Приложение В. Положение

**ПОЛОЖЕНИЕ
ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
ПЕРСОНАЛА
АО «ТОМСКАЯ ГЕНЕРАЦИЯ»**

Содержание

1.	Термины и определения.....	3
2.	Нормативные ссылки.....	3
3.	Назначение и область применения.....	5
4.	Цели и задачи Общества, решаемые системой.....	5
5.	Определение системы.....	5
6.	Описание элементов системы.....	6
7.	Ограничение системы.....	7
8.	Содержательные разделы положения о системе.....	7
9.	Приложение № 1.....	12
10.	Приложение № 2.....	13
11.	Приложение № 3.....	14
12.	Приложение № 4.....	15
13.	Приложение № 5.....	16
14.	Приложение № 6.....	17
15.	Лист регистрации изменений.....	18
16.	Контроль актуализации.....	18
17.	Права доступа к документу.....	18

1. Термины и определения

Термин/Сокращение	Определение
Обучение	Процесс реализации комплекса организационных, нормативных, методологических и других мероприятий, обеспечивающего соответствие уровня качественных характеристик работников Общества современным требованиям к профессиональному уровню персонала и высокий уровень конкурентности Общества на отраслевом рынке
Профессиональное обучение	Обучение, направленное на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий)
Дополнительное профессиональное образование	Вид образования, направленный на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки).
Повышения	Совершенствование и (или) получение новой

квалификации	компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.
Профессиональная переподготовка	Получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.
Квалификация	Уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности
Обучающее мероприятие	Мероприятие, направленное на повышение квалификации работников, получение знаний согласно традиционным методам и формам обучения
План обучения	Типовой нормативный документ Общества, регламентирующий порядок реализации обучающих мероприятий с учетом потребностей структурных подразделений Общества, составленный с учетом утвержденного Бюджета обучения персонала формируемый на год/квартал

2. Нормативные ссылки

2.1. Федеральный Закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

2.2. Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

2.3. Правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ, утвержденными приказом Минтопэнерго России от 19.02.2000 № 49

2.4. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.10.2013 г. № 966 «О лицензировании образовательной деятельности»

2.5. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»

2.6. Приказ Минобрнауки России от 15.11.2013 г. № 1244 «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499»

2.7. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 № 292 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным программам профессионального обучения»

2.8. Приказ Минобрнауки России от 02.07.2013 г. № 513 «Об утверждении перечня профессий рабочих, должностей служащих, по которым осуществляется профессиональное обучение»

2.9. Приказ Минобрнауки России от 09.01.2014 № 2 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»

2.10. Приказ Минобрнауки России от 20.01.2014 г. № 22 «Об утверждении перечней профессий и специальностей среднего профессионального образования, реализация образовательных программ по которым не допускается с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий»

2.11. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.05.2014 г. № АК-1261/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»

2.12. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.10.2013 г. № 06-731 «О дополнительном профессиональном образовании»

2.13. Министерство образования и науки Российской Федерации «Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ»

2.14. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.2013 г. № 706 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг»

2.15. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования".

2.16. Письмо Минобрнауки России от 21.02.2014 г. № АК-316/06 «О направлении методических рекомендаций по разработке, заполнению, учету и хранению бланков документов о квалификации».

3. Назначение и область применения

3.1. Положение об организации профессионального обучения персонала АО «Томская генерация» (далее Положение) применяется в отношениях между структурными подразделениями в составе Общества, между отдельными работниками, а также в отношениях между Обществом и третьими лицами.

4. Цели и задачи Общества, решаемые системой

Цель 1 Формирование заданных уровней требований должностных и личностных компетенций персонала филиала для обеспечения высоких уровней профессиональной безопасности, надежности деятельности, сохранения здоровья и работоспособности работников, повышения управленческих компетенций, творческих способностей и креативности сотрудников,

формирования эффективных команд персонала для интенсивного социально-экономического развития.

- 1.1. Оценки готовности персонала по целям Общества
- 1.2. Определение потребностей в обучение персонала;
- 1.3. Планирование и контроль бюджета на обучение персонала;
- 1.4. Разработка и контроль исполнения Плана обучения персонала;
- 1.5. Организация подготовки персонала в соответствии с Планом обучения;
- 1.6. Оценка и анализ результативности обучения, проведение корректирующих мероприятий

5. Определение системы

5.1. Система профессионального обучения персонала – это система, направленная на формирование, поддержание и развитие компетенций персонала для обеспечения и безопасности производства и эффективности работы Общества.

5.2. Организация работ в рамках системы

5.2.1. Планирование работ в рамках системы профессионального обучения персонала:

- Формирование потребности в обучении в соответствии с целями и задачами Общества,
- Формирование Плана обучения персонала Общества, в соответствии с потребностями и заказами на обучение, с учетом периодичности прохождения обучения,
- Планирование затрат на обучение персонала в рамках утвержденного Бизнес-плана Общества,
- Согласование и разработка образовательных программ с учебными заведениями, центрами.

5.2.2. Реализация работы системы

- Организация профессионального обучения, в рамках утвержденного Плана обучения

5.2.3. Контроль работы системы профессионального обучения персонала:

- Отчет по выполнению Бизнес- плана по статье «Повышение квалификации и профпереподготовка»;
- Отчет по результатам выполнения Плана обучения;
- Анализ результативности обучения персонала.

6. Описание элементов системы

6.1.1. Роли в рамках системы профессионального обучения персонала:

Роль в системе	Организационные единицы Общества / Внешние контрагенты	Функции
Заказчик	<i>Генеральный директор, заместитель генерального директора-технический директор</i>	<i>- Целеполагание системы обучения - Установление требованиям к организации процесса обучения</i>
Методолог	<i>Управление по работе с персоналом</i>	<i>- Разработка методологии организации процесса обучения, согласно целям и задачам Общества</i>
Исполнитель	<i>Управление по работе с персоналом</i>	<i>- Планирование, реализация, контроль, отчетность, анализ, проведение корректирующих</i>

Роль в системе	Организационные единицы Общества / Внешние контрагенты	Функции
		<i>мероприятий процесса обучения</i>
	<i>Структурные подразделения и структурные единицы</i>	<i>- Исполнение требований и поставленных задач в обучении персонала</i>
Пользователь	<i>Все работники Общества</i>	<i>- Участие в развивающих и обучающих мероприятиях</i>
Поставщик услуг	<i>Внешние образовательные учреждения, оказывающие услуги по обучению</i>	<i>- Реализация дополнительных профессиональных программ, согласно требованиям Заказчика</i>
Регулирующий/Контролирующий орган	<i>Внешние государственные, обеспечивающие надзор и Контроль за соответствием подготовки по отдельным профессиям и должностям</i>	<i>- Соблюдение государственных и отраслевых стандартов</i>

7. Ограничения системы

- 7.1. Законодательство РФ в части вопросов обучения персонала,
- 7.2. ЛНА Общества,
- 7.3. Кадровая политика Общества.

8. Содержательные разделы положения о системе

8.1. *Определение потребности в обучении персонала.*

8.1.1. Потребности в обучении и развитии персонала делятся на:

- базовые потребности;
- потребности стратегического развития;
- потребности в обучении персонала отдельных проектов.

Базовые потребности определяются необходимостью осуществления повседневной деятельности Общества. К ним относятся потребности в обучении промышленно-производственного персонала (далее ПТП), включая, персонал специальностей, поднадзорных Федеральным надзорным органам.

Потребности в обучении персонала в целях стратегического развития определяются необходимостью реализации ключевых задач, поставленных решениями органов управления Обществом.

Потребности в обучении персонала отдельных проектов определяются содержанием проекта и носят временный или начальный (пилотный) характер. Они определяются руководителями проектов за счет бюджетов, выделенных на реализацию проекта.

8.1.1.1. Формирование базовых потребностей в обучении персонала осуществляется управлением по работе с персоналом на основании требований законов, других федеральных нормативных актов и корпоративных организационно-распорядительных и методических документов.

8.1.1.2. Формирование потребностей в обучении в соответствии с целями стратегического развития осуществляется руководством Общества совместно с работниками управления по работе с персоналом с учетом итогов Балансовых комиссий.

8.1.1.3. При планировании и осуществлении отдельных проектов может предусматриваться обучение персонала проекта. В этих случаях оно

планируется руководителем проекта во взаимодействии с управлением по работе с персоналом.

8.1.2. Потребность профессионального обучения персонала определяется в соответствии:

- с целями и задачами Общества на последующий год,
- квалификационными характеристиками ключевых профессий /должностей¹; профессиональными стандартами;
- с требованиями Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации (Приказ Минтопэнерго РФ от 19 февраля 2000 г. № 49);
- с Трудовым кодексом РФ (ст.196), Постановлением Правительства РФ от 26 июня 1996 г. № 610;

с учетом:

- прогноза текучести персонала по основным должностям, профессиям;
- состояния регионального рынка труда по основным должностям, профессиям;
- количества работников пенсионного возраста по основным должностям, профессиям;
- количества работников призывного возраста по должностям, профессиям;
- переобучения работников в связи с сокращением численности персонала;
- планируемых изменений в технологии, производственных процессах, ввода нового оборудования;
- рекомендаций аттестационно-кадровой комиссии, по результатам оценки персонала;
- изменений в требованиях нормативных документов;
- результатов проверок органами государственного регулирования;

¹ В соответствии с ЕТКС.

- результатов расследований аварий, инцидентов, несчастных случаев на производстве в результате ошибок персонала и аварийных ситуаций;
- требований нормативных документов или результатов оценки или аттестации работников;
- других, значимых экономических, технологических, социальных для Общества факторов.

8.1.3. На основании анализа факторов, перечисленных в п. 9.1.2. руководители структурных подразделений определяют необходимость обучения подчиненных по конкретным направлениям.

9. Планирование обучения

9.1. Данные о необходимости обучения работников по запросу, направляемому в подразделения (срок - до 30 августа месяца года, предшествующего плановому) передаются руководителю подразделения, ответственного за работу с персоналом.

9.2. До 10 сентября текущего года в управление по работе с персоналом за подписью руководителя структурного подразделения, управления, отдела, группы оформляется заявка на обучение персонала по форме (Приложение № 1).

9.3. Периодичность прохождения обучения ПТП - не реже одного раза в три года, персонала, не принадлежащего к ПТП – не реже одного раза в пять лет.

9.4. На основании результатов определения потребности в обучении, с учетом периодичности прохождения профессионального обучения персонала, заявок от структурных подразделений (управлений, отделов), специалистом управления по работе с персоналом формируется проект Плана профессионального обучения персонала (Приложение № 2).

9.5. План профессионального обучения персонала утверждается генеральным директором не позднее 30 декабря текущего года.

9.6. На основании Плана и заключенных договоров с образовательными организациями руководитель предприятия ежемесячно издает приказ о направлении работников на обучение в образовательные организации по конкретным учебным программам.

9.7. Внеплановое обучение персонала проводится на основании согласованной генеральным директором служебной записки от руководителя структурного подразделения (управления, отдела, направления), с обоснованием причины проведения внеплановой подготовки (по предписанию Федеральных надзорных органов, производственной необходимости и т.д.) с обязательным указанием источников финансирования не позднее 20 числа месяца, предшествующего предполагаемому обучению. Также внеплановое обучение организуется только при условии наличия финансовых средств на данное обучение:

- предусмотрено в Плане по статье «Внеплановое обучение»;
- за счет экономии затрат по не состоявшему плановому обучению;
- за счет корректировки бизнес-плана.

10. Порядок расчета плановых расходов на обучение персонала

10.1. Профессиональное обучение осуществляется за счет средств Общества.

Размер финансовых средств, выделяемых на профессиональное обучение персонала, определяется целями Общества и утверждается генеральным директором после утверждения бизнес-плана.

10.2. В Обществе предусматриваются средства в объемах достаточных для подготовки и аттестации согласно квалификационным требованиям не менее 30% работников ежегодно².

10.3. Для обеспечения профессиональной подготовки персонала в соответствии с требованиями законодательства³ и настоящего Положения в бизнес-плане Общества отдельной строкой предусматриваются расходы на профессиональное обучение персонала в объемах не менее 1,5 % от фонда оплаты труда (ФОТ), включая не менее 0,75% от ФОТ - на подготовку производственно-технологического персонала.

10.4. Затраты на профессиональное обучение относятся на себестоимость при условии оформления документов в соответствии с действующим законодательством РФ, и могут, по решению генерального директора, производиться из прибыли.

² Федеральный закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» от 21.07.97. №116-ФЗ ст.9-11.

³ Выделяемые средства не включают командировочные расходы и расходы на проезд к месту обучения и обратно.

Для отнесения затрат на профессиональное обучение персонала на себестоимость необходимо чтобы направления подготовки (темы учебных мероприятий) соответствовали квалификационным характеристикам и должностным обязанностям сотрудников.

Затраты на получение второго высшего образования относятся на прибыль. Они финансируются в соответствии с заключенными ученическими договорами. В соответствии с ученическими договорами (в соответствии с гл. 32 Трудового кодекса РФ) для профессиональной переподготовки частично могут привлекаться личные средства работника⁴.

10.5. Расчет затрат на профессиональное обучение персонала осуществляется начальником управления по работе с персоналом в сводной таблице «Отчет о профессиональном обучении персонала» (Приложение № 3).

10.6. Контроль планирования и расходования средств, направляемых на подготовку персонала, возлагается на генерального директора при участии начальника управления по работе с персоналом.

11. Отчет и оценка результативности обучения персонала

11.1. Оценка результативности обучения персонала заключается в сопоставлении полученных результатов проведенного обучения с запланированными целями обучения, выявление недостатков в обучении и разработки плана корректирующих мероприятий.

11.2. Работа по оценке результативности обучения в Обществе является компетенцией управления по работе с персоналом.

11.3. езультиативность обучения оценивается следующими показателями:

- *количество обученного персонала по категориям за отчетный период;*
- *процент обученного персонала от списочной численности;*

⁴ Для специалистов и руководителей паритетные условия оплаты профессиональной переподготовки и дополнительного к высшему образованию закрепляются в дополнительном соглашении к трудовому договору.

- *сумма финансовых затрат на обучение за отчетный период;*

Полученные данные сравниваются с плановыми показателями за отчетный период, с аналогичными показателями предшествующего года.

- *удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение.*

Для оценки удовлетворенности сотрудника проводится анкетирование, анкеты оценки обучения⁵ (Приложение № 4) заполняются сотрудниками после обучения и сдаются в управление по работе с персоналом.

Анализ анкет позволяет оценить:

- *уровень интереса и полезности пройденного обучения,*

- *методы обучения,*

- *общие аспекты обучения.*

На основании оценки удовлетворенности сотрудником уровнем подготовки в предложенных учебных заведениях проводится рейтинг образовательных заведений.

- *удовлетворенность руководителя сотрудниками, прошедшими обучение.*

При формировании Заявки на обучение на следующий год руководители заполняют опросный лист для оценки обучения персонала, эффективности внесенных сотрудником предложений по усовершенствованию деятельности подразделения (управления, отдела, направления) и предложениями для результативной работы по организации процесса обучения (Приложение № 5).

11.4. Специалист управления по работе с персоналом проводит анализ полученных данных по всем показателям, выявляет причины отклонения фактических показателей от плановых величин, причины

⁵ Сотрудник, прошедший обучение, обязан предоставить копии документов о повышении квалификации и заполненные анкеты оценки обучения в управление по работе с персоналом. Для проведения оценки результативности обучения персонала количество анкет оценки обучения должно быть не менее 60% от числа обученных за отчетный период.

неудовлетворительного обучения и делает выводы, рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Результаты аналитического материала отражаются в Отчете о деятельности в области персоналом в блоке «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала» (Приложение №6).

12. Ответственность

12.1. Каждый руководитель структурного подразделения (управления, отдела, направления) несет ответственность за:

- определение потребности в плановом и внеплановом обучении сотрудников своего подразделения;
- своевременную подачу Заявки на обучение в управление по работе с персоналом;
- направление на внеплановое обучение вновь принятого сотрудника до окончания времени прохождения им испытательного срока⁶;
- контроль применения в работе полученных знаний работниками, прошедшими Обучение.

12.2. Каждый сотрудник Общества несет ответственность за:

- свое присутствие в месте проведения Обучения⁷, если иное не оговорено;
- непрерывное повышение своего профессионализма в соответствии со стратегическими целями Общества;
- освоение всех необходимых знаний и навыков для выполнения своих должностных обязанностей;

⁶ Не допускается направление на внеплановое обучение вновь принятого сотрудника до окончания времени прохождения им испытательного срока.

⁷ Полное отсутствие либо частичное участие (менее чем 80% времени) на программе Обучения без уважительной причины засчитывается прогулом рабочего времени и может повлечь наложение дисциплинарного взыскания, а также удержании стоимости пропущенного обучения из заработной платы сотрудника в соответствии с действующим законодательством РФ.

- применение полученных знаний и навыков на практике;
- передачу приобретенных навыков и знаний коллегам, при актуальности пройденной программы Обучения для других сотрудников, проводится презентация, подготовленная сотрудником, прошедшим Обучение.

12.3. Управление по работе с персоналом несет ответственность за:

- разработку и внедрение системы обучения;
- формирование годового плана Обучения;
- своевременное планирование бюджета на Обучение;
- организацию обучения;
- подготовку и проведение мероприятий по корпоративному обучению;
- оценку результативности обучения.

Приложение № 1

Согласовано

_____ **Ф.И.О.**

руководителя структурного подразделения

(управления, отдела)

« ____ » _____ **20** ____ г.

Заявка на обучение персонала в 20__ году

наименование структурного подразделения (управления, отдела)

Обоснование обучения (необходимость обучения с учетом факторов*)	Ф.И.О.	Должность	Учебное заведение, (местонахождение)	Форма обучения (семинар, краткосрочные курсы, проч.)	Тема (группа)	Сроки проведения	Ориентировочная стоимость обучения

Приложение № 2

Утверждаю:

Генеральный директор АО «Томская генерация»

_____Ф.И.О.

План профессионального обучения персонала

АО «Томская генерация» на _____ год

Сотруд	Должнос	Подраздел	Срок	Учебное	Меропри	Стоим	Количе	из них
--------	---------	-----------	------	---------	---------	-------	--------	--------

ник	ть	ение сотрудник а	обуче ния	заведени е	ятие	ость	ство	Руководи тели	Специал исты	Рабо чие	Служа щие
Наименование СП											

СОГЛАСОВАНО:

Начальник управления по работе с персоналом АО «Томская генерация» _____Ф.И.О.

Руководитель направления производственного контроля и охраны труда АО «Томская генерация» _____Ф.И.О.

Приложение № 3

Отчет о профессиональном обучении персонала

АО «Томская генерация»

Категория	План			Факт			Изменение затрат на обучение	
	Кол-во, чел	Кол-во программ	Сумма затрат	Кол-во, чел	Кол-во программ	Сумма затрат	Абс.	Относ. Откл, %
Руководители								
Специалисты и служащие								
Рабочие								
Всего								

Начальник управления по работе с персоналом АО «Томская генерация»

Приложение № 4

АНКЕТА оценки обучения

Ф. _____ И.

О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Наименование _____ программы
обучения _____

Дата
проведения _____

Наименование _____ организации, _____ проводящей
обучение _____

Наименование _____ документа, _____ полученного _____ в _____ результате
обучения _____

Краткое _____ содержание
программы _____

1. Оцените уровень Вашего интереса и полезность обучения для Вас:

1.Оценка обучения

№	Критерии оценки	Оценка (от 1 до 5)	Комментарии
1	Уровень Вашего интереса		

2	Объем полученных знаний		
3	Качество преподавания		
4	Качество учебного материала		
5	Актуальность полученных знаний		
6	Новизна информации		
7	Полезность для работы		

2. Оцените методы обучения:

№	Методы обучения	Оценка (от 1 до 5)	Комментарии
1	Лекции		
2	Методы групповой работы		
3	Практические упражнения		
4	Демонстрация фильмов, слайдов		
5	Другие методы (укажите какие)		

3. Оцените общие аспекты обучения:

№	Позиции	Оценка (от 1 до 5)	Комментарии
1	Какие задачи были поставлены Вами перед семинаром и насколько они были достигнуты?		

2	Насколько оправдались Ваши ожидания в отношении семинара?		
3	Насколько семинар способствовал развитию у Вас навыков и умений? Каких именно?		
4	Какую часть полученной на семинаре информации Вы реально сможете применять в работе		
5	Оцените в целом полезность обучения для Вас		

Пожелания, замечания, предложения:

Рекомендуете ли Вы пройти этот курс другим сотрудникам:

Подпись

Дата

Приложение № 5

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

оценки обучения

Уважаемый (ая) _____!

Просим Вас дать оценку организации процесса обучения работников
Вашего подразделения за текущий год!

Наименование подразделения, управления, отдела, цеха _____

Ф.И.О.

руководителя _____

1. Оправдались ли Ваши ожидания от процесса обучения в текущем году?

2. Что Вас не устроило в организации процесса обучения, в подборе
учебных программах, в выборе образовательных учреждений и другое?

-
-
3. Какие корректирующие мероприятия необходимо провести для устранения полученного несоответствия?

4. Были ли слушателями курсов предложены мероприятия по применению полученных знаний и навыков, по улучшению деятельности? Если «да», то какие?

5. Были ли случаи нарушения техники безопасности за отчетный период по Вашему подразделению?

6. Ваши предложения и пожелания по совершенствованию процесса обучения в текущем году?

Благодарим Вас за сотрудничество!

Приложение № 6

1.6. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала.

Категория	на 01.01.2014					на 01.04.2014					на 01.01.2015					на 01.04.2015				
	чел	от	по	от	числ	чел	от	по	от	числ	чел	от	по	от	числ	чел	от	по	от	числ
Руководители																				
Специалисты																				
Рабочие																				
Всего:**																				

** процент от общей списочной численности

13. Лист регистрации изменений

Версия	Дата	Автор	Комментарий к изменениям
1.		Беланова Е.Г.	Первая редакция

14. Контроль актуализации

№ п/п	Дата	Изменений требуется	не Требуются изменения	Подпись владельца
1.				
2.				
...				

15. Права доступа к документу

Без ограничений