Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Лысьвенский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

**Факультет:** Профессионального образования
**Направление:** 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
**Профиль:** Правоведение и правоохранительная деятельность
**Кафедра:** общенаучных дисциплин

Допускается к защите
и. о. зав. кафедрой ОНД
канд. экон. наук
_____К. В. Кондратьева
«17» 06. 2026 г.

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему:**

Тема: «Разработка практических рекомендаций по оптимизации процесса трудовой адаптации для операторов станков с программным управлением, проходящих профессиональную подготовку в ООО «Лысьвенский завод нефтяного машиностроения»

Студент: _____Н. А. Гальченя
(подпись, дата)

Группа: ППД-21-1бзЛФ

Состав ВКР:

1.Пояснительная записка на 75 стр.

2. Электронный носитель с материалами ВКР.

Руководитель: _____и. о. зав. кафедрой ОНД, канд. экон. наук К. В. Кондратьева
(подпись, дата)

Проверено на наличие
заимствования: _____канд. пед. наук, доцент Н. А. Степанова
(подпись, дата)

Лысьва - 2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Лысьвенский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

**Факультет:** Профессионального образования
**Направление:** 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
**Профиль:** Правоведение и правоохранительная деятельность
**Кафедра:** общенаучных дисциплин

УТВЕРЖДАЮ
и. о. зав. кафедрой ОНД
канд. экон. наук
_____К. В. Кондратьева
«15» 09.2025 г.

# ЗАДАНИЕ

## на выпускную квалификационную работу

Фамилия, имя, отчество: Гальченя Николай Александрович
Группа: ППД-21-1бзЛФ
Начало выполнения работы: 15.09.2025
Срок предоставления на кафедру: 17.06.2026
Защита работы на заседании ГЭК: 24.06.2026
1. Вид ВКР - дипломный проект.
Наименование темы: «Разработка практических рекомендаций по оптимизации процесса трудовой адаптации для операторов станков с программным управлением, проходящих профессиональную подготовку в ООО «Лысьвенский завод нефтяного машиностроения».
2. Исходные данные к работе: Трудовой Кодекс Российской Федерации, положение «О наставничестве в ООО «Лысьванефтемаш», методологическая инструкция по организации обучения персонала в ООО «Лысьванефтемаш».
3. Содержание пояснительной записки:
Введение
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ
1.1 Понятие и сущность трудовой адаптации
1.2 Наставничество в ООО «Лысьванефтемаш» как метод адаптации
1.3 Профессиональное обучение как элемент системы трудовой адаптации
1.4 Нормативно-правовая база для организации профессионального обучения
2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ В ООО «ЛЫСЬВАНЕФТЕМАШ»
2.1 Общие сведения о предприятии
2.2 Особенности профессиональной деятельности оператора станков с ПУ
2.3 Виды и методы проведения профессионального обучения для
оператора станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш», особенности и проблемы
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ОПЕРАТОРА СТАНКОВ С ПУ

3.1 Практические рекомендации по совершенствованию системы наставничества с целью повышения качества профессионального обучения
3.2 Разработка практических рекомендаций по трудовой адаптации
3.3 Организация обратной связи в процессе адаптационных мероприятий
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
ПРИЛОЖЕНИЕ Б
ПРИЛОЖЕНИЕ В
ПРИЛОЖЕНИЕ Г
ПРИЛОЖЕНИЕ Д
ПРИЛОЖЕНИЕ Е

4. Основная литература:

1. Осипов Н. П. Наставничество на предприятии /Н. П. Осипов, Агафонов Е. О.//Экономика и социум – 2019–№4(59). – С. 846–850.

2. Романов, Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов /Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019–№ 5(53). – С. 418–422.

3.Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный Закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 07.04.2025)//Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002–№ 1, ч.1- Ст.3.

Руководитель ВКР:
и. о. зав. кафедрой ОНД
канд. экон. наук _____15.09.2025 Кондратьева К. В.
(подпись, дата)

Задание получил: _____15.09.2025 Гальченя Н. А.
(подпись, дата)

# КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ

# ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

| № п.п | | Объем этапа, в % | Сроки выполнения | | Примечание |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | начало | конец | |
| 1 | Получение задания на выполнение ВКР | 5 | 15.09.2025 | 17.10.2025 | |
| 2 | Написание ВКР | 60 | 17.10.2025 | 10.05.2026 | |
| 3 | Оформление пояснительной записки | 20 | 11.05.2026 | 09.06.2026 | |
| 4 | Представление работы на проверку и отзыв руководителя квалификационной работы | 5 | 11.06.2026 | 16.06.2026 | |
| 5 | Представление работы заведующему кафедрой | 5 | 17.06.2026 | 17.06.2026 | |
| 7 | Защита на заседании ГЭК | 5 | 24.06.2026 | 24.06.2026 | |

Руководитель ВКР:

и. о. зав. кафедрой ОНД
канд. экон. наук _____15.09.2025 Кондратьева К. В.
(подпись, дата)

С календарным графиком ознакомлен _____15.09.2025 Гальченя Н. А.
(подпись, дата)

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ ..... 3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ..... 7
1.1 Понятие и сущность трудовой адаптации ..... 7
1.2 Наставничество в ООО «Лысьванефтемаш» как метод адаптации ..... 10
1.3 Профессиональное обучение как элемент системы трудовой адаптации ..... 14
1.4 Нормативно-правовая база для организации профессионального обучения ..... 18
2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ В ООО «ЛЫСЬВАНЕФТЕМАШ» ..... 25
2.1 Общие сведения о предприятии ..... 25
2.2 Особенности профессиональной деятельности оператора станков с ПУ ..... 29
2.3 Виды и методы проведения профессионального обучения для ..... 32
оператора станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш», особенности и проблемы ..... 32
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ОПЕРАТОРА СТАНКОВ С ПУ ..... 37
3.1 Практические рекомендации по совершенствованию системы наставничества с целью повышения качества профессионального обучения ..... 37
3.2 Разработка практических рекомендаций по трудовой адаптации ..... 48
3.3 Организация обратной связи в процессе адаптационных мероприятий 57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ..... 62
ПРИЛОЖЕНИЕ А ..... 65
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ..... 66
ПРИЛОЖЕНИЕ В ..... 67
ПРИЛОЖЕНИЕ Г ..... 71
ПРИЛОЖЕНИЕ Д ..... 73
ПРИЛОЖЕНИЕ Е ..... 75

# ВВЕДЕНИЕ

Тема выпускной квалификационной работы, представленной на защиту: «Разработка практических рекомендаций по оптимизации процесса трудовой адаптации для операторов станков с программным управлением (далее оператор станков с ПУ), проходящих профессиональную подготовку в ООО «Лысьванефтемаш».

Адаптация, в широком смысле слова, – это процесс приспособления организма к новым для него условиям функционирования. Трудовая адаптация – включение личности в новую предметно-вещественную и социальную сферу. Развернутое определение: трудовая адаптация – это адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда» [14, с.67].

*Актуальность выбранной темы* обусловлена многими факторами. Выделим основные: недостаток квалифицированных специалистов, высокая конкуренция между предприятиями, слабое взаимодействие с образовательными учреждениями, недостаточно эффективная кадровая политика в организации. Это далеко не полный перечень проблем, требующий от предприятия действенных мер по трудовой адаптации сотрудников, поскольку современное экономическое положение организации во многом зависит от степени успешности встраивания работника в трудовые процессы.

Одним из важнейших этапов трудовой адаптации в организации является профессиональное обучение – профессиональная подготовка на предприятии лиц, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего с целью освоения базовых навыков и компетенций. Все внимание концентрируется вокруг формирования знаний и умений необходимых непосредственно для выполнения профессиональных обязанностей. Вокруг профессиональных знаний и умений должна постепенно «нарастать»

информация более общего, социального характера, обеспечивающая интеграцию в трудовые отношения.

От того насколько органично будет происходить процесс адаптации зависит способность организации достигать поставленных целей, то есть эффективность бизнеса, его конкурентоспособность, а также возможность для работника в самореализации как в организации, так и в обществе в целом.

Гармоничное вхождение в процесс социально-трудовых отношений подразумевает качественную организацию адаптационных мероприятий, суть которых состоит в снижении стресса у нового сотрудника, повышении его удовлетворенности работой, росте эффективности труда, а также в формировании здорового климата в коллективе.

Выбор данной тематики вызван желанием внести практический вклад в совершенствование организации трудовой адаптации для сотрудников организации.

В основу работы положен анализ существующей системы трудовой адаптации на предприятии, а также собственный опыт и профессиональные наблюдения.

*Цель выпускной квалификационной работы* – на основе анализа системы организации производственного обучения в ООО «Лысьванефтемаш» разработать практические рекомендации по оптимизации процесса трудовой адаптации для операторов станков с ПУ, проходящих профессиональную подготовку на предприятии.

Разрабатываемые рекомендации направлены на создание оптимальных условий для вхождения работника в трудовой процесс, включающих в себя: совершенствование процессов обучения, меры социально-психологической поддержки, меры, направленные на устранение организационных и трудовых конфликтов, мотивирование и вовлеченность.

*Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:*

– рассмотреть теоретические основы трудовой адаптации;

– исследовать нормативно-правовую базу для организации производственного обучения;

– дать общие сведения о деятельности и структуре предприятия;

– изучить существующую систему организации профессионального обучения для оператора станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш»;

– разработать практические рекомендации по оптимизации процесса трудовой адаптации для оператора станков с ПУ при прохождении производственного обучения.

*Объект представленного исследования:* профессиональная подготовка в ООО «Лысьванефтемаш» операторов станков с программным управлением.

*Предмет исследования:* оптимизация процесса трудовой адаптации для операторов станков с программным управлением посредством реализации разработанных практических рекомендаций.

*Новизна исследования* состоит в рассмотрении проблем трудовой адаптации для оператора станков с ПУ, проходящего производственное обучение в организации, с позиции как участника процесса, так и стороннего наблюдателя.

*Методологические основы* исследования включают следующие методологические подходы: системный, структурно-функциональный, социально-психологический, деятельностный, а также теоретические положения отечественных ученых, раскрывающие сущность и механизмы процесса трудовой адаптации персонала: концепция взаимной адаптации Аширова Д. А.; наставничество, как ключевой механизм Чеглаковой Л. М.; адаптация, как инвестиция в человеческий капитал Романова Р. В.; концепция адаптивности личности Кругликовой Г. И.; двухуровневая модель адаптации Егоршина А. П.

Исследование построенона применении анализа научной и учебной литературы, нормативно-правовых документов по проблеме исследования, диагностики, наблюдения, анкетирования, инвент-анализа, позволяющего рассмотреть проблему с точки зрения непосредственного участника событий.

Так же использовался метод стороннего наблюдателя, сущность, которого заключается в фиксации происходящего «со стороны». Метод позволяет изучить поведение индивида или группы индивидов в естественных условиях.

*Теоретическая и практическая ценность* исследования состоит в возможности использования предложенных рекомендаций в оптимизации процесса трудовой адаптации для операторов станков с ПУ, проходящих производственное обучение в ООО «Лысьванефтемаш».

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность трудовой адаптации

Изучению процессов трудовой адаптации, отводится большое внимание. Так, отечественные ученые Д.А. Аширов [1, с.103], считает трудовую адаптацию взаимным приспособлением работника и организации, В. Р. Веснин [4, с.199] определяет адаптацию как процесс приспособления к условиям труда и новой социальной среде, А. П. Егоршин [6, с.124] выделяет коллективную и индивидуальную адаптацию.

Обобщающее понятие представлено Е. Е Кульпиной и Н. Н. Голофастовой [11, с.66]: трудовая адаптация – это адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда».

Ключевой составляющей трудовой адаптации является ее многоплановость. Выделяют несколько основных форм трудовой адаптации среди которых основные: профессиональная, социально-психологическая, производственная, организационная, психофизиологическая [23, с.60].

Так, производственная адаптация – это установление и развитие взаимных связей, отношений между человеком и технологическими аспектами трудовой деятельности [5, с.93].

Профессиональная адаптация. Направлена на освоение профессиональных компетенций, овладение знаниями, навыками, способами принятия решений, необходимыми для качественного выполнения должностных обязанностей [5, с.93].

Психофизиологическая адаптация. Имеет целью освоение совокупности всех условий, оказывающих психологическое воздействие на работника (физические и психические нагрузки, монотонность и ритм труда, санитарно-гигиенические нормы, удобство рабочего места, шум, освещенность и т. п.), освоение новых требований трудовой и технологической дисциплины, правил трудового распорядка [5, с.93].

Социально-психологическая адаптация. Предполагает включение человека в сложившуюся систему деловых и межличностных отношений, готовность следовать ценностям, установкам нового коллектива [5, с.93].

Организационная адаптация. Направлена на освоение новым работником своего места в организационной структуре, понимание особенностей управления, привыкание к новой экономической ситуации. В процессе организационной адаптации работник осознает свою роль в организации [19, с.69].

Экономическая адаптация. Знакомство сотрудника с системой оплаты труда [22, с. 60]

Кроме рассмотренных, определяют также культурно-бытовую, информационную и прочие. Все упомянутые формы адаптации взаимосвязаны и взаимозависимы и требуют комплексного осуществления адаптационных мероприятий.

Также по характеру адаптации разделяют первичную и вторичную адаптацию [22, с.60].

Прямое отношение к теме выпускной квалификационной работы имеет первичная адаптация, то есть адаптация сотрудников, не имеющих соответствующей подготовки.

Вторичная адаптация – комплекс мер по адаптации сотрудников, уже обладающих определенной подготовкой, например при смене должности или переходе на другое предприятие.

Основное свойство присущее процессу трудовой адаптации – поэтапность вхождения.

«В процессе адаптации работник, как правило, проходит несколько стадий:

1) ознакомление (первоначальное ознакомление с ситуацией);

2) приспособление (постепенное привыкание и понимание ситуации);

3) ассимиляция (полное приспособление к новой среде);

4) идентификация (отождествление личных целей работника с целями организации [12, с.105].»

Вышеизложенное подтверждает мнение о том, что сущность трудовой адаптации заключается во взаимномприспособлении работника и окружающей его трудовой среды.

В ходе адаптивных мероприятий осуществляется усвоение сотрудником профессиональных требований, организационных и поведенческих норм и правил.

В свою очередь организация адаптируется к индивидуальным характеристикам работника: стилю общения, темпу работы, его профессиональному потенциалу и степени мотивации.

Таким образом трудовая адаптация является сложным процессом «притирки» интересов организации и сотрудника, цель которого партнерское сосуществование.

Ключевым же элементом успешной трудовой адаптации, по мнению автора, является профессиональная адаптация.

Профессиональная адаптация – система профессиональных знаний и умений, передаваемых в ходе производственного обучения, на основе которых будет строиться эффективное включение как в рабочие процессы, так и в межличностные отношения в коллективе.

Как показывает практика, ведущая роль при подготовке операторов станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш» отводится индивидуальному обучению в процессе наставничества, так называемое классическое внутрифирменное наставничество [18, с. 846].

## 1.2 Наставничество в ООО «Лысьванефтемаш» как метод адаптации

В современной практике существуют различные методы трудовой адаптации. Для выбора оптимального варианта важно принять во внимание множество факторов: место обучения, цели, специфика трудовой деятельности, уровень подготовки обучаемого и обучающего и другие.

Главная роль при подготовке операторов станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш» отводится индивидуальному обучению в процессе наставничества, так называемое классическое наставничество. Данный подход к обучению показал свою эффективность и экономическую целесообразность и соответствует целям стоящими перед обучением-оказать содействие новому сотруднику в процессе адаптации.

Наставничество – традиционный метод обучения, при котором к новичку прикрепляется опытный наставник, который показывает, как правильно выполнять поставленную задачу, следит за процессом и качеством выполняемой работы.

Этот метод, в частности, важен там, где практический опыт играет ключевую роль в обучении сотрудников. Это обучение через опыт, которое происходит с человеком вне аудиторий и электронных курсов, во время профессиональной деятельности и неформального общения с коллегами, наставниками, руководителями [9, с.5].

Наставничество, как ведущий метод подготовки кадров на предприятии, должно обеспечить решение двух взаимосвязанных блока задач:

1. Системная передача знаний, умений. Формирований навыков и культуры производства.

Возрастающие требования к качеству изготовляемой продукции, её сложности, снижению стоимости затрат на изготовление единицы продукции, требуют постоянного совершенствования технологических процессов. Быстрое внедрение в учебный процесс новых требований должно

обеспечить получение актуальных знаний и навыков для начала эффективной самостоятельной работы.

В этом плане процедура наставничества призвана всемерно содействовать повышению эффективности процессов производства через обучение прогрессивным технологическим приемам.

2. Обеспечить интеграцию новичка в трудовой коллектив.

Для этого перед наставником ставится цель оказать содействие во «вхождение» наставляемого в коллектив, разъяснить его должностные обязанности и правила поведения, принятые в организации.

В основе этого направления наставничества лежит система ценностей, принятых в организации, устоявшиеся традиции и стандарты поведения, которые наставник должен привить подопечному. Под их воздействием происходит формирование особой, присущей только этой организации, атмосферы. Следует отметить, что корпоративная культура должна обладать гибкостью и адаптироваться под изменения, происходящие в компании, поскольку главное предназначение корпоративной культуры-повышение эффективности работы коллектива через создание комфортной рабочей среды.

Основными критериями организации эффективного наставничества в ООО «Лысьванефтемаш» считаются:

1. Системный подход – действия участников процесса наставничества должны соответствовать выработанному регламенту, то есть направлены на достижение поставленных целей.

2. Индивидуальный подход. Программа наставничества разрабатывается и реализуется с учетом уровня подготовки и личностных особенностей наставляемого.

3. Поэтапность. Обучение основывается на принципе от «простого к сложному». Освоение предыдущего этапа знаний является базой для изучения следующего.

4. Наличие обратной связи. Анализ ошибок и успехов наставляемого.

5. Ориентация на реальные производственные процессы.

Для обеспечения системного внедрения наставничества разработано и применяется положение о наставничестве [16] в основе которого лежит методологическая инструкция по организации обучения персонала [15].

Положение подробно регламентирует основные принципы наставничества, права и обязанности участников процесса наставничества, сроки, инструменты обучения, а также порядок контроля и осуществления обратной связи.

Процесс наставничества при подготовке оператора станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш» имеет 6 этапов, содержание которых раскрыто на рисунке 1.

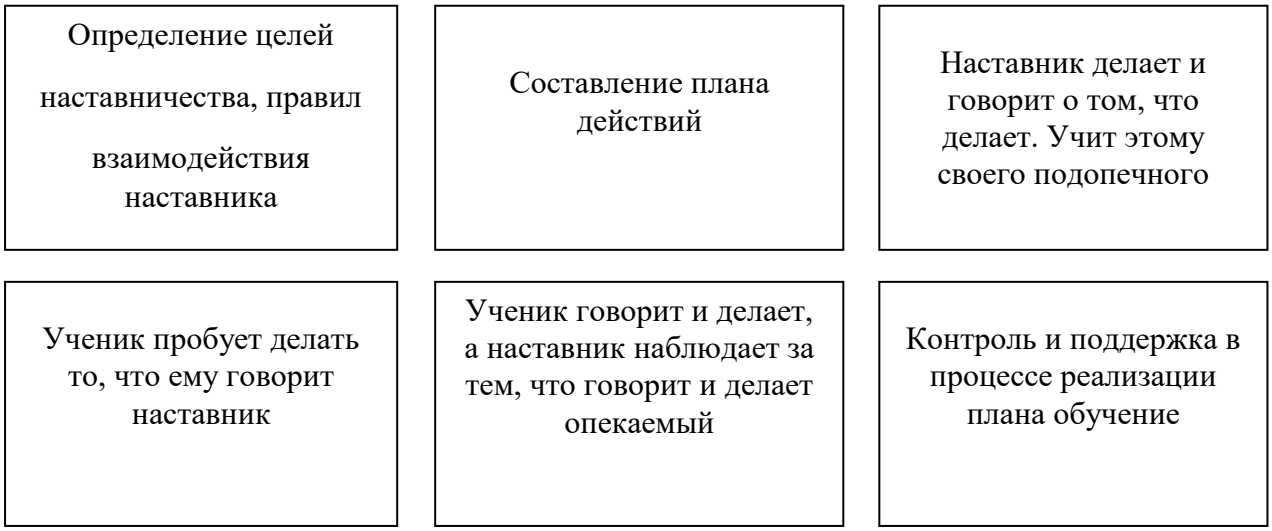



Рисунок 1 – Этапы процесса наставничества в ООО «Лысьванефтемаш»

Действия наставника при проведении обучения наставником можно сгруппировать в следующие методы:

1. Инструктаж – наставником даются четкие указания по действию в определенных ситуациях.

2. Объяснение – в доступной форме поясняются и обосновываются каждый шаг действия.

3. Развитие – конкретные инструкции не даются, идет «подталкивание» ученика к самостоятельному осознанию и выполнению производственных задач.

Даже в случае, когда наставничество официально не оформляется, между сотрудниками возникают неформальные наставнические отношения, которые должны всемерно поддерживаться руководством предприятия.

В заключении стоит отметить, что наставничество в ООО «Лысьванефтемаш» один из наиболее распространенных методов производственного обучения и адаптации персонала используемый на всех этапах непрерывного внутрифирменного обучения, указанных на рисунке 2.

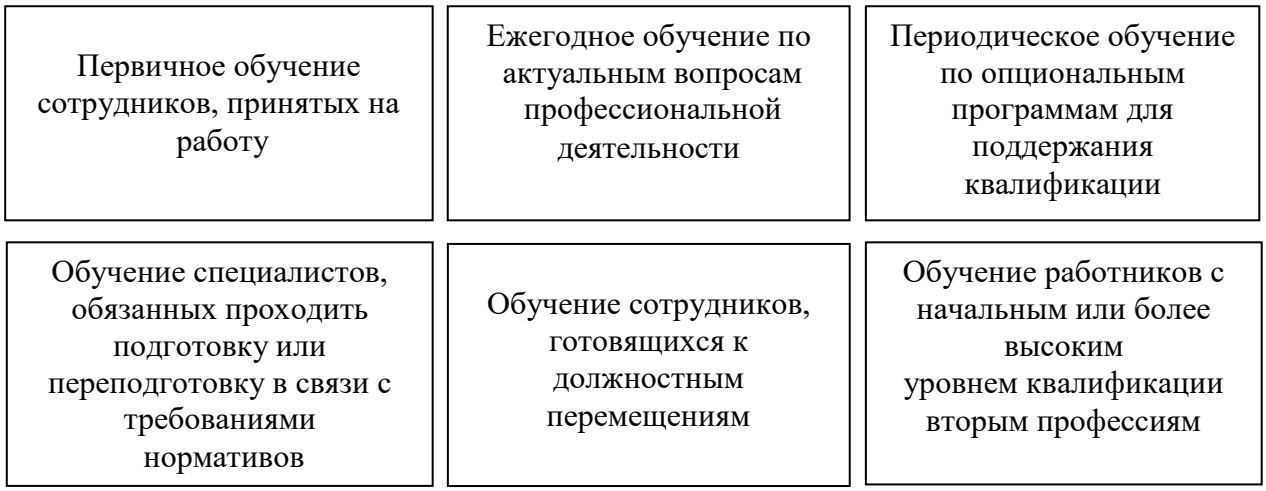



Рисунок 2 – Непрерывное внутрифирменное обучение

## 1.3 Профессиональное обучение как элемент системы трудовой адаптации

Трудовая адаптация представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, реализуемых организацией в отношении нового сотрудника, для «адаптации к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда» [11с.66].

Как отмечалось ранее, ключевым элементом успешной трудовой адаптации, является профессиональное обучение, проводимое в ходе профессиональной адаптации — усвоение профессиональных знаний и умений, на основе которых будет строиться эффективное включение как в рабочие процессы, так и в межличностные отношения в коллективе.

Все внимание концентрируется на формировании знаний и умений необходимых непосредственно для выполнения профессиональных обязанностей. Вокруг профессиональных знаний и умений должна постепенно «нарастать» информация более общего, социального характера, обеспечивающая интеграцию в трудовые отношения.

Таким образом профессиональное обучение является стержнем трудовой адаптации, которое прямо или косвенно формирует другие виды адаптации.

Так, в производственной адаптации через профессиональное обучение дается представление о конкретных производственных процессах на предприятии. Обучение необходимым знаниям и навыкам позволяет приступить непосредственно к выполнению должностных обязанностей

В организационной адаптации — через разъяснение роли и места должности в структуре деятельности организации.

Ключевая позиция профессиональному обучению отводится в процессе социально-психологической адаптации. Через обучение доводится терминология, принятая в профессиональной деятельности, алгоритмы

взаимодействия между коллегами, формируются профессиональные, а на их основе и личные контакты.

Профессиональное обучение через обучение правилам эргономичной организации работ, через знакомство с требованиями охраны труда и промышленной безопасности, через информирование о режиме труда и отдыха создает необходимые условия для успешной реализации психофизиологической адаптации.

Разъясняя финансовые механизмы организации, структуру заработной платы, обучая правилам бережливости и экономии, профессиональное обучение является важным инструментом экономической адаптации.

Профессиональное обучение выступает связкой между технической и бытовой сторонами профессиональной деятельности. Обучая правилам поведения в бытовых помещениях, помогая в освоении навыков организации быта, проводя знакомство с объектами социальной инфраструктуры, профессиональное обучение создает условия для успешной социально-бытовой адаптации.

Эффективная организация профессионального обучения на предприятии позволяет значительно сократить время трудовой адаптации сотрудника, повысить качество выпускаемой продукции за счет грамотного применения существующих алгоритмов. Так же в ходе профессионального обучения формируется кадровый резерв организации, сохраняется и передается корпоративная культура организации.

Следовательно организации процесса передачи этих знаний и умений должно отводиться первостепенное внимание, а в самом процессе необходимо сочетание теоретической подготовки, практического обучения и ознакомления с принятыми в организации нормами поведения, поскольку только практика может показать, насколько качественно усвоен теоретический фундамент профессии и поведенческие стандарты организации.

Профессиональное обучение, согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», может осуществляться в виде профессиональной подготовки, переподготовки или повышения квалификации.

Профессиональная подготовка — подготовка на предприятии лиц, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего с целью освоения базовых навыков и компетенций [27].

Профессиональная переподготовка — направлена на освоение новой профессии или нового вида деятельности, получение дополнительной квалификации [27].

Повышение квалификации — совершенствование уже имеющихся профессиональных компетенций, обновление знаний для повышения эффективности работы [27].

Ключевыми сторонами процесса профессионального обучения на предприятии являются:

1. Руководитель предприятия
2. Руководитель подразделения
3. Лицо, непосредственно занятое обучением
4. Обучающийся
5. Служба, отвечающая за обучение и развитие персонала
6. Отдел труда и заработной платы

В качестве основных форм осуществления профессионального обучения могут рассматриваться следующие: лекции, семинары, тренинги, инструктажи, наставничество. Также все чаще используются современные формы, такие как вебинары, электронные платформы и другие.

По способу организации профессиональное обучение классифицируется:

– по количеству обучаемых: индивидуальное обучение (персонифицированный подход к обучению) и групповое обучение (занятия с несколькими обучающимися одновременно);

– по методам и формам обучения: формальное (обучение на курсах, учебных заведениях, семинарах и др.); неформальное (наставничество, коучинг, тренинг); смешанное обучение [21, с.419].

Профессиональное обучение обычно заканчивается итоговой аттестацией, цель которой дать оценку готовности кандидата к определенному виду трудовой деятельности.

Фактически именно профессиональное обучение является начальным этапом профессионально-трудовой деятельности, позволяющим ознакомиться с профессией, приспособиться к ее условиям и в конечном счете ассимилироваться, то есть стать активным участником трудового процесса.

Ввиду своей важности профессиональное обучение требует регламентации, персональной ответственностиучастников процесса, а также регулярного анализа наоснове обратной связи.

## 1.4 Нормативно-правовая база для организации профессионального обучения

Залогом эффективности проведения профессионального обучения на предприятии является его нормативно-правовое обеспечение, которое позволяет обеспечить безопасность трудовой деятельности, а также повысить эффективность производственных процессов.

Правовое регулирование обучения персонала в ООО «Лысьванефтемаш» имеет трехуровневую структуру и включает:

на федеральном уровне:

– Федеральный закон "Трудовой кодекс Российской Федерации «от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ;

– Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации «от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ.

Так, трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) содержит базовые положения по профессиональному образованию работников [26].

Содержанием следующих статей кодекса законодательно определено следующее:

Статья 196, именуемая «Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации" гласит, что работодатель:

– определяет необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд;

– осуществляет подготовку работников и дополнительное профессиональное образование работников, направление работников (с их письменного согласия) на прохождение независимой оценки квалификации

работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором;

– определяет формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей, в том числе для направления работников на прохождение независимой оценки квалификации, устанавливается работодателем с учетом мнения представительного органа работников;

– должен создавать работникам, проходящим подготовку, необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором;

– обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Статья 212 обязывает работодателя обеспечить обязательное обучение работников по охране труда, в том числе:

– обучение безопасным методам и приемам выполнения работ;

– обучение оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве;

– инструктаж по охране труда;

– стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда, безопасных методов и приемов выполнения работ.

Согласно абзацу 4 части 1 статьи 214 ТК РФ, работник обязан пройти такую стажировку. Следует отметить, что стажировка в целях обучения охране труда отличается от стажировки, связанной с практическим обучением, профессиональной подготовкой или дополнительным

профессиональным образованием, как указано в абзаце 9 части 1 статьи 59 ТК РФ. Требования к стажировке по охране труда закреплены в Постановлении Правительства РФ от 24.12.2021 №2464 (Правила №2464) [14].

Статья 225 прямо указывает, что обучение по охране труда и проверку знания требований охраны труда должны проходить все работники, в том числе руководители организаций.

Кроме того, статья 198–204 регламентируют порядок заключения ученического договора, статья 199 определяет обязательные условия ученического договора, статья 204 – устанавливает требования к оплате периода ученичества.

Основные положения по оплате периода ученичества представляют собой следующее:

– выплата стипендии является обязательным условием для учеников в период прохождения обучения, её размер определяется ученическим договором и зависит от получаемой квалификации;

– размер стипендии не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда (МРОТ);

– оплата практической работы осуществляется отдельно от стипендии. Работы, выполняемые учеником во время практических занятий, подлежат оплате по установленным на предприятии расценкам.

Необходимо также отметить, что на учеников распространяется действие всего трудового законодательства, то есть помимо оплаты, работодатель обязан обеспечить безопасные условия труда, соблюдение режима рабочего времени и другие гарантии, предусмотренные трудовым законодательством.

Согласно статье 207 ТК РФ, в случае успешного завершения обучения и последующего трудоустройства к работодателю, с которым был заключен ученический договор, испытательный срок работнику не устанавливается.

Порядок обучения устанавливается Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Глава 9 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" определяет профессиональное обучение как «приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования» [27].

Законом выделяются следующие виды профессионального обучения:

– профессиональная подготовка работников, которая предполагает первоначальное обучение новых сотрудников организации и включает в себя теоретический курс, необходимый для освоения профессиональных навыков начальной квалификации, и собственно производственное обучение. Одна из задач профессиональной подготовки - общая ориентация (адаптация) работника, то есть предоставление каждому новому сотруднику общих сведений об организации и характере работ, входящих в зону его ответственности.

– переподготовка работников — профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего (профессии рабочих) или должность служащего (должности служащих), в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

– повышение квалификации работников, то есть профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего (профессии рабочих) или должность служащего (должности служащих), в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по

имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня.

Если законодательные акты Российской Федерации определяют принципы обучения персонала, то решения Правительства РФ устанавливают квалификационные требования к персоналу на разных должностях [24, с.17].

Так, приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29.06.2021 №431н утвержден профессиональный стандарт «Оператор металлорежущих станков с числовым программным управлением»

На уровне министерств и ведомств –нормативные акты министерств и ведомств:

– правила безопасности при работе на металлообрабатывающих станках;

– требования по охране труда при работе на станках с программным управлением;

– СанПиНы по организации рабочих мест для операторов станков с программным управлением;

– правила пожарной безопасности для производственных объектов;

– электротехнические нормы и правила при работе с ЧПУ-оборудованием и другие.

на уровне предприятий и организаций – локальные нормативные акты предприятия:

– правила внутреннего трудового распорядка

– методологические инструкции

– положение об обучении персонала

– положение о наставничестве

– программы инструктажей

– инструкции по охране труда

– порядок проведения квалификационных экзаменов

– должностные инструкции и другие документы, сопровождаемые различными видами учетных документов:

– журналы инструктажей, протоколы проверки знаний, личные карточки обучения

– свидетельства о квалификации и прочие.

Каждый документ имеет цель конкретизировать общие требования, изложенные в высших для него уровнях структуры, в границах своей специализации.

Так, во исполнение требований федерального законодательства, требований нормативных актов министерств и ведомств, внутренних нормативных актов, после заключения трудового соглашения с новым сотрудником, принятым на должность оператор станков с ПУ, издается приказ от имени генерального директора о назначении наставничества. Приказ содержит данные о наставнике и наставляемом, о продолжительности наставничества и сроке прохождения производственного обучения, условиях оплаты наставничества, о должностном лице, контролирующим исполнение приказа. Согласно положению «О наставничестве», срок наставничества для оператора станков с ПУ может варьироваться от 3 до 5 месяцев [16, с 26].

Сотрудник в статусе наставника выполняет дополнительную работу. Она должна быть соответствующим образом оплачена. Согласно статье 358.1 ТК РФ, доплата за наставничество определяется трудовым договором или дополнительным соглашением к нему в соответствии со внутренними документами работодателя об оплате труда. Эта же статья обязывает наличие письменного согласия на работу по наставничеству. Это значит, что должны быть: уведомление от работодателя о предложении стать наставником, с изложенными в нем условиями проведения обучения (в том числе оплата наставничества); заявление от работника, что он хочет стать наставником или отдельное согласие или иной вариант письменного оформления факта его согласия.

Отсутствие письменного согласия указывает на невозможность вменения дополнительной работы по наставничеству.

Обязательным этапом производственного обучения, предшествующим наставничеству, является стажировка, целью которой является обеспечение безопасности при выполнении трудовых функций. Поэтому в соответствии с требованиями статей 212, 214, 225 ТК РФ работодатель назначает стажировку для практического обучения безопасным методам и приемам труда под руководством инструктора, который в установленном порядкепрошел обучение по охране труда.

К стажировке на рабочем месте допускаются работники, успешно прошедшие в установленном порядке инструктаж по охране труда и обучение требованиям охраны труда.При этом продолжительность стажировки на рабочем месте должна составлять не менее 2 смен [14].

Статья 76 ТК РФ обязывает работодателя отстранить от работы (не допускать к работе) работника, не прошедшего обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда.

После прохождения процедур стажировки, производственного обучения и сдачи квалификационного экзамена следует распоряжение руководителя подразделения о допуске работника к работе, как прошедшего стажировку и проверку знаний. Данная последовательность действий закреплена в методологической инструкции МИ 62.01–18, разработка которой имеет целью систематизировать подход к организации обучения в ЛЗНМ и предполагает использование стандартных элементов, указывающих последовательность действий для оптимального решения задач [15].

Перечисленные документы образуют единую систему требований, направленную на: обеспечение безопасности работников, предотвращение производственных травм, сохранение оборудования, поддержание производственной эффективности и соблюдение экологических норм.

# 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ В ООО «ЛЫСЬВАНЕФТЕМАШ»

## 2.1 Общие сведения о предприятии

Компания Общество с ограниченной ответственностью «Лысьвенский завод нефтяного машиностроения» зарегистрирована 23.03.2006 г. по адресу край Пермский, г. Лысьва, ул. Пожарского, д. 8.

Краткое наименование: ООО «Лысьванефтемаш».

При регистрации организации присвоен ОГРН 1065918012610, ИНН 5918018635 и КПП 591801001.

Юридический адрес: край Пермский, г. Лысьва, ул. Пожарского, д. 8.

Генеральный директор: Калинин Юрий Владимирович

Учредители компании — Общество с ограниченной ответственностью «Производственная Компания «Борец».

Среднесписочная численность (ССЧ) работников организации на 2024 год — 1419.

«Лысьванефтемаш» – современное машиностроительное предприятие, выпускающее погружное оборудование для добычи нефти. Все материалы и комплектующие проходят входной контроль и испытания в независимых лабораториях. Изделия и комплектующие собственного производства контролируются на каждом этапе, начиная с заготовительного, заканчивая сборочным и испытательным участками.

Производственные участки оснащены оборудованием ведущих марок иностранных и отечественных производителей, что играет немаловажную роль в достижении эффективности производства и высокого качества продукции.

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности компании Общество с ограниченной ответственностью «Лысьвенский завод

нефтяного машиностроения» по ОКВЭД (коды Общероссийского классификатора видов экономической деятельности):

27.11 Производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов

33.14 Ремонт электрического оборудования

27.12 Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры

64.9 Деятельность по предоставлению прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению

70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

33.20 Монтаж промышленных машин и оборудования

За 2024 год прибыль компании составляет — 404 158 000 ₽, выручка за 2023 год — 3 654 046 000 ₽, что на 31% выше показателя предшествующего года, чистая прибыль по итогам года 404,2 млн., что также превышает на 31% прибыль за 2022 год

Налоги и сборы за 2024 год: уплачены налоги на сумму 434,1 млн руб. +34%, уплачены страховые взносы на сумму 254,2 млн руб. +25%.

В организации «ЛЗНМ» преобладает линейно-функциональная структура, которая обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

В целях исследования нами будет проведен анализ текучести кадров в ЛЗНМ за 2024 год.

Под текучестью кадров принято понимать — «движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом» [25, с.376].

Согласно аналитической сводке по каровому составу ООО «Лысьванефтемаш» за 2024 год [17], общие показатели по персоналу имеют следующий вид:

Среднесписочная численность: 1419 человек

Коэффициент текучести: 33% (выше общероссийского показателя)

Количество уволившихся: 468 человек.

Содержание таблицы 1 дает представление о процентном соотношении уволившихся относительно категорий персонала.

Таблица 1 – Распределение по категориям персонала

| **Категория персонала** | **Процент от общего числа увольнений** |
|---|---|
| Квалифицированные специалисты | 40% |
| Рабочий персонал | 36% |
| Начинающие специалисты | 35% |
| Руководящий состав | 16% |
| Топ-менеджеры | 7% |

В таблице 2 рассматривается текучесть кадров в привязке к стажу

Таблица 2 – Текучесть по стажу работы

| **Категория персонала** | **Процент от общего числа увольнений** |
|---|---|
| Сотрудники до 1 года: | 45% |
| Рабочий персонал (новички) | 66% |
| Начинающие специалисты | 59% |
| Квалифицированные сотрудники | 38% |

По группам персонала данные указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Детализация по группам персонала

| **Категория персонала** | **Текучесть** | **Число увольнений** |
|---|---|---|
| Производственный персонал | 12% | 171 |
| Инженерно-технический персонал | 7% | 63 |
| Административный персонал: | 4% | 28 |

В таблице 4 приводится анализ состояния текучести кадров в зависимости от возраста сотрудников предприятия.

Таблица 4 – Анализ по возрастным группам:

| Возраст | Текучесть | Число увольнений |
|---|---|---|
| Моложе 30 лет | 42% | 195 |
| 30–45 лет | 30% | 219 |
| Старше 45 лет | 22% | 54 |

Основными причинами увольнений стали: материальные факторы – 45% случаев, отсутствие карьерных перспектив – 25%, организационные причины- 20% случаев, личными обстоятельствами обосновали свое желание уйти 10%.

Также в интересах исследования будет проведен расчет количества уволенных новичков среди рабочего персонала [25, с.377].

Так, при общемколичестве уволившихся 468 человек, доля сотрудников со стажем до 1 года составляет 45%, доля рабочего персонала среди новичков: 66%.

Найдем количество уволившихся новичков (стаж до 1 года): 468·45%=210,6 – примерно 211 человек.

Количество уволившихся новичков из числа рабочего персонала: 211·66%=139,26-примерно139 человек.

Высокая текучесть среди новичков в организации (45% от всех увольнений) явно указывает на проблемы с адаптацией, особенно это касается ситуации с рабочим персоналом к которому относятся операторы станков с ПУ. Отдельного внимания требует ситуация со значительным количество уволившихся молодых сотрудников в возрастной группе до 30 лет (напомним, что это 42%).

## 2.2 Особенности профессиональной деятельности оператора станков с ПУ

Появление и начало эксплуатации станков с ПУ относится к концу 50-х годов прошлого века и по праву считается крупнейшим достижением в области металлообработки.

Предпосылками для возникновения нового типа оборудования стали все более возрастающие требования к качеству изготовляемой продукции, её сложности, к снижению стоимости затрат на изготовление единицы продукции.

Эти критерии во многом и обуславливают особенности профессиональной деятельности оператора станков с ПУ. Высокие требования к качеству продукции, её техническая и технологическая сложность требуют от оператора наличия широкого спектра профессиональных и личностных качеств.

В основной массе станки с ПУ, используемые в ЛЗНМ, сосредоточены в механическом цехе (поэтому указанное подразделение взято за основу исследования) и относятся к полуавтоматам, то есть цикл обработки автоматизирован, а установка заготовки в рабочую зону, её извлечение и контроль качества осуществляется вручную.

По результатам производственного обучения работнику присваивается 3 квалификационный разряд. Основные профессиональные обязанности, соответствующие данному разряду, являющиеся фундаментом профессиональной деятельности, содержатся в рабочей инструкции для оператора станков с программным управлением механического цеха [16].

В частности, оператор должен знать устройство и принцип работы станков, уметь читать чертежи, знать устройство и правила пользования контрольно-измерительными инструментами и приборами. Так же знать

правила установки режущего инструмента, основные свойства обрабатываемых материалов, способы подготовки обрабатывающих программ.

Должен уметь проверять исправность и работоспособность станка, производить его наладку, составлять управляющие программы для деталей средней сложности.

Кроме того, знать руководящие и нормативные документы, касающиеся деятельности как всего предприятия в целом, так и механического цеха: политика и цели в области качества, политика в области охраны окружающей среды, обеспечения профессионального здоровья и безопасности, правила внутреннего трудового распорядка, положение о механическом цехе, документы системы менеджмента качества, технологию производства продукции на предприятии, требования охраны труда, пожарной, промышленной, экологической безопасности, электробезопасности, установленные на предприятии, необходимые для безопасного выполнения работ; любые иные документы регулирующие профессиональную деятельность.

Профессиональная деятельность оператора станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш» связана с различными рисками, к которым относятся: запыленность и загазованность в рабочей зоне, повышенный шум от работы оборудования, вибрации, наличие движущихся механизмов, металлической стружки, нагрузки на зрительный аппарат, необходимость постоянной концентрации внимания, монотонность и физические нагрузки и прочее.

Профессия относится к деятельности с высокой напряженностью труда, то есть «нагрузка на организм, требует интенсивной работы мозга по получению и анализу информации» [28, с.2].

Так, оператор, произведя настройку оборудования, в течение смены должен контролировать процесс обработки и, в случае необходимости, осуществлять корректирующие действия — действия, направленные на устранение обнаруженного несоответствия или другой нежелательной

ситуации, ведущей к выпуску несоответствующей продукции или возникновению нештатной ситуации.

Важным профессиональным требованием является та же перманентная готовность к обучению, вызванная изменениями, происходящими в технике и технологии производства и связанные с ними трансформации производственных отношений.

Подводя итог, отметим, что к особенностям профессиональной деятельности оператора станков с ПУ можно отнести: монотонность и физические нагрузки, длительное пребывание вблизи оборудования и работа в условиях повышенного шума и вибраций, что может негативно влиять на здоровье, высокий уровень ответственности— ошибки приводят к простоям оборудования и дорого обходятся всем участникам производственного процесса, работа в сменном графике.

В современных условиях оператор станков с ПУ является высококвалифицированным специалистом, обладающим навыками управления современным, технологически продвинутым оборудованием.

Использование подобного рода оборудования значительно повышает эффективность производственных процессов и качество выпускаемой продукции. Профессия по-прежнему востребованна, довольно хорошо оплачиваема и перспективна.

## 2.3 Виды и методы проведения профессионального обучения для оператора станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш», особенности и проблемы

Целью профессионального обучения оператора станков с ПУ является подготовка на предприятии лиц, ранее не имевших профессии с целью освоения базовых знаний, навыков и компетенций необходимых непосредственно для выполнения профессиональных обязанностей. Профессиональное обучение формирует не только профессиональные навыки, но дает возможность освоить технологические процессы, приспособиться к новым условиям трудовой деятельности, интегрироваться в производственный коллектив. Принимая во внимание ведущую роль обучения в процессе трудовой адаптации, именно этому ее аспекту будет отведена данная глава.

В современной практике существуют различные виды и методы передачи профессиональных знаний. Для выбора оптимального варианта важно принять во внимание множество факторов: место обучения, цели, специфика трудовой деятельности, уровень подготовки обучаемого и обучающего и другие.

Выбор вида и метода обучения, согласно МИ 62.01–18 [15], определяет руководитель структурного подразделения совместно с ведущим специалистом (по обучению) ОУП и зависит от имеющихся ресурсов и целей. Это могут быть:

– курсы, в т. ч. целевые, и семинары по месту работы и за его пределами;

наставничество;

– объяснения, рассказы, беседы, лекции и др. методы сообщения новых знаний;

– инструктаж, стажировка и консультации без отрыва от рабочего места;

– дистанционное и заочное обучение;

– самообучение.

Обучение может быть:

– внешним, с привлечением преподавателей и специалистов внешних обучающих организаций;

– внутренним, с привлечением внутренних преподавателейпредприятия.

Внешнее обучение, при правильном его организации, позволяет получить доступ к новым знаниям и альтернативным методам работы, получить оценку производственным процессам «со стороны», возможность получения документов, официально подтверждающих обучение и другое.

Однако существующие недостатки подобного обучения ставят под сомнение его применение в подготовке сотрудников, не имеющих соответствующей подготовки принимаемых на должность оператора станков с ПУ.

К слабым сторонам внешнего обучения можно отнести высокую стоимость на его организацию, невозможность передачи корпоративной культуры, несоответствие получаемых знаний реальной технической и технологической ситуации на предприятии, необходимость отрыва от работы на период обучения и прочее.

Нами более подробно будет рассмотрено обучение персонала, осуществляемое внутри производственного предприятия, так называемое внутрифирменное обучение, то есть обучение без отрыва от производства. Данный вид обучения наиболее распространён в практике подготовки кадров в ЛЗНМ и, в частности, при подготовке операторов станков с ПУ.

Основными преимуществами внутрифирменного обучения считаются следующие:

– адаптация обучения под потребности компании.

Обучение проводится исходя из анализа целей, стоящих перед организацией, диагностики текущего состояния уровня подготовки кадров. Внутрифирменное обучение имеет ярко выраженную практическую

направленность – подготовка заточена на формирование необходимых для конкретного вида деятельности профессиональных и личностных качеств. Организация обучения на предприятии позволяет оперативно внедрять изменения в ход обучения, учитывать личные качества сотрудников.

– Возможность создания внутрифирменной базы знаний.

Создание комплекса данных и инструкций, цель которых оптимизация процесса поиска сотрудниками ответов на рабочие вопросы, стандартизация рабочих процедур, ускорение принятия решений, возможность обмена опытом между сотрудниками

– Экономия на приглашении внешних специалистов.

Современная экономическая ситуация требует от предприятия поиска способов к сокращению затрат, в том числе и расходов на обучение. Использование опыта собственных сотрудников позволяет производить обучение без привлечения сторонних специалистов. Однако необходимо учитывать, что привлечение экспертов может оказаться необходимым при внедрении новых технологий, оборудования, для освоения специфических навыков.

– Формирование корпоративной культуры.

Корпоративная культура, в широком смысле, это то, как сотрудники организации взаимодействуют между собой, и то, как происходит их взаимодействие с внешней средой. В основе этого взаимодействия лежит система ценностей, принятых в организации, устоявшиеся традиции и стандарты поведения. Под их воздействием происходит формирование особой, присущей только этой организации, атмосферы. Следует отметить, что корпоративная культура должна обладать гибкостью и адаптироваться под изменения, происходящие в компании, поскольку главное предназначение корпоративной культуры – повышение эффективности работы коллектива через создание комфортной рабочей среды.

– Быстрое внедрение новых стандартов в обучении.

Возрастающие требования к качеству изготовляемой продукции, её сложности, снижению стоимости затрат на изготовление единицы продукции, требуют постоянного совершенствования технологических процессов. Быстрое внедрение в учебный процесс новых требований позволяет сотрудникам получить актуальные знания и навыки и начать эффективно работать.

При внутрифирменном обучении персонала используются следующие формы обучения:

1. Индивидуальное обучение. При индивидуальной форме обучения каждый обучающийся сотрудник прикрепляется к наиболее квалифицированному наставнику, не освобожденному от основной работы. Обучение проводится непосредственно на рабочих местах на основании программы обучения и фиксируется в дневнике обучения.

2. Бригадное обучение. При бригадной форме обучения обучающиеся объединяются в группы по 5–10 человек.

3. Курсовое обучение. Проводится в образовательном подразделении предприятия либо в учебно-курсовых комбинатах или учебных центрах других организаций. Осуществляется обучение сложным профессиям, овладение которыми связано с изучением значительного объема специальной информации.

Основными методами, применяемыми в обучении без отрыва от производства в ООО «Лысьванефтемаш», являются: инструктаж, копирование, наставничество, делегирование, ротация.

Инструктаж – ознакомление нового сотрудника общими сведениями о процессе работы, знакомство с рабочим местом. Методу отводится особое внимание на предприятиях, работа на которых связана с риском для жизни и здоровья. Инструктаж ограничен во времени и не дает практических знаний и навыков.

Копирование – процесс, при котором обучающийся копирует действия более опытного сотрудника. Метод, в основном, используется как начальный, а далее используются другие.

Наставничество – традиционный метод обучения, при котором к новичку прикрепляется опытный наставник, который показывает, как правильно выполнять поставленную задачу, следит за процессом и качеством выполняемой работы. Этот метод, в частности, важен там, где практический опыт играет ключевую роль в обучении сотрудников.

Делегирование – представляет собой передачу сотруднику некоторых полномочий для принятия решений в рамках какой-либо задачи.

Ротация – метод обучения, при котором происходит перемещение на другие рабочие места с целью приобретения новых знаний и навыков.

Главная роль при подготовке операторов станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш» отводится индивидуальному обучению в процессе наставничества, так называемое классическое наставничество. Данный подход к обучению показал свою эффективность и экономическую целесообразность и соответствует целям стоящими перед обучением, а именно практическая направленность подготовки, что обеспечивает быстрый процесс вхождения в трудовую деятельность.

# 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ОПЕРАТОРА СТАНКОВ С ПУ

Предлагаемые рекомендации предназначены для использования HR службой предприятия, линейными руководителями и сотрудниками, уполномоченным осуществлять наставничество в ходе профессиональной подготовки сотрудников.

## 3.1 Практические рекомендации по совершенствованию системы наставничества с целью повышения качества профессионального обучения

Методические рекомендации по совершенствованию обучения — это научно-обоснованные, практически проверенные советы и указания, направленные на повышение эффективности образовательного процесса. Они включают в себя различные грани организации обучения, организационные аспекты, формы и методы обучения, профессиональное самосовершенствование обучающего и обучающегося, технологии обучения и др.

Ключевым элементом успешной трудовой адаптации являются профессиональные знания и умения, на основе которых будет строиться эффективное включение как в рабочие процессы, так и в межличностные отношения в коллективе. Следовательно организации процесса передачи этих знаний и умений должно отводиться первостепенное внимание.

Основным локальным нормативным актом, регламентирующим порядок организации профессиональной подготовки и процесса наставничества в ООО «Лысьванефтемаш», является положение «О

наставничестве» [16]. Данный документ разрабатывается на основе трудового законодательства (в частности ст. 351.8 ТК РФ), внутренних нормативных документов организации (методические и должностные инструкции, регламенты и прочее), соглашений по оплате труда.

Содержание положения обязательно доводится до сведения сотрудников под подпись и является обязательным для исполнения всеми участниками процесса наставничества. Однако, как показывает практика и анализ содержания документа, он имеет довольно общий характер и не содержит практических рекомендаций.

Наблюдения за процессом профессионального обучения показывает, что в следствии отсутствия четких ориентиров, обучение часто проводится бессистемно, непоследовательно, в рваном графике, без опоры на какую-либо обоснованную методику. Указанные недостатки влекут за собой различные негативные последствия, такие как:

– неэффективность усвоения передаваемых знаний из-за отсутствия четкой структуры и последовательности;

– уклон либо в теорию, либо в практику. Максимально эффективным является комбинированный подход к обучению;

– развитие одних профессиональных качеств в ущерб других. Наставник будет делать акцент на передачу тех профессиональных качеств, которыми он сам обладает в совершенстве;

– несоответствующее обучение в дальнейшем может вызывать стресс и неудовлетворенность работой и как следствие повышать текучесть кадров;

– сложности в профессиональной адаптации, что снизит возможности интеграции в коллектив, ограничит возможности для саморазвития и карьерного роста;

– отсутствие четких методических рекомендаций не позволяет должным образом оценить эффективность обучения, не обеспечивает обратной связи- проведение по итогам обучения тестирования не дает полной картины по достаточности полученных знаний и умений.

Описанные выводы подтверждаются и анализом проведенного опроса среди сотрудников, прошедших обучение под руководством наставника в период 2023 – 2025 год (ПРИЛОЖЕНИЕ А). Сознательно не берутся данные официальных опросов, так как сбор данных представителями администрации предприятия может оказывать влияние на респондента, что в итоге заставляет давать желательные для нее ответы. К негативным факторам, влияющих на искренность ответов, относятся боязнь последствий за откровенность, желание угодить руководству, нежелание «подставить» наставника и другое.

Поэтому представленный опрос проводился коллегой, что снижает страх негативной реакции со стороны руководства, создает более непринужденную обстановку общения, что обеспечивает возможность уточнять непонятные моменты. Хотя получить абсолютную точность в социологических исследованиях невозможно, подобный формат позволяет в некоторой степени минимизировать искажения для получения достаточно достоверной информации.

Опрос состоит из 8 вопросов закрытого типа, позволяющих получить общее представление об уровне удовлетворенности обучения сотрудником. Так анализ ответов опрашиваемых показал, что подавляющее большинство высказало неудовлетворение поведенным обучением под руководством наставника. Отмечается недостаточность полученных практических и теоретических знаний и умений, отсутствие внимания у руководства к процессам обучения. Как следствие возникают проблемы в ходе самостоятельной работы и планы по смене места работы.

Основываясь на проведенном выше анализе, и наблюдении за процессом обучения можно сделать вывод о наличии ряда недостатков в организации  системы наставничестваи необходимости принятия некоторых рекомендаций с целью повышения качества профессионального обучения. Содержание предлагаемых рекомендаций будет раскрыта ниже.

Положение «О наставничестве» должно по своему смыслу конкретизировать цели, задачи и результат обучения, но оно также, как и методологические инструкции имеют излишне общий характер и не дают практических рекомендаций. Так, положение «О наставничестве» [16] содержит в себе индивидуальный план наставничества, но в общем виде, без предъявления требований к объему и содержанию выдаваемых знаний и получаемых навыков.Программы обучения разрабатывает (актуализирует) руководитель структурного подразделения при участии специалистов подразделения (по направлениям деятельности), лиц, ответственных за обучение, и наставников [16, с.8].

Однако, не секрет, что большинство линейных руководителей и сотрудников, которым вменяется проведение обучения, являясь профессионалами не имеют необходимых знаний и навыков управления и обучения персонала. Следовательно, необходим некоторый минимальный уровень теоретических и практических знаний и умений, освоение которых гарантированно обеспечивали бы адаптацию нового сотрудника.

Поэтому, для обеспечения прогнозируемости результата и обеспечения корректировки процесса обучения предлагается проводить обучение согласно индивидуальному плану наставничества (ПРИЛОЖЕНИЕ Б), который содержит в себе минимальный перечень знаний и умений подлежащих обязательному усвоению, сроки обучения, периодичность контроля с отметкой лиц, проводящих контрольные действия.

Передача знаний, умений, навыков, согласно предлагаемого плана, должна обеспечиваться за счет организации модульного обучения, в котором каждый теоретический блок с базовыми знаниями (в нашем случае это: устройство станка с ПУ, основы программирования, чтение чертежей и понимание технологических процессов, средства измерения и контроля, знание свойств обрабатываемых материалов и др.) должен сопровождаться практическими занятиями.

Модуль считается пройденным после контрольного теста и отметки в графе контроль. Контроль осуществляется мастером либо технологом в пределах своих компетенций.

Оценка усвоения знаний и умений представителем руководства должна дисциплинировать и наставника, и его подопечного и даст поэтапную картину эффективности обучения. Причем считается целесообразным проведение контрольных мероприятий в неформальной рабочей обстановке.

Подобный формат контроля не создает ощущения проверки, обеспечивая более комфортные условия для испытуемого, которые позволят показать свои знания и умения в привычной, рабочей атмосфере.

Важная роль в производственном обучении должна отводиться выбору наставника. Выбор и назначение наставника осуществляется в соответствии с реестром наставников предприятия в соответствии с его категорией [15, с.6].

Для проведения эффективного отбора кандидатов на роль наставника предусмотрено применение следующих селекционных методов: анкетирование потенциальных кандидатов, собеседования с участием HR-специалистов и руководства, сбор рекомендаций от коллег, наблюдение за взаимодействием с окружающими.

Стоит повторить, что большинство линейных руководителей, отвечающих за отбор кандидатов в качестве наставника, не имеют необходимых знаний и навыков в этой области. В связи с этим,разумно при выборе наставника ориентироваться на мнение членов трудового коллектива. Поскольку именно им придется взаимодействовать с новым сотрудником после обучения, корректировать его деятельность, исправлять ошибки и только они обладают полной информацией о профессиональных и личностных качествах способных осуществлять обучение.

Опрос, проведенный в трудовом коллективе, поможет выделить кандидата в наставники с наиболее соответствующими характеристиками. Среди наиболее важных качеств наставника отметим:

1. Компетентность – наличие необходимых знаний, умений.

2. Стаж – опыт работы.

3. Дисциплинированность – наставник должен выступать в качестве поведенческого ориентира для наставляемого.

4. Добровольность – личная заинтересованность и осознанность.

5. Влияние (авторитет) – сочетание личностных и профессиональных качеств.

6. Педагогические способности, включающие в себя совокупность индивидуально-психологических качеств определяющих успех в деятельности по передаче знаний и умений.

7. Готовность прилагать усилия для совершенствования личностных и профессиональных качеств.

8. Уравновешенность – процесс обучения часто сопряжен со стрессовыми ситуациями, терпение – основное качество обучающего [18, с.847].

Обобщая вышеописанное, предлагается осуществлять выбор наставника и обучение в соответствии с предложенными методическими указаниями (ПРИЛОЖЕНИЕ В).

Если профессиональным качествам наставника при его выборе уделяется внимание (они лежат на поверхности), то умение правильно донести до обучаемого нужную информацию в полном объеме, чаще всего остаются без должной оценки, так же, впрочем, как и его желание заниматься наставничеством. Кроме того, роль наставника требует от него значительных временных затрат, что отвлекает его от выполнения основных рабочих обязанностей и в конечном счете может привести к потере в заработной плате, так как труд оператора оплачивается по сдельно-премиальной схеме. Также, создается эмоциональная нагрузка в ходе взаимной «притирки» с подопечным.

Поэтому назначение наставника должно осуществляться только на добровольной основе, а организаторским способностям и умению передать требуемые знания и умения необходимо уделять особое внимание.

Из вышеописанного следует вывод о необходимости подготовки самого наставника, в целях повышения качества усвоения передаваемых знаний, скорости освоения навыков и их практической применимости.

В качестве вспомогательного средства для наставника в процессе обучения предлагается инструкция по формированию правильного восприятия производственных процессов, цель которой способствование усвоению учебного материала и овладение трудовыми навыками (ПРИЛОЖЕНИЕ Г).

Вышесказанное позволяет считать разумным при выборе наставника ориентироваться на мнение членов коллектива. Именно им придется взаимодействовать с новым сотрудником после обучения, корректировать его деятельность, исправлять ошибки. Поэтому опрос, проведенный в трудовом коллективе, поможет выделить кандидата в наставники с наиболее соответствующими характеристиками. Кроме этого, участие в принятии решений воспитывает чувство причастности к общему делу, ответственности за принимаемые решения, что в конечном счете влияет на эффективность деятельности коллектива, мотивирует его. Роль же представителей администрации, в данной ситуации, должна сводиться к организующей, обеспечивающей и контролирующей функции.

Важным моментом в вопросе профессионального обучения оператора станков с ПУ являются определение его текущего уровня знаний и умений.

Уровень базовых знаний позволяет создать персонализированный план обучения, подобрать соответствующие методы и формы подачи информации, понять, насколько успешно проходит процесс обучения, избежать ненужного повторения, что в конечном счете может дать прогноз по срокам обучения.

Анализ уровня подготовки должен осуществляться комплексно и может включать в себя:

Анкетирование – анкеты с вопросами, касающимися профессиональных знаний и навыков.

Собеседование – проведение собеседования для оценки уровня теоретической подготовки и понимания рабочих процессов.

Анализ документов – изучение документов, подтверждающих образование и квалификацию (дипломы, сертификаты, удостоверения) при их наличии.

Обратная связь от наставника – неформальное общение, зачастую дает более адекватное представление об актуальном уровне знаний и умений работника. Для обеспечения достижения поставленных перед наставничеством целей необходимо также соответствие наставляемого определенным требованиям, изложенным в предлагаемых методических указаниях для наставляемого, проходящего подготовку на должность оператор станков с ПУ (ПРИЛОЖЕНИЕ Д).

Обучение имеет своей направленностью приобретение конкретных практических навыков, но обучаемый не видит общей картины деятельности предприятия, не понимает своего места в ней, не понимает важности своей работы. Поэтому обучение должно сопровождаться объяснением, как деятельность подопечного будет влиять на процессы производства, какое место он займет в структуре предприятия, какие негативные последствия вызовут невыполненные или выполненные не в полной мере трудовые функции для коллег и для предприятия в целом.

Для понимания того, какое место занимает оператор станков с ПУ в производственном процессе возможно использовать схему, содержащую упрощенный технологический маршрут изделия, предложенную на рисунке3.

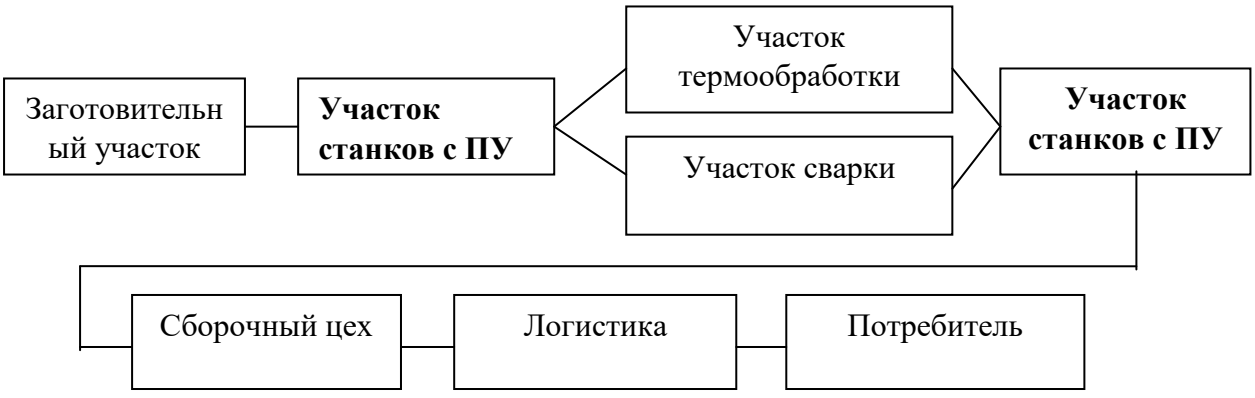


Рисунок 3 – Упрощенный технологический маршрут изделия

Необходимо донести до опекаемого, что приоритет в профессиональной деятельности должен отдаваться качеству продукции, а не ее количеству.

Производство некачественных, дефектных изделий влечет за собой удорожание производства, дополнительные расходы на контроль качества и исправление дефектов, срывы сроков поставки продукции заказчику, а также репутационные риски для как для предприятия, так и для непосредственного исполнителя. Поэтому на первый план выходит организация бездефектного производства.

Ярким примером недопустимости производства дефектной продукции оператором и возможных последствий служат слова немецкого ученого Ф. Б. Кросби, утверждавшего, что: «политика, обеспечивающая нуль дефектов, основана на известном соотношении затраты – качество: необходимые затраты возрастают на порядок с каждым этапом продвижения от проектирования к производству, установке оборудования, а затем к его эксплуатации. Так, если предотвращение или устранение ошибки на стадии проектирования стоит 100 руб., то на стадии производства машины оно обойдется в10 000 руб., на стадии монтажа и накладки у заказчика – 100 000 руб., в процессе эксплуатации оно будет стоить уже 1 млн руб.»

То есть, каждый исполнитель является поставщиком для последующего, что накладывает на него дополнительную ответственность, так как качество его исполнения служит залогом качественного исполнения следующей производственной операции.

Из этого следует, что ключевым принципом бездефектного производства является недопустимость какого-либо уровня дефектов кроме нулевого и первостепенное значение здесь имеет качественное производственное обучение.

Обучение требованиям безопасности, цель которого- получение знаний, умений и навыков на практике с привязкой к конкретным условиям труда, является неотъемлемым элементом профессионального обучения. Помочь осознать, осмыслить сформировать навык соблюдения требований безопасности одна из главных задач, стоящих перед наставником.

Простое изложение правил безопасности, не подкрепленное демонстрацией правильных действий, с последующим практическим их выполнением под контролем наставника, не окажет необходимого формирующего влияния на опекаемого. Важную роль в обучении соблюдения требований безопасности должна отводиться наличию их визуализации. Это и наглядные плакаты с алгоритмами действий, и схемы безопасного выполнения производственных операций, и фотоматериалы с результатами последствий нарушения требований безопасности.

Наставничество, является основной формой профессионального обучения и, будучи разновидностью обучения на рабочем месте, должно базироваться на единых общепринятых в обучении стандартах и принципах:

– наглядность. Опекаемый должен видеть то, чему его пытаются научить. Словесное описание должно подкрепляться показом реальных предметов и процессов, из которых состоит деятельность оператора станков с ПУ;

– системность и последовательность. Информация должна излагаться в упорядоченном виде;

– Прочность. Реализация этого принципа требует систематического повторения и практического применения полученных знаний и умений;

– Доступность. Обучение должно опираться на текущий уровень подготовки обучаемого и его индивидуальные качества;

– Связь теории и практики. Направлен на использование теоретических знаний в практических ситуациях;

– Научность. Производственное обучение должно быть построено на использовании научно достоверных знаний [20, с. 294].

Учитывая общее снижение уровня образовательной и профессиональной подготовки претендентов на замещение должности оператор станков с ПУ, вызванноеснижением качества образовательных программ и отсутствием практического опыта, зреет необходимость упрощения процедур, направленных на профессиональную подготовку. Они могут включать в себя создание базы знаний с простыми объяснениями, разработку коротких обучающих курсов, упрощение вопросов и предлагаемых ответов в анкетах и опросниках и прочее.

Деятельность оператора станков с ПУ предусматривает неукоснительное соблюдение техники безопасности, исполнения должностных инструкций, требований конструкторской и технологической документаций, положения которых должны быть изложены в простой и доступной для восприятия форме.

Применение указанных принципов должно гарантировать достижение цели, стоящей перед производственным обучением – ускоренное формирование трудовых навыков и на их основе трудовая адаптация.

Подводя итог, отметим, что профессиональное обучение, проводимое непосредственно на рабочем месте, является важным инструментом и прямо влияет на создание стабильной социально-производственной среды в организации, которая должна стимулировать желание сотрудника остаться в коллективе, даже несмотря на временное ухудшение экономического положения.

### 3.2 Разработка практических рекомендаций по трудовой адаптации

Данная глава отведена предложениям по организации трудовой адаптации, целью которых является помощь новому работнику избежать организационных и трудовых конфликтов в процессе трудовой адаптации, а также разработке мер по мотивации и вовлеченности обучаемого и обучающего.

В процессе приобретения профессиональных знаний и умений обучаемый всё более и более вливается, интегрируется в трудовые отношения. Однако, необходимость адаптации к новому коллективу, межличностным отношениям, сложившимся в нем, трудовому графику, может вызвать определенные трудности для работника.

Как было отмечено ранее: трудовая адаптация – это адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда.

Виды трудовой адаптации:

– производственная адаптация. Установление и развитие взаимных связей, отношений между человеком и технологическими аспектами трудовой деятельности.

– Профессиональная адаптация. Освоение профессиональных компетенций, овладение знаниями, навыками, способами принятия решений, необходимыми для качественного выполнения должностных обязанностей.

– Психофизиологическая адаптация. Освоение совокупности всех условий, оказывающих психологическое воздействие на работника

(физические и психические нагрузки, монотонность и ритм труда, санитарно-гигиенические нормы, удобство рабочего места, шум, освещенность и т. п.), освоение новых требований трудовой и технологической дисциплины, правил трудового распорядка.

– Социально-психологическая адаптация. Включение человека в сложившуюся систему деловых и межличностных отношений, готовность следовать ценностям, установкам нового коллектива.

– Организационная адаптация. Освоение новым работником своего места в организационной структуре, понимание особенностей управления, привыкание к новой экономической ситуации. В процессе организационной адаптации работник осознает свою роль в организации» [19, с.69].

Процесс трудовой адаптации берет свое начало уже при отборе кандидатов на должность оператора. На основании данных, полученных в ходе собеседования или тестирования, уже можно делать выводы об уровне профессиональной подготовки и коммуникабельности претендента, что позволяет спрогнозировать ход профессиональной подготовки, подобрать наставника, предположить, как долго он сможет проработать в организации.

Трудовые взаимоотношения в производственном коллективе складываются на основе профессионально деятельности,а также под воздействием сложившихся реальных обстоятельств жизни, таких как: политическое положения в стране, психологический климат в коллективе, нравственные устои и др.

Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации [8, с.107].

Факторов, способствующих возникновению конфликта в организации достаточно много. В научной литературе выделяется две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в организации: внутренние и внешние.

К внутренним факторам относятся: невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел; нарушение режима производства; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать; отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников; конфронтация персонала органов управления и рядовых работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда; внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников; подстрекательская деятельность неформальных лидеров и др.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в коллективе могут быть: искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться; недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей; преобладание в трудовом коллективе аморальных, безнравственных отношений между его отдельными членами как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин; недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей; предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот; снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным, которое чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» работников; наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью (в основе образования таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.) [8, с.112].

Внешние факторы: дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп; возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости; ущемление социальных льгот в новых законодательных актах; резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива, а также обеспечения честного и добросовестного труда; незаконное обогащение отдельных граждан и др. [8, с.107].

Если внешние факторы довольно сложно спрогнозировать, то внутренние лежат на поверхности и должны быть на постоянном контроле.

Именно поэтому важная роль в деятельности по снятию внутреннего напряжения, стабилизации социально-психологического климата, выявлении дестабилизирующих сил в коллективе, раскрытии недостатков и просчетов в различных сферах жизнедеятельности организации, принадлежит руководителям различного уровня. Их активность должна быть направлена на решение назревших организационных и технологических проблем, на поиск подходов в организации отношений, на стимуляцию информационных процессов; на командное сплочение для решения насущных проблем, рост самосознания и чувства сопричастности к решаемым проблемам.

Важнейшим начальным этапом трудовой адаптации является первое знакомство с трудовым коллективом, в котором будет проходить трудовая деятельность. И начинаться оно может еще до первого трудового дня, например с приветственного письма от руководства предприятия (ПРИЛОЖЕНИЕ Е). Цель подобного обращения создать положительное первое впечатление об организации, показать заинтересованность в новом сотруднике.

Первое впечатление при вхождении в трудовой коллектив имеет критически важную роль и может существенно повлиять на будущее взаимодействие нового сотрудника с коллегами и успешность его адаптации в целом. Не каждый человек обладает способностью произвести положительное впечатление и сразу установить хорошие отношения с

новыми для него людьми. Для знакомства с коллективом можно организовать перерыв-пятиминутку, в ходе которой представитель руководства (мастер, начальник участка…) представит нового сотрудника, кратко расскажет о его трудовой биографии, увлечениях и хобби. Сообщит коллективу о назначении наставника.

Основным графиком работы для операторов станков с ПУ в ООО «Лысьванефтемаш» является сменный режим работы, при котором два рабочих дня, идущих подряд, сменяются двумя выходными, затем — снова два рабочих дня и так далее, и подразумевает 12-часовые рабочие смены. Для обеспечения такого формата деятельности сформировано 4 бригады.

Подобная схема организации работы обуславливает некоторые особенности в производственном обучении. Так обучающийся проходит подготовку в одной бригаде, а самостоятельно приступает к работе в другой, снова сталкиваясь с необходимостью встраивания в новый для него коллектив. Данное положение является неизбежным и требует внимания от непосредственного руководителя по организации процесса вхождения сотрудника в новый коллектив. Сюда можно отнести организацию знакомства с коллегами, неформальным лидером, согласование действия по менторской поддержке товарища по работе.

Адаптация к дисциплине труда и трудовому распорядку является частью организационной адаптации работника на предприятии. Данный процесс позволяет быстрее войти в рабочий ритм, снизить уровень стресса, более эффективно взаимодействовать с коллегами для достижения поставленных целей и включает в себя следующие аспекты: освоение рабочего графика и распорядка дня, изучение правил организации, ориентация в рабочих пространствах, освоение необходимых программ и технических устройств, понимание системы коммуникации внутри предприятия, знакомство с должностными инструкциями.

Для улучшения организационной адаптации предлагается создания памятки, содержащей в себе требования по организации рабочего времени,

которая должна размещаться на рабочем месте оператора. Указанные требования содержатся в локальном нормативном акте – Правилах внутреннего трудового распорядка [7, с. 79].

Важное значение имеет освоение принятого на предприятии алгоритма действий для оператора станков с ПУ в ходе рабочей смены.

Так, рабочий день начинается с приема рабочего места у сменщика, с отметкой в журнале передачи смен.

Следующий этап – получение у мастера сменного задания. Далее, в инструментальной кладовой, согласно заданию, получается необходимая конструкторская и технологическая документация.

Исходя из требований документации необходимо получить средства контроля и измерения.

В след за тем – получение заготовок на межоперационном складе.

Далее – исполнение сменного задания, с предъявлением изготовленной продукции для контроля.

Следующее действие – сдача готовых изделий на межоперационный склад.

После – сдача полученной для работы документации и средств контроля и измерения, приборка рабочего места, с отметкой в журнале передачи смен. И в заключении сдача сменного задания, передача смены следующему сменщику.

Как видно из описания, оператор совершает довольно большой перечень повторяющихся действий, в том числе исполнительская деятельность по выполнению сменного задания. Номенклатура выпускаемых изделий хотя и велика, но по большей части однотипна, состоящая из повторяющихся операций и действий. Поэтому для минимизации их негативного воздействия, такого как монотонность, снижение концентрации, повышенная утомляемость и др., важную роль нужно уделять соблюдению принципов эргономики на рабочем месте.

При трудоустройстве сотрудник подписывает трудовой договор и правила внутреннего распорядка, обязуясь выполнять все условия трудовой дисциплины.

Не секрет, что в любой организации есть часть коллектива, игнорирующая установленные нормы и правила поведения и чье влияние может воздействовать на других сотрудников, в том числе и на лиц, только входящих в трудовые процессы. В качестве средства профилактики отклоняющегося от принятых норм поведения возможна организация уголка трудовой дисциплины.

Цель данного предложения – формирование культуры соблюдения правил, принятых в организации. Данные, содержащиеся в уголке трудовой дисциплины, должны информировать о существующих правилах и регламентах.

Работник должен знать правовые нормы, определяющие порядок и основания для применения мер дисциплинарного воздействия за нарушение трудовой дисциплины, неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей. Такое знание позволит предотвратить возникновение трудовых споров, поддержать трудовую дисциплину, создать справедливую рабочую атмосферу в коллективе. Работник должен знать, что в случае несогласия с применением к нему дисциплинарного взыскания он имеет право на обращение в созданную на предприятии комиссию по трудовым спорам или в суд. Предлагаемый уголок трудовой дисциплины должен содержать алгоритм действий работника в случаях трудовых споров.

Не должно возникать ситуаций, когда сотрудника вынуждают идти на нарушение установленных трудовым распорядком правил, что несет в себе риски возникновения психологического дискомфорта и конфликтных ситуаций, а как следствие желание сменить место работы.

Психофизиологическая адаптация имеет своей целью повышение производительности труда, снижение производственного травматизма, сохранение здоровья работника.

Так, считается целесообразным постепенное введение в трудовой график, начиная с дневных смен. Поэтапное усложнение трудовых заданий, позволяющее отработать навыки безопасного обращения с оборудованием. Строгий контроль за соблюдением требований правил техники безопасности и правилах внутреннего трудового распорядка.

К мерам по социально-психологической адаптации относятся действия, направленные на формирование моделей поведения в коллективе и освоение норм и правил, принятых в нем. Неточность правил, регламентов, их неполнота и заложенные ошибки снижают эффективность работы сотрудников. Так, например, распределение функциональных обязанностей может быть несоразмерным или исполнительские функции могут пересекаться, «размазывая» ответственность.

Нельзя принимать решения, вводить изменения, не обеспечивая их ресурсами (временными, финансовыми) — это увеличит время на внедрение и ограничит их эффективность. Кроме того, для принимающей стороны растет риск падения авторитета, что, в конце концов, приведет к снижению исполнительской дисциплины, ухудшит коммуникации с руководством, вызовет желание найти другое место работы.

Недопустимо экономическое и социальное неравенство в коллективе. Распределение вознаграждений, информации, признания не должно провоцировать возникновение конфликта. Ключевыми критериями при распределении указанных благ надлежит сделать:

— объективность оценки. Размер вознаграждения определяется на основе прозрачной и справедливой оценки труда работника, без учета субъективных факторов;

— предсказуемость системы. Сотрудник должен чётко понимать, какое вознаграждение он получит при достижении определённых результатов;

— адекватность вклада. Вознаграждение должно соответствовать вкладу работника, его квалификации;

— прозрачность критериев. Показатели и условия получения вознаграждений, информации и признания должны быть заранее определены и строго соблюдаемы;

— своевременность выплат. Вознаграждения должны выплачиваться в установленные сроки согласно принятым правилам.

Важно отметить, что система поощрений должна быть адаптирована под конкретные потребности организации. Для обеспечения актуальности системы поощрений необходим ее регулярный пересмотр и обновление.

Создание здоровой и поддерживающей рабочей среды способствует не только благополучию сотрудников, но и повышению общей продуктивности и эффективности работы организации[22, с. 170].

Грамотно выстроенная система поддержки новых сотрудников — это инвестиция в успешное будущее предприятия, которая окупается за счет повышения качества, производительности труда, снижения затрат на поиск новых сотрудников.

Такая система должна иметь в основе создание ситуации, когда все сотрудники понимают ставящиеся перед ними задачи, осознают требования, предъявляемые к их личностным и профессиональным качествам, адекватно оценивают риски, вытекающие из некачественного и несвоевременного выполнения ими должностных обязанностей, и выполняют их.

## 3.3 Организация обратной связи в процессе адаптационных мероприятий

Грамотно организованная обратная связь является ключевым элементом адаптации нового сотрудника, позволяющая обеспечить квалификационные требования, требования по профессиональной подготовке, мотивационную составляющую сотрудника в соответствии с требованиями организации.

Организация обратной связи в процессе адаптационных мероприятий преследует ряд целей, среди которых ключевыми являются следующие:

— проверить уровень усвоения теоретических знаний;

— дать оценку степени сформированности практических навыков, точность и безопасность их применения;

— проанализировать полученную на основе обратной связи информацию для внесения корректирующих действий в адаптационные мероприятия.

Эффективность обратной связи должна основана на использовании принципов:

— своевременности: информация быстро теряет актуальность, поэтому для оперативного реагирования на событие необходимо, что бы обратная связь осуществлялась сразу после события или в скором времени после него;

— конкретности: предложения и замечания основываются на реальных фактах;

— объективности: отсутствие предвзятости, эмоциональности. Справедливость и многосторонность оценок;

— поддержки: заключается в создании атмосферы взаимопомощи и доверия. Акцент должен делаться на действия, направленные на достижение целей, а не на критику.

Указанные принципы должны обеспечить конструктивный диалог между всеми сторонами, взаимодействующими в ходе интеграционных мероприятий на всем их протяжении.

Поэтому следующий принцип организации обратной связи — её структурированная поэтапность, включающая в себя:

— диагностический уровень: имеет целью определить исходный уровень практических умений и теоретических знаний для определения необходимости тех или иных действий;

— оперативный уровень обратной связи: представляет собой мгновенную коррекцию выявленных затруднений с целью формирования необходимых трудовых и поведенческих стереотипов;

— текущий уровень: сосредоточен на диагностике, усвоенной по итогам дня (смены) информации, в том числе и для внесения изменений в планы следующей смены.

— промежуточный: состоит в оценке знаний и навыков, полученных по итогам освоения блока индивидуального плана наставничества;

— заключительный уровень обратной связи при проведении адаптационных мероприятий для операторов станков с ПУ, проходящих профессиональную подготовку в ООО «Лысьванефтемаш», имеет целью на ее основе подтвердить готовность адаптируемого к самостоятельной работе.

Формами организации обратной связи могут служить регулярные встречи с руководителем и наставником, индивидуальные беседы по итогам выполнения конкретных задач, письменные отчеты, анкетирование и опросы удовлетворенности.

Также, согласно статье 22 ТК РФ [26], работодатель имеет право создать производственный совет — совещательный орган, в который на добровольной основе могут войти работники, зарекомендовавшие себя с

лучшей стороны, для оказания содействия в подготовке предложений по совершенствованию процессов обучения и оценки их эффективности.

В целом, организация обратной связи в ООО «Лысьванефтемаш» в период производственной подготовки, достаточно разнообразна и охватывает все этапы подготовки.

Так, в положении «О наставничестве» предусмотрена анкета промежуточных результатов наставляемого на новом месте работы (оценка наставником) [18, с.36], анкета оценки работы наставника (оценка наставляемым) [18, с.37].

Однако, как было отмечено ранее в разделе, посвященному рекомендациям по совершенствованию обучения, официальные опросы могут искажать реальное состояние подготовки обучающегося, поэтому организация неформальной обратной связи должна стать дополнительным механизмом оценки и контроля. Кроме указанной функции неформальная обратная связь должна служить элементом создания доверительных отношений между участниками производственного процесса.

В качестве примера неформальной оценки качества обучения можно предложить беседы лиц ответственных за организацию обучения с коллегами наставляемого: «Как вам работается с подопечным?», «Как проходит его общение с наставником?», «Находит ли он общий язык с другими сотрудниками» и другие.

Такая не регламентированная оценка поможет, помимо формализованных данных, получить реальное представление о том, как проходит трудовая адаптация новичка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были рассмотрены общие сведения о деятельности и структуре ООО «Лысьванефтемаш», характеристики персонала, проведен анализ существующей системы трудовой адаптации для операторов станков с ПУ и изучена нормативно-правовая база ее организации. Целью исследования заявлялась разработка практических рекомендаций по оптимизации процесса трудовой адаптации для оператора станков с ПУ, проходящих профессиональную подготовку на предприятии.

Исследование показало, чтонарастающий дефицит квалифицированных кадров требует от предприятия принятия мер по формированию оптимальных условий для вхождения работника в трудовой процесс, включающих в себя: совершенствование процессов обучения, мер социально-психологической поддержки, мер, направленные на устранение организационных и трудовых конфликтов, мотивирование и вовлеченность, то есть трудовой адаптации.

Обосновано, что основой для трудовой адаптации служат профессиональные знания и умения, получаемые в процессе трудовой адаптации. Вокруг этих знаний и умений постепенно формируется информация более общего, социального характера, обеспечивающая интеграцию в трудовые отношения.

Установлено, что основной формой организации трудовой адаптации в ООО «Лысьванефтемаш» является наставничество (даже, когда наставничество официально не оформляется, между сотрудниками возникают неформальные наставнические отношения [3, с.53].

Для обеспечения целей, стоящих перед процессами трудовой адаптации —адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда, логически обоснованы и подтверждены опытом практические рекомендации по совершенствованию трудовой адаптации для операторов станков с ПУ, проходящих профессиональную подготовку в ООО «Лысьванефтемаш».

Достижение указанных целей, согласно предложенным рекомендациям, должно гарантироваться применением методических инструкций для наставника и наставляемого, предложенного индивидуального плана наставничества, инструкции по формированию правильного восприятия производственных процессов, а также иных указаний по совершенствованию различных аспектов трудовой адаптации — производственной, профессиональной, социально-психологической, организационной и психофизиологической.

Так или иначе, организованно или стихийно процессы приспособления нового сотрудника к условиям трудовой деятельности будут происходить. Важным фактором здесь становится эффективность этого процесса.

Представляется возможным выделить два подхода к адаптации нового сотрудника. Первый заключается в формальном отношении к процессам адаптации, когда существующая система работает «сама по себе» и партнерский вариант, когда работодатель осознает необходимость проведения адаптационных мероприятий, контролирует их проведение и реагирует на необходимость их корректировки.

Последний вариант видится предпочтительным, поскольку возрастающая сложность и интенсивность производственных процессов требует особого подхода к процессу включения в них нового работника. Именно на реализацию этого подходанаправлены предлагаемые рекомендации.

Необходимо отметить, что предлагаемые рекомендации не требуют каких-либо дополнительных финансовых затрат и могут проводиться в рамках существующих процедур.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. — М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. — 360с. ISBN 5-482-00397-3.

2.Безрукова, В.С. Педагогика: учебное пособие/ В. С. Безрукова. - Ростов н/Д: Феникс, 2013.-381с.

3.Бикметов Е.Ю., Сизоненко Р. В. Наставничество в контексте корпоративной социальной ответственности // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности: сб. науч. тр. / под ред. У. Г. Зиннурова; Уфим. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа, 2018. – С. 53–58.

4.Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008–688 с. — ISBN 978-5-392-16754-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/54901 (дата обращения: 10.10.2025).

5.Виноградова М. Б. Некоторые аспекты трудовой адаптации персонала/М.Б. Виноградова//Мировая наука. – 2023.-№5(74). – С.92-95.

6.Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. —378с.—ISBN978-5-16-006048-4.

7.Ермакова М. М. Трудовая дисциплина: актуальность, значение, управление //В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. Сборник научных статей V Международной научно-практической конференции. 2019. – С. 78–83.

8.Зеленков, М. Ю. Социальная конфликтология (базовый курс) / М. Ю. Зеленков. – М.: Юридический институт МИИТа, 2011–272 с.

9.Корпоративный университет Сбербанка. Информационно аналитический журнал EduTech // Обучение на рабочем месте: практики неформального подхода. – 2020. – № 4 (35). – С. 4–7.

10.Кругликов, Г. И. Настольная книга мастера производственного обучения: учебное пособие для студентов профессионального образования [Текст] / Г. И. Кругликов. - М.: Академия, 2013. 272 с.

11.Кульпина, Е. Е. Управление персоналом: учебное пособие / Е. Е. Кульпина, Н. Н. Голофастова. — Кемерово: КузГТУ имени Т. Ф. Горбачева, 2023. — ISBN 978-5-00137-442-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/399773 (дата обращения: 10.10.2025).

12.Москвитина, Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Москвитина. — Иркутск: ИГУ, 2021. — ISBN 978-5-9624-1971-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/269765 (дата обращения: 17.05.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

13.Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И. В. Васильева, Т. Н. Алёшина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Русайнс, [Электронный ресурс] - 2015. — 151 с. http://www.iprbookshop.ru/48929.html (дата обращения: 13.03.2025)

14.О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда: Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2464 (ред. от 12.06.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2022. — № 1 (ч. II). — Ст. 171.

15.ООО «Лысьванефтемаш» МИ 62.01–18 «Организация обучения персонала: утв.01.03.2018//Сборник внутренних документов. —Лысьва,2018.-32с.

16.ООО «Лысьванефтемаш» Положение о наставничестве: утв.01.03.2024//Сборник внутренних документов. —Лысьва,2024.-41с.

17.ООО «Лысьванефтемаш». Анализ кадрового состава за 2024 год: внутренняя статистика / Сост. отдел кадров. — Лысьва, 2024. — 1419 чел.

18.Осипов Н. П. Наставничество на предприятии /Н. П. Осипов, Агафонов Е. О.//Экономика и социум – 2019–№4(59). – С. 846–850.

19.Пастухова, Е. Я. Социология труда: учебно-методическое пособие / Е. Я. Пастухова, Е. А. Морозова. — Кемерово: КемГУ, 2023. — ISBN 978-5-8353-3103-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/392183 (дата обращения: 04.08.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

20.Подласый, И.П. Педагогика [Текст]/ И.П. Подласый. — 2изд. — 2011: Ид Юрайт, 2011–574 с.

21.Романов, Р. В. Аспекты трудовой адаптации молодых специалистов /Р. В. Романов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2019–№ 5(53). – С. 418–422.

22.Славина Ю. Б. Профессиональный стресс и его влияние на физическое и психологическое здоровье сотрудников / Ю. Б. Славина // Молодой ученый. – 2022. – № 8 (403). – С. 169–171.

23.Смирнова, А.В. Адаптация персонала: Её формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов. / А. В. Смирнова, Р. М. Кочеткова, Е.В. Коротина // Вестник Ульяновского государственного технического университета. — 2017. — № 4. — С. 59–61.

24.Соловьёв, Д. П. Обучение и развитие персонала [Текст]: учеб. пособие /Д. П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон.ун-та, 2019–204 с. ISBN 978-5-94622-913-5.

25.Текучесть кадров на предприятии как угроза экономической безопасности / П. А. Туктарова, К. С. Бабикова, М. А. Беляева [и др.]. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 13 (147). — С. 376–379. — URL: https://moluch.ru/archive/147/41429/.

26.Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный Закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 07.04.2025)//Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002–№ 1, ч.1- Ст.3.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Оценка удовлетворенности производственным обучением

Структурное подразделение: Механический цех

Участник обучения:

Период обучения:

Возраст:

1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами с наставником, для получения необходимых знаний и навыков? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

2.Теоретическая информация (процессы резания, основы программирования и др.) во время обучения была представлена ясно и понятно? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

3. Объем выданной теоретической информация был достаточен для самостоятельной работы? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

4. Хватило ли Вам практических навыков (настройка станка, умение пользоваться измерительным инструментом, составление программ обработки и др.), полученных во время обучения, для самостоятельной работы? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

5. Испытывали ли Вы трудности на начальном этапе самостоятельной работы после обучения (нежелание оказать помощь коллегами, недостаточная поддержка со стороны руководства, некомфортные условия для работы и общения)? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

6. Как Вы считаете, руководство в достаточной степени проявляло интерес к Вашим успехам и неудачам в процессе обучения? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

7.Удовлетворены ли Вы проведенным обучением? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

8. Планируете ли ВЫ и в дальнейшем трудиться в «Лысьванефтемаш»? ДА; НЕТ; СКОРЕЕ ДА; СКОРЕЕ НЕТ.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Содержание индивидуального плана наставничества для оператора станков с ПУ

| **Ознакомительный блок** | | | |
|---|---|---|---|
| **Цель** | **Задачи** | **Планируемый результат** | **Контроль** |
| Ознакомление с рабочим местом | Изучить требования ТБ и охраны труда, правила внутреннего распорядка | Знание, понимание и готовность следовать предъявляемым требованиям в области охраны труда | Период/ ФИО |
| Ознакомить с правилами организация рабочего места, требованиями эргономики | Изучить правила применяемые к организация рабочего места и требования эргономики | Знать и уметь применять на практике правила применяемые к организация рабочего места и требования эргономики | Период/ ФИО |
| **Теоретический блок** | | | |
| **Цель** | **Задачи** | **Планируемый результат** | **Контроль** |
| Ознакомить с основами ПУ | Изучение системы ПУ | Знание, понимание и готовность использовать | Период/ ФИО |
| Азы программирования | Изучить G и M коды, базовые циклы, система координат | Чтение и написание простых программ обработки | Период/ ФИО |
| Ознакомиться с процессом обработки | Ознакомиться с техпроцессами, режимами резания, проанализировать возникновение дефектов | Понимание сущности технологических процессов | Период/ ФИО |
| Документальное сопровождение деятельности оператора станков с ПУ | Правила заполнения журналов, карт контроля, сопроводительных этикеток, требования к клеймению продукции | Знать и уметь заполнять необходимую сопроводительную документацию | Период/ ФИО |
| **Практический блок** | | | |
| **Цель** | **Задачи** | **Планируемый результат** | **Контроль** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Настройка инструмента | Изучение методики, система координат, типы инструмента | Самостоятельное осуществление привязки инструмента в системе координат | Период/ ФИО |
| Средства измерения и средства контроля | Изучение методики использования, изучение технической документации | Знать и уметь применять на практике средства измерения средства контроля | Период/ ФИО |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Методические указания для наставника, осуществляющего мероприятия по подготовке оператора станков с программным управлением

1. Общие положения

Цель методических указаний:

– обеспечение предприятия работников с соответствующей квалификацией;

– подготовка вновь приятых или переведенных работников для освоения ими теоретических и практических навыков, быстрое и качественное включения их в производственные процессы;

– повышение эффективности периода трудовой адаптации работника;

– обеспечение преемственности компетенций

Задачи наставника:

– ознакомить с рабочим местом;

– дать краткую информацию по устройству станка;

– ознакомить с организацией рабочего места, требованиями эргономики;

– ознакомить с основами ЧПУ;

– освоить азы программирования;

– научить правилам настройки инструмента;

– ознакомить с процессом обработки;

– обучить применять средства измерения и средства контроля;

– довести требования по документальному сопровождению деятельности оператора станков с ПУ.

2. Методика обучения

Методика обучения должна основывать на следующих принципах:

– наглядности. Опекаемый должен видеть то, чему его пытаются научить. Словесное описание должно подкрепляться показом реальных предметов и процессов, из которых состоит деятельность оператора станков с ПУ;

– системности и последовательности: информация должна излагаться в упорядоченном виде;

– прочности: реализация этого принципа требует систематического повторения и практического применения полученных знаний и умений;

– доступности: обучение должно опираться на текущий уровень подготовки обучаемого и его индивидуальные качества;

– связи теории и практики: использование теоретических знаний в практических ситуациях;

– научности: производственное обучение должно быть построено на использовании научно достоверных знаний.

3. План работы наставника

Подготовка опекаемого осуществляется согласно индивидуальному плану наставничества.

4. Контроль качества обучения

Контроль качества обучения производится после усвоения каждого модуля согласно указанной системе оценивания, содержащейся в индивидуальном плане наставничества;

Общая оценка, основанная на успешности выполнения наставляемым производственных заданий в ходе самостоятельной работы после сдачи квалификационного экзамена.

5. Документация наставника

– Индивидуальный план обучения

– Журнал инструктажа

– Инструкция по формированию правильного восприятия производственных процессов

## 6. Требования к наставнику

1. Компетентность – знания, навыки, опыт.

2. Стаж – устанавливается в зависимости от специфики деятельности предприятия.

3. Дисциплина – наставник является примером для своих подопечных, соответственно для него обязательно соблюдение внутреннего распорядка компании.

4. Добровольность. Наставничество – дополнительная нагрузка, помимо основных обязанностей сотрудника, поэтому он должен самостоятельно оценить свои силы и способности.

5. Влияние (авторитет) – для обучаемого важно видеть, что к его наставнику прислушиваются в коллективе.

6. Педагогические способности. Не имея специальных навыков или образования, даже компетентный специалист не всегда может научить опекаемого, для этого нужно уметь донести информацию четко и доступно.

7. Коммуникабельность.

8. Уравновешенность – процесс обучения часто сопряжен со стрессовыми ситуациями, терпение – основное качество обучающего.

9. Готовность прилагать усилия для совершенствования личностных и профессиональных качеств.

10. Наставник имеет право:

– требовать от наставляемого выполнения заданий, обусловленных индивидуальным планом обучения;

– вносить предложения по коррекции плана обучения;

– заявлять о возможности сокращения срока наставничества.

## 8. Меры поощрения

– оплата осуществление наставничества;

– ежегодное премирование наиболее эффективных наставников;

– включение в кадровый резерв;

– размещение на информационных стендах данных о достижениях наставника и наставляемых;

– другие меры материального и нематериального характера.

9. Ответственность наставника

– согласно трудовому законодательству и требованиям внутренних локальных нормативных актов;

– согласно «Положения о наставничестве» наставник несет ответственность за:

– качество подготовки стажера;

– соблюдение техники безопасности;

– своевременное выполнение программы обучения.

Данные методические указания являются основой для организации процесса подготовки оператора станков с ПУ и могут изменяться в соответствии с производственной необходимостью.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Инструкция по формированию правильного восприятия производственных процессов

Разъяснение и демонстрация являются главными методами организации производственного обучения, которые облегчают верный выбор действия и способствуют качественному выполнению работы. Для наилучшей организации обучения необходимо совмещать вербальные методы и демонстрацию трудовых действий.

Прежде всего, обучающий разъясняет задачу и смысл предпринимаемых воздействий, после чего начинается процесс показа. В демонстрации трудового процесса важно, чтобы все действия выполнялись медленнее, чем обычно, т. е. в замедленном темпе [13, с. 59].

Поскольку слабо подготовленный обучающийся не успевает уяснить то, что видит, то для него замедленный показ трудового процесса служит одним из существенных методических приемов, помогающих осмыслить составные части сложного трудового процесса и уловить тонкости выполнения этих частей. Желательно прерываться по завершении какого-либо действия, при этом обращать внимание на отдельные его моменты. Рекомендуется проводить демонстрации трудового процесса в обычном темпе, после в замедленном режиме, с остановками в необходимые моменты.

При необходимости организовать изолированный показ особо сложных и важных моментов и снова показать процесс в рабочем режиме. Должный эффект будет достигнут лишь тогда, когда наставляемый не только поймет то, что ему показывают, но и запомнит показанное во всех деталях, а для этого необходимо увидеть действие несколько раз.

Чтобы восприятие демонстрируемых трудовых действий было успешным, требуется при помощи слова руководить наблюдением: объяснять, что показывается, на что следует обратить особое внимание, необходимо сконцентрировать внимание на ошибочных способах выполнения действий для их предотвращения. Более того, ошибочные действия нужно показывать лишь после объяснения правильных действий.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## Методические указания для наставляемого, проходящего подготовку на должность оператор станков с программным управлением

1. Общие положения

Цель методических указаний:

сформировать в процессе подготовки специалиста с необходимым набором компетенций, позволяющих осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с производственными требованиями.

Задачи ставящиеся перед наставляемым

– изучить правила внутреннего трудового распорядка

– закрепить знания по требованиям охраны труда, технике безопасности, пожарной безопасности

– выполнить план наставничества в установленные сроки

– предоставлять лицам ответственным за проведение подготовки обратную связь

– сдать квалификационный экзамен

2. План работы наставляемого

Подготовка наставляемого осуществляется согласно индивидуальному плану наставничества.

3. Контроль качества обучения

Контроль качества обучения производится после усвоения каждого модуля согласно указанной системе оценивания, содержащейся в индивидуальном плане наставничества;

Общая оценка, основанная на успешности выполнения наставляемым производственных заданий в ходе самостоятельной работы после сдачи квалификационного экзамена.

4. Документация наставляемого

Индивидуальный план обучения

Журнал инструктажа

5. Требования к наставляемому

1. Готовность к обучению – проявлять стремление к усвоению получаемой информации

2.Дисциплинированность – строгое соблюдение установленных норм и правил

3.Исполнительность- своевременное и добросовестное выполнение поставленных задач

4. Адекватное восприятие критики, выдержанность – способность признавать ошибки, готовность к изменениям

5. Организованность и самоконтроль – способность управлять и планировать свою деятельность

6. Наставляемый имеет право

– участвовать в разработке индивидуального плана наставничества

– вносить предложения по коррекции плана обучения

– на взаимное уважение, доверительность, взаимопонимание в общении

– требовать смены наставника в случае психологической несовместимости

7. Меры поощрения

– размещение информации об успехах в обучении на информационных стендах;

– включение в кадровый резерв;

– сокращение периода наставничества и др.

8. Ответственность наставляемого

согласно трудовому законодательству.

Данные методические указания являются основой для организации процесса подготовки оператора станков с ПУ и могут изменяться в соответствии с производственной необходимостью.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ООО «Лысьвенский завод нефтяного машиностроения», общество с ограниченной ответственностью, 618905, г. Лысьва, ул. Пожарского, д.8

ИНН 5918018635, КПП 591801001, ОКПО 93970671, 8 (34249) 9-14-59, 8 (34249) 6-60-06, 8 (34249) 9-11-56

**Приветственное письмо**

Уважаемый [ФИО нового сотрудника]!

Добро пожаловать в дружную команду «Лысьванефтемаш»! Мы рады приветствовать Вас в нашей компании и с нетерпением ждем начала нашей совместной деятельности.

Лысьвенский завод нефтяного машиностроения – активно развивающееся предприятие с богатой историей и стабильными перспективами. Мы гордимся нашими достижениями и стремимся к постоянному совершенствованию. Мы верим в командную работу, основанную на уважении к каждому сотруднику.

Ваш непосредственный руководитель [ФИО руководителя] будет вашим основным наставником и помощником в начальный период вашей работы. Он поможет вам освоиться на рабочем месте и познакомит с основными процессами и процедурами.

Для того, чтобы Вам было легче освоиться в нашем коллективе: пожалуйста, ознакомьтесь с инструкциями по технике безопасности и строго следуйте им; ознакомьтесь с внутренними регламентами и процедурами, которые помогут вам в работе; познакомьтесь с вашими коллегами и не стесняйтесь обращаться к ним за помощью и советом.

Знайте мы всегда готовы помочь вам в решении любых вопросов и проблем.

Мы уверены, что наше сотрудничество будет долгим и взаимовыгодным.

Генеральный директор _____

(подпись, расшифровка подписи)