

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____

число

месяц

год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Оптимизация системы управления профессиональным развитием персонала (на примере ООО «Гравотэк», г. Пенза)

(наименование темы)

Автор работы Позднякова Елена Сергеевна

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

(номер, наименование)

Профиль (направленность) Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059- 142234-2019 Группа УП-51з

(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год)

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н. доц Вдовина О.А.

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Поздняковой Елены Сергеевны
(*фамилия, имя, отчество студента*)

на тему: Оптимизация системы управления профессиональным развитием персонала (на примере ООО «Гравотэк», г. Пенза)

Работа посвящена системе управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк»

В первой главе изучены теоретические и методические основы системы управления профессиональным развитием персонала организации, изучена роль и место системы управления профессиональным развитием персонала в промышленной организации, рассмотрено обучение как направление профессионального развития персонала, разработана методика исследования.

Во второй главе проведен анализ системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк», в рамках данного анализа проведен анализ трудовых ресурсов, анализ системы управления развитием персонала и анализ существующих форм профессионального развития персонала.

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк» и обоснована их оценка эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Роль и место системы управления профессиональным развитием персонала в промышленной организацией	9
1.2. Обучение как направление профессионального развития персонала	17
1.3. Методические подходы к оценке системы управления профессионального развития в организации	23
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГРАВОТЭК»	28
2.1. Анализ трудовых ресурсов ООО «Гравотэк»	28
2.2. Анализ системы управления профессиональным развитием персонала организации	34
2.3. Анализ существующих форм профессионального развития персонала	42
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГРАВОТЭК»	47
3.1. Рекомендации по разработке системы управления профессиональным развитием персонала организации	47
3.2. Разработка мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала организации	51
3.3. Оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий	54
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	61
ГЛОССАРИЙ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	70
Приложение 1. Анкета для сотрудников	70
Приложение 2. Сводные результаты анкетирования сотрудников компании..	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования, определяется необходимостью изменений в системе управления профессионального развития персонала в промышленной организации, в целях постоянного поддержания высокого уровня квалификации персонала и усиления взаимосвязи концепции развития персонала с целями, задачами и стратегией развития организации.

Тема профессионального развития не нова, но, тем не менее, не теряет своей актуальности. Ведь недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала в современных организациях, зачастую приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и предприятия в целом. Можно сказать, что развитие персонала является важным условием успешной деятельности любой организации. Особенно справедливо данное высказывание на современном этапе, когда научно-технический прогресс ускоряется, происходят быстрые изменения и требования к профессиональным знаниям, умениям и навыкам.¹

Важным моментом является характерная особенность современного производства, использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этим оборудованием. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства. В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки рабочих кадров. Целостная система подготовки кадров, обеспечивающая воспроизводство квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его постоянного технического обновления, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его

¹ Зарубина Т. А. Управление профессиональным развитием в современных организациях [Текст] / Т. А. Зарубина // Молодой ученый. - 2016. - №17. - С. 389.

трудовой деятельности. Каждая ступень обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать, как способностям и возможностям работника, так и потребностям производства.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями, и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накапливания и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Таким образом, обучение и развитие персонала обеспечивает эффективность функционирования предприятий, но на практике профессиональная подготовка персонала осуществляется нерегулярно, бессистемно и вне связи с показателями работы и производственными стратегиями.

Степень разработанности проблемы. Теоретической базой исследования кадровой политики являются труды таких авторов как О. С. Виханского², Н. Н. Бандилет³, А. П. Егоршина,⁴ А. Я. Кибанова⁵, Одегова Ю.Г.,⁶ Ю. А. Плугина,⁷ О. А. Рыболовлева,⁸ О. В. Сухорученко⁹ и другие.

Значительный вклад в решение проблем развития персонала внесли зарубежные исследователи М. Амстронг¹⁰, Шекшня С.В.¹¹ и другие.

Таким образом, целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк».

Задачи исследования.

1. Рассмотрена роль и место управления профессиональным развитием персонала в системе промышленной организацией.

2. Рассмотрены основы обучения как направление профессионального развития персонала.

3. Разработана методика исследования системы управления профессиональным развитием персонала в организации.

4. Проведен анализ трудовых ресурсов ООО «Гравотэк».

5. Проведен анализ системы управления профессиональным развитием персонала организации.

² Виханский О. С., Наумов А. И. В. Менеджмент: [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд. стереотипн. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 576 с.

³ Бандилет Н. Н. Профессиональное развитие персонала [Текст] / Н. Н. Бандилет // Наука и образование сегодня. - 2019. - №2 (37). - С. 85 – 86.

⁴ Егоршин А. П. Основы управления персоналом: [Текст] Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

⁵ Кибанов А. Я. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 1. - С. 123-132.

⁶ Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] / СПб.: Питер, 2012. - 56 с.

⁷ Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. - С. 248 – 254.

⁸ Рыболовлева О. А. Профессиональное развитие персонала организации - компетентностный подход [Текст] / О. А. Рыболовлева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. - №3-1. - С. 114 – 116.

⁹ Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Текст] / О. В. Сухорученко // «Науковедение» - 2013 - № 5. - С. 1–6.

¹⁰ Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. [Текст]: 10-е издание. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.

¹¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: учебник / Шекшня С.В. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. - 368 с.

6. Проанализированы существующие формы профессионального развития персонала в организации.

7. Предложена система управления профессиональным развитием в организации.

8. Разработаны мероприятия по управлению профессиональным развитием персонала организации.

9. Проведена оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Предмет исследования - система управления профессиональным развитием персонала.

Объектом исследования является ООО «Гравотэк». Российское промышленное предприятие «Гравотэк» с 2002 года занимается производством печатных форм. Современное оборудование, квалифицированные специалисты, уникальная технология производства и строгие требования к качеству — основные принципы работы. Благодаря этому печатные формы «Гравотэк» используются на крупных предприятиях Московской области, Поволжья, Урала, Сибири, а также в странах СНГ.

Научная новизна заключается в теоретическом обосновании и разработке основных положений и механизмов управления профессиональным развитием персонала в системе менеджмента промышленной организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные закономерностям развития рыночных отношений, вопросам управления развитием организации, исследованию современных методов профессионального развития, организации процесса внутрифирменного профессионального обучения. Методами исследования в рамках данной являются наблюдение, опрос и методы теоретического анализа информации: синтез, прогнозирование, дедукция и т.д.

Использование разработанных практических рекомендаций позволит эффективно осуществлять процесс управления профессиональным развитием персонала различных возрастных категорий организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Первая глава теоретическая. В ней показаны теоретические и методические основы системы управления профессиональным развитием персонала. Вторая глава посвящена анализу системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк». В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк» и обоснована их оценка эффективности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Роль и место системы управления профессиональным развитием персонала в промышленной организации

На данный момент среди как теоретиков, так и практиков выдвигается множество мнений по поводу того, что же важно учитывать в управлении профессиональным развитием. Например, управление профессиональным развитием в первую очередь должно быть ориентированным на цели развития организации или необходимо учитывать потребности в профессиональном развитии не организации, а персонала и т. д.

Профессиональное развитие - это процесс, в результате которого человеку удается сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться профессионалом, необходимо постоянное профессиональное развитие личности.¹²

Большинство авторов, исследующих данную проблему, связывают понятие «профессиональное развитие персонала» с профессиональным продвижением работников, повышением квалификации и обучением. Так, например, С.В. Шекшня вводит термин «профессиональное развитие», под которым понимает процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач».¹³

Магура М.И., Курбатова М.Б. считают, что профессиональное развитие - приобретение работником новых знаний, умений и навыков, которые он использует, или будет использовать в своей профессиональной деятельности,

¹² Кибанов А. Я. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 1. – С. 123.

¹³ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: учебник / Шекшня С.В. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. – С.88.

процесс получения компонентов профессионального опыта человека, новым отличным от предыдущего содержанием.

Хариссон Р. считает, что профессиональное развитие персонала — это развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале людей, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом.¹⁴

Таким образом, профессиональное развитие персонала как процесс планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик персонала с целью достижения уровня, необходимого для решения не только настоящих, но и будущих стратегических задач организации. При этом под управлением профессиональным развитием персонала организации понимается определенный образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на процесс профессионального развития персонала организации со стороны субъекта управления.

Для профессионального развития персонала промышленной организации необходимо наличие 3-х условий:¹⁵

1. Потребность организации в развитии персонала на сегодняшний день и на перспективу.

2. Потенциал профессионального развития сотрудников, в частности наличие мотивов, качеств, знаний, взглядов, способностей, навыков.

3. Потребность в профессиональном развитии персонала (важность этого условия объясняется зависимостью успеха повышения квалификации персонала от мотивированности сотрудников к собственному профессиональному развитию).

Управление профессиональным развитием персонала, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (рис. 1.1).¹⁶

¹⁴ Магура М. Л., Курбатова МБ. Организация обучения персонала компании. [Текст] М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – С. 123

¹⁵ Управление профессиональным развитием персонала, как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С.11

¹⁶ Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С. 12.

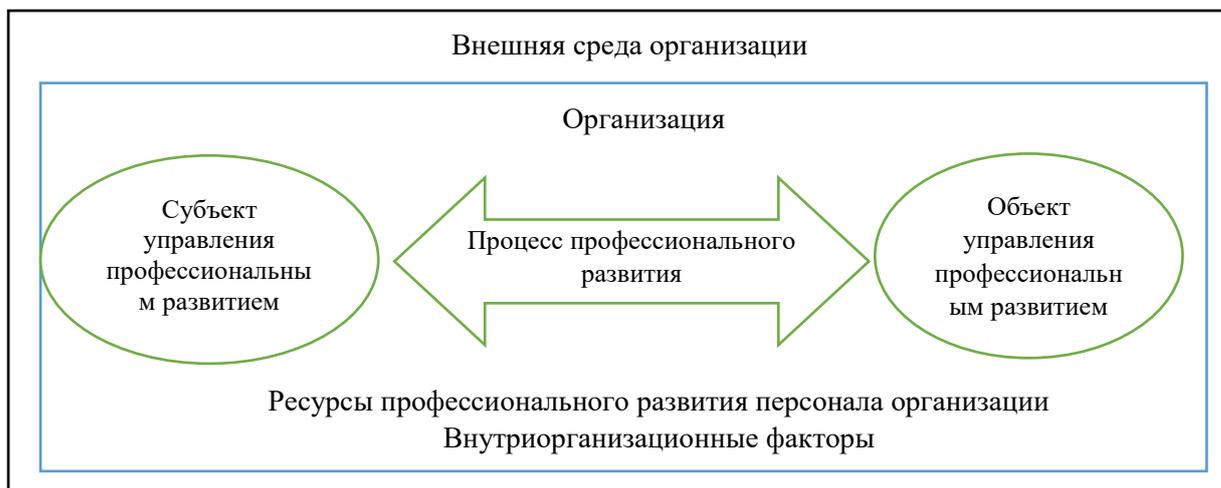


Рис. 1.1. Структура управления профессиональным развитием персонала

Процесс управления предполагает наличие субъекта и объекта управления.

Управление заключается в таком воздействии субъекта управления на объект управления, чтобы система достигла поставленной цели. Субъектами управления профессиональным развитием персонала промышленной организации являются: высшее руководство, линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом, а также субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня.¹⁷

В качестве субъекта управления профессиональным развитием выступают и сами работники, когда речь идет о саморазвитии (самообучении) персонала. Объектом управления в широком смысле выступают все те, на кого направлено управленческое воздействие, т.е. весь персонал, начиная с высших руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую конкретную предметную область, как профессиональное развитие всех категорий персонала организации, именно оно является объектом управления в узком смысле.¹⁸

¹⁷ Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст]: / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С.12.

¹⁸ Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст]: / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С. 24.

Процессы профессионального развития персонала, как элемент процесса управления, создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления. Они структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его.

Ресурсы профессионального развития персонала — это все ресурсы управления организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия на персонал.

В соответствии с рис.1.2 управление профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации в целом состоит в следующем:



Рис. 1.2. Этапы управления профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации¹⁹

1. Привлечение, подбор, отбор, оформление на работу. При организации мероприятий по подбору и отбору претендентов на работу анализируется содержание предполагаемой работы претендента, пересматривается и

¹⁹ Зарубина Т. А. Управление профессиональным развитием в современных организациях [Текст] / Т. А. Зарубина // Молодой ученый. - 2016. - №17. - С. 389.

составляется должностная инструкция, формулируются требования к претенденту, определяются источники привлечения кандидатов. При анализе содержания работы посредством анкетирования коллег будущего работника необходимо обратить внимание на следующие вопросы: основная функция рабочего места, качественные и количественные критерии оценки работы, место в иерархии, стиль управления и социально-психологический климат.

2. Анкетирование молодых специалистов с целью ознакомления и всех работников с целью оценки социально-психологического климата и выработки предложений по оптимизации организационной культуры.

Аттестация персонала каждые 3-5 лет с целью определения степени соответствия компетенций и личностных характеристик сотрудников выполняемой работе и интенсивности рабочей нагрузки, что позволяет определить наиболее подходящие кандидатуры для продвижения и сформировать план обучения персонала.

3. Включение в кадровый резерв по разным видам деятельности и времени.

На эффективность профессионального развития персонала в промышленной организации значительное воздействие оказывают две группы факторов (табл. 1).²⁰

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на профессиональное развитие персонала
промышленной организации.²¹

Группы факторов	Содержание факторов
1	2
Факторы внешней среды организации	Социально-экономическая политика государства, региона Уровень экономического, научного и технического развития страны Наличие и поведение конкурентов Состояние рынка труда страны, региона, отрасли
	Развитость системы высшего и среднего профессионального образования Уровень развития научной и практической-базы в области экономики, социологии, менеджмента Развитость инфраструктуры рынка труда. Деятельность профсоюзов

²⁰ Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Текст] / О. В. Сухорученко // Интернет-журнал Науковедение. - 2013. - №5 (18). – С. 7.

²¹ Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Текст] / О. В. Сухорученко // Интернет-журнал Науковедение. - 2013. - №5 (18). – С. 7.

1	2
Факторы внутренней среды организации	Кадровая политика, организационная культура и характер социально-трудовых отношений Цель и задачи организации Стиль и методы руководства Масштаб организации, количественная и качественная потребность в кадрах Организационно-правовая форма предприятия Сложность, содержание и характер труда Техничко-производственные и организационные характеристики предприятия Финансовое состояние Компетентность менеджмента организации Мотивация персонала

Важно отметить, что управление профессиональным развитием персонала в промышленной организации развивается в рамках системы управления организацией в целом, и является одной из функциональных подсистем системы управления персоналом.²²

Стратегия профессионального развития персонала промышленной организации - это совокупность целенаправленных процессов, с помощью которых персонал организации идентифицируется, вовлекается в различные сферы деятельности организации и развивается путями и способами, повышающими в целом организационный потенциал промышленной организации.²³

При формировании стратегии профессионального развития персонала должны быть зачтены следующие факторы развития промышленной организации:²⁴

- численность персонала организации;
- компетенции, которые необходимо развивать;
- уровень производительности труда;

²² Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С.12

²³ Виханский О. С., Наумов А. И. В. Менеджмент: [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5- е изд. стереотипн. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – С.78.

²⁴ Якимаха В.В. Обучение персонала в организации [Текст]: / В.В. Якимаха // В сборнике: Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития - 2017. - С. 552.

– виды деятельности, которые требуется передать на аутсорсинг, или выполнять внутри организации;

– уровень и структура вознаграждения

Управление профессиональным развитием персонала предполагает выполнение следующих функций управления (табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Функции управления профессиональным развитием персонала (ПРП)²⁵

Общие функции управления	Содержание функций управления
1	2
Планирование	<ul style="list-style-type: none">• определение целей управления ПНП.• определение необходимых средств, для реализации целей управления ПРП.• разработка методов управления ПРП.• составление прогнозов, показывающих возможные направления развития ПРП.• составление стратегических, текущих планов развития ПРП.
Организация	<ul style="list-style-type: none">• формирование функциональной структуры, необходимой для реализации целей управления ПРП.• обеспечение необходимым персоналом, материалами, оборудованием, денежными средствами и пр.• распределение ответственности и делегирование полномочий по управлению ПРП.• установление взаимосвязей между различными видами работ по управлению ПРП.• создание условий для выполнения работ по управлению ПРП.
Мотивация и стимулирование	<ul style="list-style-type: none">• формирование комплекса методов мотивации и стимулирования деятельности по управлению ПРП.• экономическое и моральное стимулирование деятельности по ПРП.• обогащение содержания выполнения работы по управлению ПРП.• создание условий для развития творческого потенциала работников, выполняющих работу по управлению мотивацией и стимулированием труда ПРП.
4. Координация	<ul style="list-style-type: none">• анализ отчетов, докладных, аналитических материалов по управлению ПРП;• обсуждение возникающих проблем управления ПРП на совещаниях;• анкетирование и интервьюирование сотрудников по вопросам ПРП;• установление, достижение согласованности выполнения работ по управлению ПРП.

²⁵ Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст]: / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С. 12.

Окончание таб. 1.2

1	2
5. Учет, контроль и анализ	<ul style="list-style-type: none"> • наблюдение, проверка всех сторон выполнения работ по управлению ПРП в соответствии с намеченным планом; • учет, анализ выполнения работ по управлению ПРП; • выявление причин отклонений от плана работ по управлению ПРП; • меры по коррекции всех значительных отклонений от плана работ по управлению ПРП.

Развитие промышленной организации представляет собой не разовое мероприятие, а непрерывный процесс совершенствования, поэтому деятельность по развитию персонала носит характер постоянно проводимой работы, являются долгосрочными и направлены на решение перспективных и текущих задач. При этом долгосрочные мероприятия должны иметь четко поставленные цели, как в рамках организации, так и в рамках кадровой политики и политики в области профессионального развития.²⁶

Политика профессионального развития является основой для обучения и продвижения сотрудников. Отсутствие сформулированной политики приводит к тому, что каждое учебное мероприятие руководству приходится рассматривать отдельно. Реализация политики профессионального развития осуществляется путем постановки конкретных целей профессионального развития. Профессиональное развитие, проводимое с неизвестными и нечетко сформулированными целями, не только не приносит пользу промышленной организации, но может привести к негативным последствиям, начиная от неэффективного расходования ресурсов, вплоть до снижения эффективности деятельности промышленной организации.²⁷

Таким образом, можно сделать вывод, что с позиций организации, профессиональное развитие персонала выступает как подсистема управления персоналом, включающая совокупность процессов, механизмов, методов

²⁶ Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст]: / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С.15.

²⁷ Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала [Текст]: / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 393.

воздействия организации на качество работников для достижения нового более высокого качественного уровня персонала, обеспечивающего развитие организации. Поэтому чрезвычайно актуальным является рассмотрение профессионального развития, как фактора и элемента развития промышленной организации.

1.2. Обучение как направление профессионального развития персонала

Развитие на профессиональном уровне окажет на работников только положительное влияние. Когда работники повышают свою квалификацию они приобретают новые навыки и знания, становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают возможности дополнительные для своего профессионального роста как внутри своей дошкольной организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.²⁸

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

²⁸ Коптева К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации [Текст] / К. В. Коптева, О. А. Бакшеева // Основы ЭУП. - 2013. - №5 (11). - С. 77.

Так, Егоршин А. П. дает следующее определение: обучение персонала - это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления²⁹

Магура М. И. считает, что обучение персонала - это важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры³⁰

В свою очередь, А. Я. Кибанов придерживается мнения, что обучение - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками³¹

Анализ источников научной литературы позволил определить, что обучение персонала - это процесс овладения компетенциями, необходимыми для успешного и эффективного выполнения профессиональных задач.

Профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации (рис. 1.3).

Профессиональное обучение направлено на 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.³²

Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

²⁹ Егоршин А. П. Основы управления персоналом: [Текст] Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.103.

³⁰ Магура М. И., Курбатова МБ. Организация обучения персонала компании. [Текст] М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – С. 78.

³¹ Кибанов А. Я. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 1. – С. 123.

³² Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 06.03.2019) "Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru>.

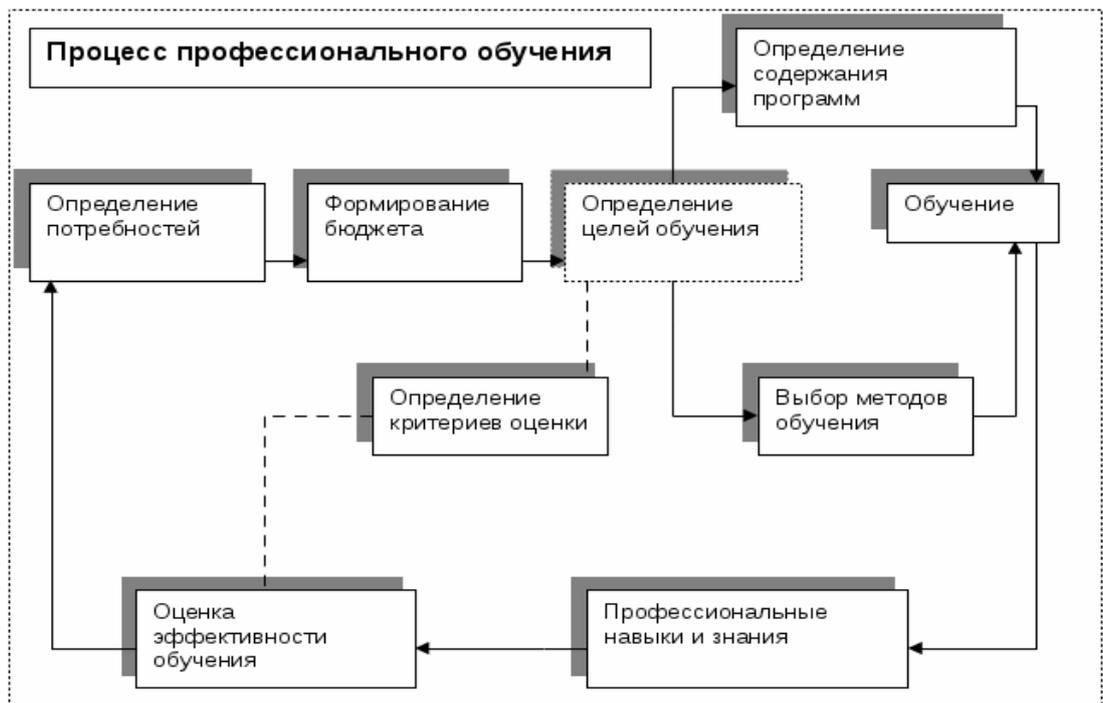


Рис. 1.3. Процесс профессионального обучения³³

Обучение персонала может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места. К методам обучения на рабочем месте относятся: направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; ротация; использование работников в качестве ассистентов и стажеров; подготовка в проектных группах; деловое общение персонала, наставничество.³⁴

Рассмотрим некоторые из них.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться сотрудниками, давно выполняющими данные функции, или специально подготовленным инструктором. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных предприятий.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую работу с целью приобретения

³³ Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. - С. 248.

³⁴ Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект [Текст] / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 319.

новых навыков. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения с древних времен. Работая с мастером, молодые работники изучают профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов во многих областях деятельности, в том числе и в управлении.³⁵

Методы обучения вне рабочего места включают: лекции; программированные курсы обучения; конференции и семинары; моделирование организационных проблем; моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях; деловые игры; создание рабочих групп («кружок качества», «вместо учебы»); самообучение.³⁶

Рассмотрим некоторые из них.

Деловые игры, как метод обучения, наиболее близко к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, будучи моделью реальной ситуации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

Самообразование персонала - наиболее простой для организации вид обучения персонала: для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время. Обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в

³⁵ Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект [Текст] / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 320..

³⁶ Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. – С. 249.

том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности обратной связи, обучающийся находится вне компетентного контроля и помощи, предоставляется сам себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедийное приложение позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.³⁷

Семинар (от лат. *seminarium* - рассадник, переносное - школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований Большая советская энциклопедия// <http://encycl.yandex.ru/>. Семинары используются и как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями.³⁸

К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, обучение действием, метафорическая игра и др. Остановимся подробнее на каждом из них.

1. Видео обучение реализуется с помощью предоставления персоналу аудио- и видеопрограмм, электронных документов и т.д.³⁹

2. Дистанционное обучение – использование телекоммуникационных технологий для обучения персонала на расстоянии.

3. Модульное обучение – программа обучения, состоящая из отдельных тематических блоков (модулей), направленных на достижение определенного результата (решение конкретных бизнес-задачи, развития навыка и т.п.).

4. Кейс-обучение – разбор практических ситуаций из опыта деятельности различных предприятий, предполагающий анализ и групповое обсуждение гипотетических либо реальных ситуаций.

³⁷ Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала [Текст] / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 390.

³⁸ Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник [Текст] / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. - М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 34.

³⁹ Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. – С. 250.

5. Тренинг – обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений, теоретические блоки материала минимизированы.

6. Деловая игра предполагает отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

7. Метафорическая игра направлена на выработку новых форм деятельности, изменения установок в поведении, формировании нестандартных подходов к решению проблемных ситуаций.

8. Ролевая игра - метод, моделирующий реальные или типичные рабочие ситуации с определением ролей участников с целью поиска выхода ситуации.⁴⁰

9. Мозговой штурм – метод, позволяющий генерировать большое количество идей и решений проблемных ситуаций за небольшой промежуток времени с последующим анализом и выбором наиболее приемлемых вариантов.

10. Поведенческое моделирование – метод, призванный вырабатывать определенную модель поведения в стандартных ситуациях.

11. Сторрителлинг – метод обучения новых сотрудников организации с целью ознакомления с организационной структурой, корпоративной культурой, локальными нормативными актами и т.д.

12. Обучение действием – метод обучения посредством решения реальных практических проблем, происходящих на предприятии.⁴¹

13. Баскет-метод – метод имитации ситуаций, часто встречающихся в работе руководителей, метод, при котором обучающийся «погружается» в роль руководителя.

14. Обучение по методу Shadowing – в дословном переводе с английского - «слежка», «бытие тенью».

⁴⁰ Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. – С. 250.

⁴¹ Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. – С. 248.

15. Обучение по методу Secondment – в дословном переводе с английского - «командирование».

16. Обучение по методу Buddying – метод заключается в закреплении за работником партнера (buddy), задача которого – предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника с целью выявления «узких мест» в его работе.⁴²

Такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них, в данный момент при определенных сложившихся условиях позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения.⁴³

Таким образом, одним из направлений профессионального развития персонала является система обучения персонала. Профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Обучение персонала может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места. К методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, обучение действием, метафорическая игра и др.

1.3. Методические подходы к оценке системы управления профессионального развития в организации

В рамках изучения системы управления профессионального развития в организации будут использоваться следующие методы исследования:

⁴² Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43. – С. 248.

⁴³ Могильный Н. К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами / Н.К. Могильный // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 253.

1. Сравнительный анализ и систематизация теоретического материала научных трудов ученых для определения сущности понятия кадрового потенциала и его структуры и методов изучения и анализа кадрового потенциала.

2. Количественная оценка персонала организации с помощью таких показателей, как правило, лишь в отношении отдельного работника по таким показателям, как пол, возраст, стаж, уровень образования и т. д.⁴⁴

А также рассчитываются такие показатели как коэффициент оборота по приему рабочих, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров и производительность труда.

Информационной базой для анализа обеспечения предприятия кадрами служат кадровые документы и отчетность предприятия.

3. Статистические методы оценки, а именно анкетирование сотрудников организации.

Анкетирование - форма опросов, когда респондент отвечает самостоятельно, письменно или интерактивно, не вступая в диалог с исследователем.

В процессе разработки анкеты использовались открытые и закрытые вопросы и дихотомические вопросы. Открытые вопросы означают, что опрашиваемый должен в пропущенные места после формулировки вписать свое мнение в свободной форме.⁴⁵

Закрытые вопросы предполагают наличие подсказок, из которых опрашиваемый выбирает подходящий ответ. Такая формулировка облегчает процесс ответа респондентов, позволяет автоматизировать обработку анкет и представление результатов. Иногда используются полужакрытые вопросы, когда вместе с готовыми вариантами ответов оставляется пустое место для иного варианта.

Дихотомические вопросы имеют всего два альтернативных ответа — «да» или «нет».

⁴⁴ Иванов П.В. и др. Управление персоналом: 100 экзаменационных ответов. [Текст] М.: ИКЦ «Март», 2013. – С.78.

⁴⁵ Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Инфра-М, 2012 – С. 56.

Выбранная совокупность исследования: для исследования были задействованы сотрудники различных отделов – всего 50 человек.

Анкета будет состоять из трех разделов и из 20 вопросов.

1. Анализ системы управления развитием персонала В данном разделе анкеты изучаются такие вопросы, как: существует ли возможность самореализации и саморазвития личности в организации, способствует ли внедрение программ обучения и профессионального развития работников повышению эффективности работы подразделения, как оцениваются результаты обучения и повышения квалификации в организации, частота проведения процедуры аттестации персонала. цель проведения аттестации в организации, какие сотрудники организации чаще всего повышают уровень своего профессионального развития и сотрудники которые принимают участие в системе управления профессиональным развитием сотрудников, с какой целью проводится обучение персонала в вашей организации, кто занимается вопросами обучения персонала в вашей организации, какие функции кадровой политики выполняются при реализации профессионального развития персонала организации, имеется ли в организации положение о профессиональном развитии сотрудников организации.

2. Анализ существующих форм профессионального развития персонала. В данном разделе анкеты изучаются такие вопросы, как: какие способы профессионального развития персонала используются в организации и оценка по 5-ой шкале, основные методы аттестации персонала, используемые в организации, формы профессионального обучения чаще всего используемые в организации, наличие в организации программ по профессиональному развитию сотрудников.

3. Личные данные, состоит из 5 вопросов, и поможет нам узнать, пол, возраст, образование, стаж работы и заработную плату респондентов.

Таким образом, оценка системы управления профессиональным развитием персонала организации осуществляется на основе ряда показателей и требует

изучения с целью совершенствования организации труда и производства в условиях острой конкурентной борьбы между предприятиями.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк».

Задачи исследования.

1. Рассмотрена роль и место управления профессиональным развитием персонала в системе промышленной организацией.

2. Рассмотрены основы обучения как направление профессионального развития персонала.

3. Разработаны методики исследования системы управления профессиональным развитием персонала в организации.

4. Проведен анализ трудовых ресурсов ООО «Гравотэк».

5. Проведен анализ системы управления развитием персонала.

6. Проанализированы существующие формы профессионального развития персонала.

7. Предложена система управления профессиональным развитием в организации.

8. Разработаны мероприятия по управлению профессиональным развитием персонала организации.

9. Проведена оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Предмет исследования - система управления профессиональным развитием персонала.

Объектом нашего исследования является ООО «Гравотэк».

Итак, основным эмпирическим методом исследования стало - анкетирование. Анкета включила 22 вопроса. В исследовании приняли участие сотрудники организации. Целью данного исследования является: разработка рекомендаций по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «Гравотэк».

В заключение первого раздела выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы:

Рассмотрена роль и место управления профессиональным развитием персонала в системе промышленной организацией. Под управлением профессиональным развитием персонала организации понимается определенный образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на процесс профессионального развития персонала организации со стороны субъекта управления. В качестве субъекта управления профессиональным развитием в промышленной организации выступают и сами работники. Объектом управления в широком смысле выступают все те, на кого направлено управленческое воздействие.

Для профессионального развития персонала в промышленной организации необходимо наличие трех условий: потребности организации в развитии персонала на сегодняшний день и перспективу, потенциал профессионального развития у сотрудников, потребность и мотивированности в профессиональном развитии самого персонала.

Рассмотрены основы обучения как направления профессионального развития персонала. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Профессиональное обучение – это процесс передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Обучение персонала может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места. К современным методам обучения персонала относятся: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, обучение действием, метафорическая игра и др.

Разработана методика исследования системы управления профессионального развития в организации. Исследование позволит оценить систему управления профессиональным развитием персонала ООО "Гравотэк". Анкета включила 22 вопроса. В исследовании приняли участие 50 сотрудников организации.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГРАВОТЭК»

2.1. Анализ трудовых ресурсов ООО «Гравотэк»

Производственное предприятие «Гравотэк» образовалось в 2002 году как дочерняя компания ОАО «Маяк» - крупнейшей бумажной фабрики в Пензенской области. До того, в 1999 году, на фабрике действовал участок печатных форм, занимающийся производством печатных валов.

В 2001 году на базе этого участка было организовано совместное российско-немецкое предприятие «De-Be-Mаяк». С этого времени при производстве печатных форм началось использование немецкой технологии на их же оборудовании. В 2002 году совместное предприятие было преобразовано в компанию «Гравотэк».

Российское промышленное предприятие «Гравотэк» с 2002 года занимается производством печатных форм. «Гравотэк» предлагает широкий спектр печатных валов: для глубокой печати; анилоксовые (растровые) валы; для тиснильной печати (валы тиснения); валы под акриловую пену;

Обеспеченность ООО «Гравотэк» трудовыми ресурсами представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1

Обеспеченность ООО «Гравотэк» трудовыми ресурсами

Категории работников	2016г.	Уд. вес, %	2017г.	Уд. вес, %	2018г.	Уд. вес, %	Изменения 2018г – 2016г.
Среднесписочная численность работников, в том числе:	75	100,00	80	100,00	83	100,00	8
Руководители	12	16,00	11	13,75	14	16,87	2
Специалисты	10	13,33	10	12,50	12	14,46	2
Служащие	8	10,67	9	11,25	8	9,64	0
Рабочие	45	60,00	50	62,50	49	59,04	4

Из данной таблицы видно, что на протяжении 3 лет численность персонала увеличилась на 8 человек, это связано успешным развитием деятельности предприятия, с увеличением численности персонала по штатному расписанию.

По должностной структуре персонал ООО «Гравотэк» имеет следующий вид: рабочие (от 60% до 59,04%) служащие (от 10,67% до 9,64%), специалисты (от 13,33% до 14,46%), руководители (от 16% до 16,87%). Данное соотношение объяснимо особенностями устройства ООО «Гравотэк» состоянием рынка труда.

Число мужчин и женщин в ООО «Гравотэк» разное. Число мужчин составляет 58 человек, а число женщин – 25 человек. В процентном соотношении получаем 69,87% к 30,13%. Преобладание мужчин можно объяснить тем, что в структуре персонала преобладает рабочий персонал (рис. 2.1).

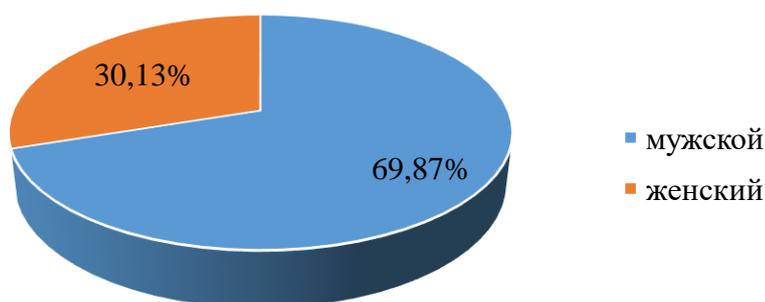


Рис. 2.1. Структура персонала по полу ООО «Гравотэк»

Структура персонала по возрасту представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Структура персонала по возрасту ООО «Гравотэк»

Возраст работников	2016г.	Уд. вес,%	2017г.	Уд. вес,%	2018г.	Уд. вес,%	Изменения 2018г – 2016г.
Среднесписочная численность работников, в том числе:	75	100,00	80	100,00	83	100,00	8
От 18 – 25 лет	8	10,67	8	10,00	8	9,64	0
26 – 35 лет	19	25,33	23	28,75	24	28,92	5
36 – 45 лет	33	44,00	37	46,25	40	48,19	7
Старше 45лет.	15	20,00	12	15,00	11	13,25	-4

По возрасту выделяют следующие группы: до 25 лет (от 10,67% до 9,64%), 26-35 лет (от 25,33% до 28,92%), 36 – 45 лет от 44% до 48,19%, более 45 лет (45 человек). Таким образом, средний возраст персонала организации – 32 года. Это обусловлено особенностями структуры рынка труда.

56 человек в ООО «Гравотэк» имеют высшее образование, то есть около 67,46 % персонала. Это обусловлено доступностью высшего образования и спецификой рынка труда.

Таблица 2.3

Состав персонала ООО «Гравотэк» за 2016-2018 гг.

Разряд сотрудников	Тарифный Коэффициент	2016	2017	2018	Изменения 2018 г к 2016 году
II	3,1	25	23	20	-5
III	3,26	21	20	29	8
IV	3,66	12	14	11	-1
V	3,76	12	15	16	4
вне разряда		5	8	7	2
ИТОГО		75	80	83	8

Тарифный (квалификационной) разряд – это показатель, характеризующий сложность выполняемой работы и степень квалификации сотрудника.

Из данных табл. 2.3 видно, что структура сотрудников за анализируемый период изменилась. Численность сотрудников низших разрядов (II) в 2018 г. составила 20 человек, что на 5 человек меньше, что в предыдущих. Можно сделать вывод, что с каждым годом численность сотрудников низших разрядов уменьшается.

Структура сотрудников обуславливает необходимость изучения их квалификационного уровня. Квалификационный уровень сотрудников определяется на основе сопоставления, например, среднего тарифного коэффициента в 2018 г. со средним тарифным коэффициентом в 2016 г., для чего устанавливается:

1) тарифный коэффициент (средний разряд работ) в 2016 г.:

$$(25*3,1+21*3,26+12*3,66+12*3,76)/ (75-5) = 3,35$$

2) тарифный коэффициент в 2018 г.:

$$(20*3,1+29*3,26+11*3,66+16*3,76)/ (83 -7) = 3,38$$

Как видно из расчетов, средний тарифный коэффициент в 2018 г. выше, чем в 2016 г. на 0,03. Это говорит о том, что квалификационный уровень сотрудников практически в 2018 г. не изменился, что говорит об слабой системе профессионального развития персонала организации.

В таблице 2.4 представлен подробный расчет производительности труда на предприятии за период 2016 г.-2018 г.

Таблица 2.4

Расчет производительности труда на предприятии ООО «Гравотэк»

Показатели	2016	2017	2018	Изменения 2018 к 2016гг.
Выручка, тыс. руб.	184 880	114 848	145 410	-39 470
Средняя численность персонала, чел.	75	80	83	8
Производительность труда тыс. руб. / чел.	2465,07	1435,6	1751,93	-713,13

Из таблицы 2.4 можно сказать, что наблюдается снижение производительности труда на 713,4 тыс. руб./чел, так снизилась выручка, а численность персонала увеличилась.

Снижение показателя производительности труда говорит, о том, что в организации снижается его производительность, это происходит из-за того, что наблюдается слабая профессиональная подготовка кадров и низкая степень их экономической и социальной заинтересованности.

Основной рекомендацией повышения производительности труда будет интенсивное развитие персонала организации, т. е. внедрение системы управления профессиональным развитием организации и закупка новых технологий для работы.

Анализируя персонал по численному составу, необходимо установить общий численный состав работников и сопоставить его с потребностями предприятия.

В таблице 2.5 представлен анализ динамики движения трудовых ресурсов ООО «Гравотэк» за 2016-2018г.

Таблица 2.5

Динамика движения персонала ООО «Гравотэк»

Показатель	2016г	2017г	2018г	Изменения 2018г к 2016г.
Средняя численность персонала, чел	75	80	83	8
Приняты на работу, чел	20	21	22	2
Выбыли, чел	19	15	10	-9
В том числе:				0
по собственному желанию, чел	7	4	3	-4
уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел	2	4	5	3
Коэффициент оборота по приему работников, %	26,66	26,25	26,50	-0,16
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	25,33	18,75	12,04	-13,29
Коэффициент текучести кадров, %	12,00	10,00	9,63	-2,37
Коэффициент постоянства кадров,%	48,00	50,00	63,87	15,87

Ниже представим расчет кадровых коэффициентов и описание каждого с выводом:

$$1. \text{ Коэффициент оборота по приему} = \frac{\text{число принятых работников за год}}{\text{Средняя численность персонала}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр } 2016} = \frac{20}{75} \times 100\% = 26,66\%$$

$$K_{\text{пр } 2017} = \frac{21}{80} \times 100\% = 26,25\%$$

$$K_{\text{пр } 2018} = \frac{22}{83} \times 100\% = 26,50\%$$

Таким образом коэффициент оборота по приему на протяжении 2016 - 2018гг практически не изменяется, это связано с тем, что компания стремится к расширению численности персонала организации, и к соответствию штанному расписанию, и повышается престиж организации, как работодателя.

$$2. \text{ Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{число выбывших работников за год}}{\text{Средняя численность персонала}} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$K_{\text{выб } 2016} = \frac{19}{75} \times 100\% = 25,33\%$$

$$K_{\text{выб } 2017} = \frac{15}{80} \times 100\% = 18,75\%$$

$$K_{\text{выб } 2018} = \frac{10}{83} \times 100\% = 12,04\%$$

Наблюдается снижение коэффициента выбившихся работников на 13,29% в 2018 году чем в 2016 годом, причиной этому может быть выход на пенсию работников организации или просто ротация состава.

$$3. \text{ Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{К-во уволившихся по собственному желанию} + \text{за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тек } 2016} = \frac{9}{75} \times 100\% = 12,00\%$$

$$K_{\text{тек } 2017} = \frac{8}{80} \times 100\% = 10,00\%$$

$$K_{\text{тек } 2018} = \frac{8}{83} \times 100\% = 9,63\%$$

Коэффициент текучести кадров носит скачкообразный характер, так как сначала в 2016 году произошло резкое увеличение до 12,00%, в 2018г наблюдается постепенное снижение до 9,63%.

Это говорит, что постепенно улучшались условия труда в организации, вследствие мероприятий по работе кадровой политике, выплачивалась своевременно заработная плата, улучшалась система мотивации труда работников.

$$4. \text{ Коэффициент постоянства кадров} = \frac{\text{Число работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{\text{пс } 2016} = \frac{35}{75} \times 100\% = 48,00\%$$

$$K_{\text{пс } 2017} = \frac{40}{80} \times 100\% = 50,00\%$$

$$K_{\text{пс } 2018} = \frac{53}{83} \times 100\% = 63,87\%$$

Коэффициент постоянства кадров увеличивается в 2018 г. по сравнению с 2016 г., на 15,20% что положительно характеризует предприятие, но с другой стороны отсутствует приток новых сил на предприятии.

Таким образом, в 2018 году средняя численность персонала составляла 83 человека. Число мужчин составляет 58 человек, а число женщин – 25 человек. Преобладание мужчин можно объяснить тем, что в структуре персонала преобладает рабочий персонал. Средний возраст работников 32 года. 56 человек в ООО «Гравотэк» имеют высшее образование. Квалификационный уровень работников практически в 2018 г. не изменился, что говорит об отсутствии системы профессионального развития персонала организации. Наблюдается снижение производительности труда на 713,4 тыс. руб./чел.

Анализ кадровых коэффициентов говорит о том, что коэффициент текучести кадров снизился до 9,63%, это говорит, о хорошей кадровой политике предприятия, и условиях труда на предприятии.

2.2. Анализ системы управления профессиональным развитием персонала организации

Анализ современных проблем профессионального развития персонала в организациях необходим для выявления текущих проблем, тенденций профессионального развития, а также для выработки подходов и рекомендаций по формированию системы профессионального развития персонала в организации.

Для анализа системы управления профессиональным развитием персонала было проведено анкетирование среди сотрудников организации, в нем приняли участие 50 человек. Из них 80% мужчин и 20% женщин. Средний возраст респондентов 30 лет, так как 30% сотрудников были в возрасте 21 – 25 лет и 34% сотрудников в возрасте 31-35 лет. 40% сотрудников имеют высшее образование и 48% средне-специальное образование. Стаж работы сотрудников организации от 6 до 10 лет – 40%.

Первый этап исследования помог оценить уровень развития системы управления профессиональным развитием персонала. Из исследования выяснилось, что 70% сотрудников отметили, что у них есть возможность самореализации и саморазвития личности, в виде повышения своей квалификации и 30% сотрудников считают, что на предприятии не предусмотрена специальная система развития персонала. Это говорит о том, что у сотрудников имеется слабая возможность самореализации и саморазвития личности в организации и слабая осведомленность об этой возможности (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Наличие в организации возможности самореализации и саморазвития личности сотрудников

Из таблицы 2.6 выяснилось, что 90% сотрудников ответили, что часто проводимых семинарах их не оповещают. Либо оповещают не заблаговременно или не всех, 80% сотрудников ответили, что на предприятии весь акцент сделан только на работе, у сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения и только 20% сотрудников ответили, что на предприятии сотрудников поощряют за посещение курсов и 10% что учеба доступна. Это говорит о том, что система профессионального развития слабая в организации у многих сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения (таб. 2.6).

Таблица 2.6

Возможности обучения в организации (несколько вариантов ответа)

Возможности обучения в организации	Кол-во чел	%
На нашем предприятии учеба легко доступны.	5	10
На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение курсов и т.п.	10	20
Часто о проводимых семинарах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех.	45	90
На нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться.	5	10
На нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. у сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения.	40	80
Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. у них нет возможности развиваться.	15	30
Итого	50	100

Результаты проведенного исследования, показали, что 80% сотрудников считают, что благодаря повышению квалификации работников, растет производительность их труда, поэтому они заинтересованы в своем обучении и развитии (таб. 2.7).

Таблица 2.7

Оценка влияния повышение квалификации на работу сотрудников

Оценка влияния повышение квалификации на работу сотрудников	Кол-во чел	%
Да, несомненно повышение квалификации сказывается на работе сотрудников	32	52
Скорее да, так наблюдается рост производительности труда	14	24
Скорее нет, учитывая специфику работы сотрудников	5	10
Нет, не сказывается	0	0
Итого	50	100

Следующий вопрос исследования помог выяснить способы оценки результатов обучения и повышения квалификации сотрудников в организации, 70% ответили, что оценка результатов обучения персонала проводится с помощью тестирования работников и 20%, что оценка обучения не проводится.

Это говорит о том, что оценка результатов обучения и повышения квалификации сотрудников проводится с помощью тестирования (рис. 2.3).

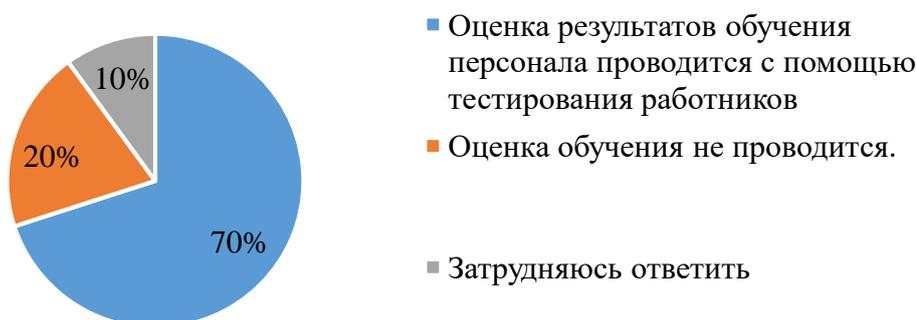


Рис. 2.3. Способы оценки результатов обучения и повышения квалификации сотрудников в организации

Данное исследование, помогло выяснить как часто в организации проводится аттестация персонала, 70% сотрудников ответили раз в год, 20% - раз в квартал и 10% - каждый месяц. Это говорит о том, что аттестация сотрудников проводится. (рис.2.4).

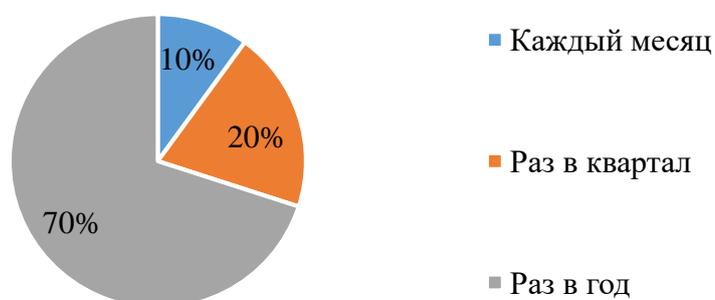


Рис. 2.4. Частота проведения процедуры аттестации персонала

Из таблицы 2.8 выяснилось, что 94% сотрудников считают, что аттестация в организации проводится с целью выявления уровня их квалификации и профессионализма. 96% - выявления лучших сотрудников и 76% - информирование о качественном составе персонала организации, в меньшей степени аттестация проводится – с целью рациональной расстановки кадров и их

эффективного использования (44%), информирование работников об их квалификации, качества и результатов труда (40%), повышение, перевод, понижение, прекращение трудового договора (30%) и с целью сокращения штатов (46%).

Таблица 2. 8

Цель проведения аттестация в организации

Цель проведения аттестация в организации	Кол-во чел	%
Выявление уровня их квалификации и профессионализма	47	94
Выявления лучших сотрудников	48	96
Разработка плана повышения квалификации	23	46
Рациональная расстановка кадров и их эффективное использование	22	44
Информирование работников об их квалификации, качества и результатов труда	20	40
Повышение перевод понижение прекращение трудового договора.	15	30
Сокращение штатов	23	46
Информирование о качественном составе персонала организации	38	76
Другое	0	0
Итого	50	100

40% сотрудников отмечают, что чаще всего уровень своего профессионального развития повышает управленческий состав организации и руководители среднего звена (20%), меньше всего обучаются специалисты и простые рабочие, это является отрицательным моментом в развитии системы профессионального развития (рис.2.5).



Рис. 2.5. Сотрудники, которые чаще всего повышают уровень своего профессионального развития

Результаты исследования показали, что в системе управления профессиональным развитием сотрудников принимают участие генеральный директор (68%) и менеджер по кадрам (80%). В некоторой степени участие принимают руководители структурных подразделений (20%), результаты ответов сотрудников представлены на рисунке 2.6.



Рис. 2.6. Сотрудники, которые принимают участие в системе управления профессиональным развитием сотрудников

Исследование показало, что сотрудники считают, целью обучения является обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы (100%) и поддерживать профессиональный уровень персонала, а также знакомить его с современными достижениями, технологиями, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий, подробно результаты ответов сотрудников представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Цель обучения персонала организации

Цель обучения персонала организации	Кол-во чел	%
1	2	3
Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.	50	100
Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.	45	90
Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.	10	20

Окончание таблицы 2.8.

1	2	3
Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.	18	36
Другое	0	0
Итого	50	100

Обучение персонала в организации занимаются наставники (80%) и менеджер по кадрам (20%), приглашённых специалистов организацию не приглашают. Это говорит о слабом развитии системы профессионального развития в организации (рис. 2.7.).

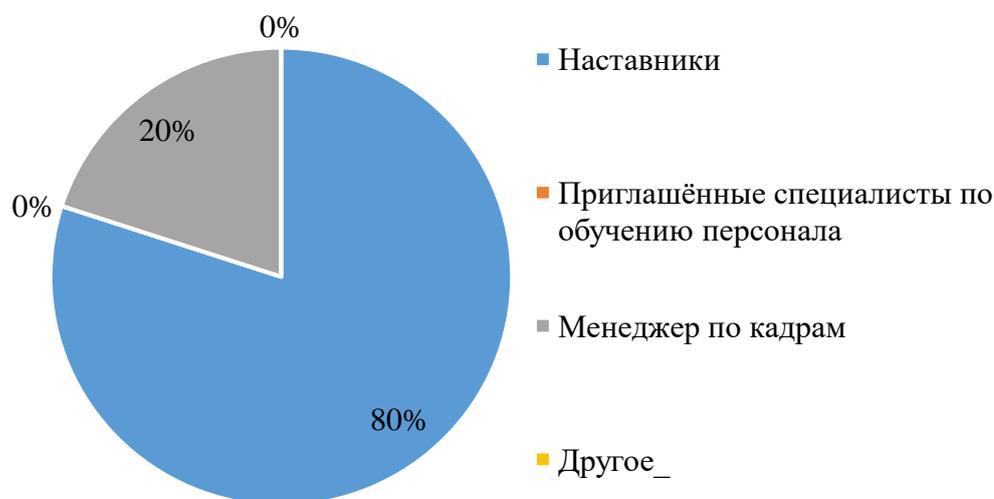


Рис. 2.7. Люди, которые занимаются вопросами обучения персонала в организации

Из проведенного исследования выяснилось, что при реализации профессионального развития персонала организации выполняются, такие функции кадровой политики, как аттестация персонала (80%) и обучение персонала (86%). Слабо развиты такие функции, как работа с кадровым резервом персонала и планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения (10%) и совершенстве также нуждается адаптация персонала (40%). Подробно результаты ответов представлены в таблице 2.10.

Функции кадровой политики, которые выполняются при реализации профессионального развития персонала организации

Функции кадровой политики, которые выполняются при реализации профессионального развития персонала организации	Кол-во чел	%
Адаптация персонала	20	40
Аттестация персонала	40	80
Обучение персонала	43	86
Работа с кадровым резервом персонала	0	0
Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.	5	10
Итого	50	100

В заключение данного этапа исследования выяснилось, что в организации отсутствует положение о профессиональном развитии сотрудников организации, так считают 80% сотрудников организации.

Таким образом, выяснилось, что в организации слабо развита система профессионального развития персонала организации, хотя она и существует, но у многих сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения, но они заинтересованы в обучении. Отмечается слабая система внутренней коммуникации, так как многие сотрудники не знают о возможности обучения в организации. Оценка результатов обучения и повышения квалификации сотрудников проводится с помощью тестирования, но примерно раз в год. Аттестация в организации проводится с целью выявления уровня их квалификации и профессионализма и лучших сотрудников.

Чаще всего уровень своего профессионального развития повышает управленческий состав организации и руководители среднего звена. В системе управления профессиональным развитием сотрудников принимают участие генеральный директор и менеджер по кадрам. Целью обучения является обеспечение сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.

Обучением персонала в организации занимаются наставники и менеджер по кадрам. Слабо развиты такие функции, как работа кадрового резерва персонала и планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения и адаптация персонала. В организации отсутствует положение о профессиональном развитии сотрудников организации, так считают 80% сотрудников организации.

2.3. Анализ существующих форм профессионального развития персонала

Второй этап исследования помог определить существующие формы профессионального развития персонала в организации – это наставничество (90%) инструктаж (80%) и семинары (80%) в редких случаях лекции (24%). Практически не используются получение дополнительного образования и ротация. Это говорит, о слабом разнообразии форм профессионального развития персонала организации, чаще всего используется наставничество (таб. 2.11).

Таблица 2.11

Применяемые способы профессионального развития персонала в организации

Применяемые способы профессионального развития персонала в организации	Кол-во чел	%
Наставничество	45	90
Инструктаж	40	80
Семинары	40	80
Получение дополнительного образования	0	0
Ротация	0	0
Лекции	12	24
Свой вариант	0	0
Итого	50	100

Следующий вопрос исследования помог оценить способы профессионального развития персонала организации. В итоге выяснилось, что на оценку 4,8 оценили наставничество, 4,7 – инструктаж, 4,0 – лекции из – за того, что в организации слабо используются способы профессионального развития персонала организации. Такие как семинары, получение дополнительного образования, ротация их оценили на слабую оценку семинары – 3,0, получение дополнительного образования – 2,0 и ротация – 2,8 (таблица 2.12) Это говорит, о

том, что в организации нужно развивать такие способы профессионального развития как семинары, получение дополнительного образования, ротация.

Таблица 2.12

Оценка способов профессионального развития персонала организации

Оценка способов профессионального развития персонала организации	Оценка
Наставничество	4,8
Инструктаж	4,7
Семинары	3,0
Получение дополнительного образования	2,0
Ротация	2,8
Лекции	4,0
Итого	50

Результаты проведенного исследования, помогли выявить основные методы аттестации персонала в организации. Это отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем (80%) и иногда применяется методика 360 градусов – 20%. Это говорит о том, что основной метод аттестации персонала в организации - отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем (рис. 2.8).

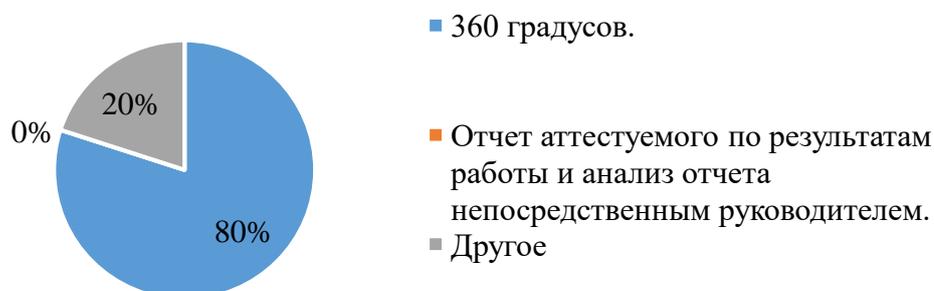


Рис. 2.8. Основные методы аттестации персонала в организации

Из проведенного исследования также выяснились, формы профессионального обучения в организации –это в основном без и с отрывом от производства- 56%, в редких случаях используются активные и пассивные – 24% и индивидуальные и групповые – 20%. Это говорит о том, что чаще всего

профессиональное обучение в организации происходит на рабочем месте, в процессе работы (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Применяемые формы профессионального обучения в организации

Результаты проведенного исследования показали, что 20% сотрудников организации считают, что в организации имеются программы по профессиональному развитию сотрудников, и они включают в себя мероприятия по обучению, адаптации, и аттестации сотрудников организации, но 60% считают, что такие программы в организации просто отсутствуют. Это говорит о том, что программы по профессиональному развитию сотрудников в организации имеются, но сотрудники слабо осведомлены о них (таблица. 2.13).

Таблица 2.13

Наличие в организации программ по профессиональному развитию сотрудников

Наличие в организации программ по профессиональному развитию сотрудников	Кол-во чел	%
Да имеются, они включают в себя мероприятия по обучению, адаптации, и аттестации сотрудников организации	10	20
Нет, такие программы отсутствуют.	30	60
Затрудняюсь ответить	10	20
Итого	50	100

Таким образом, можно сказать, что в организации используются такие способы профессионального развития персонала – это наставничество, инструктаж и семинары. Практически не используются: получение дополнительного образования и ротация и поэтому их сотрудники считают слабо

эффективными. Основные методы аттестации персонала в организации – это отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем и иногда применяется методика 360 градусов. Чаще всего профессиональное обучение в организации происходит на рабочем месте, в процессе работы. Программы по профессиональному развитию сотрудников в организации имеются, но сотрудники слабо осведомлены о них.

В заключение второго раздела можно сделать следующие выводы:

1) Проведен анализ трудовых ресурсов ООО «Гравотэк». Численность персонала в 2018 году составляла 83 человека. Из них 58 мужчин и 25 женщин. Средний возраст работников 37 лет. У большинства сотрудников высшее образование. Квалификационный уровень работников практически не изменился, что говорит об слабой системе профессионального развития персонала организации, а также снизилась производительность труда на 713,4 тыс. руб./чел. В результате анализа кадровых коэффициентов выяснилось, что коэффициент текучести кадров снизился, это говорит, об хороших условиях труда на предприятии.

2) Проанализирована система управления профессиональным развитием персонала. В организации слабо развита система профессионального развития персонала организации, так как отмечается слабая система внутренней коммуникации, многие сотрудники не знают о возможности обучения в организации и редко проводится оценка результатов обучения и повышения квалификации сотрудников. Чаще всего уровень своего профессионального развития повышает управленческий состав организации и руководители среднего звена. А также слабо развиты такие функции, как работа кадрового резерва персонала и планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения и адаптация персонала. В организации отсутствует положение о профессиональном развитии сотрудников организации.

В системе управления профессиональным развитием сотрудников принимают участие генеральный директор и менеджер по кадрам. Обучением персонала занимаются наставники и менеджер по кадрам.

3) Проведен анализ существующих форм профессионального развития персонала, в результате которого выяснилось, что способы профессионального развития персонала – это наставничество, инструктаж и семинары. Основные методы аттестации персонала в организации – это отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем. Профессиональное обучение в организации происходит на рабочем месте, в процессе работы. Программы по профессиональному развитию сотрудников в организации имеются, но наблюдается слабая осведомленность о них сотрудниками организации.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГРАВОТЭК»

3.1. Рекомендации по разработке системы управления профессиональным развитием персонала организации

Так как в организации отсутствует система управления профессиональным развитием в организации, то предлагается провести мероприятия по ее внедрению, на основе системы управления профессиональным развитием персонала промышленной организации. Начнем с определения целей и задач, функций системы управления профессиональным развитием персонала организации.

Целью профессионального развития персонала ООО «Гравотэк» - является обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными работниками для эффективной деятельности и конкурентоспособности предприятия на рынке.⁴⁶

Задачами управления профессиональным развитием персонала предприятия будут: организация производственного обучения, повышение квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменное обучения, проведение стажировок, аттестации и ротацию кадров, формирование кадрового резерва, отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников.⁴⁷

Функции системы управления профессиональным развитием персонала можно определить следующим образом:⁴⁸

⁴⁶ Валишин Е.Н. Управление развитием персонала организации в условиях социально-экономических изменений // Гуманитарные научные исследования. - 2016. - № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2016/09/16509> (дата обращения: 18.05.2019).

⁴⁷ Дедул В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции [Текст] / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. -2016. -№ 2. - С. 75.

⁴⁸ Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. — 2014. - №8. - С. 565.

1. Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений организации и реализация мероприятий программы в пределах своих полномочий.

2. Профессиональное развитие производственного персонала - обучение, переобучение, производственная аттестация и перееаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений организации.

3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4. Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников - ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений организации (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период.⁴⁹

5. Организация опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.

6. Составление раздела «Подготовка и повышение квалификации кадров» ежеквартального аналитического отчета службы персонала.

7. Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

⁴⁹ Арутюнян А. С. Сущность развития персонала [Текст] /А. С. Арутюнян // Вестник ГУУ. - 2016. - №9. – С. 196

Комплексная программа управления профессиональным развитием персонала промышленной организации представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Этапы построения системы управления ПРП ООО «Гравотэк»

Опишем содержимое этапов подробнее.

1. Разработка системы управления профессиональным развитием персонала промышленной организации включает в себя:

1.1. Описание и анализ существующей технологии управления профессиональным развитием персонала в промышленной организации;

1.2. Определение рациональной структуры ООО «Гравотэк» в соответствии с современными задачами организации и программами их выполнения;

1.3. Непосредственно разработку и обоснование проекта, который внедрил технологии профессионального развития персонала. В данном этапе принимают участие генеральный директор, менеджер по кадрам, руководители структурных подразделений организации.⁵⁰

⁵⁰ Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] – С. 121.

2. Разработка схем, которая взаимодействует со службой системы управления организацией в процессе управления ПРП (внутри организации).

3. Разработка мероприятий по планированию и управлению ПРП:

3.1. Получение информации о наличном составе персонала;

3.2. Оценка программ найма, подготовки и расстановки персонала, существующих в организации;

3.3. Организация адаптационной и профориентационной работы с персоналом;

3.4. Разработка планов карьеры, профиограмм, личностных спецификаций;

3.5. Организация обучения работников

3.6. Формирование базы данных по кадровому резерву.

4. Разработка Положения «Об управлении профессиональным развитием персонала в организации»:

– Закрепление мероприятий по управлению ПРП за менеджером по кадрам;

– Определение ответственных лиц;

– Определение порядка взаимодействия исполнителей в процессе реализации указанных мероприятий

5. Последовательная реализация мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала ООО «Гравотэк» осуществляется совместно- с менеджером по кадрам, руководителями и работниками организации.

7. Контроль и совершенствование процесса управления профессиональным развитием персонала осуществляется менеджером по кадрам ООО «Гравотэк»

Таким образом, в данном пункте предложена методика формирования системы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Гравотэк», которая включает в себя 6 последующих этапов ее создания.

3.2. Разработка мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала организации

В ходе детального анализа в системе развития персонала организации и выявления ее основных проблем, выяснилось, что на сегодняшний день в пересмотре и реорганизации нуждается каждое из существующих в организации направлений кадровой политики в отношении развития персонала - это как выяснилось из проведенного анализа во второй главе слабо развиты - слабое развитие функций таких функций кадровой политика как работа кадрового резерва персонала и планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения и отсутствует положение о профессионалом развитие персонала организации и слабо развито обучение персонала.

Для решения обозначенных проблем был составлен перечень мер по их устранению:

1. Внедрение кадрового резерва.

Помимо самовыдвижения сотрудников и предложения руководителей отбор кандидатов на включение в кадровый резерв должен производиться на анализе штатного расписания, результатов конкурса по отбору в кадровый резерв персонала и данных об эффективности текущей деятельности.⁵¹

Для формирования кадрового резерва предлагается использовать конкурсную процедуру, в которой сможет принять участие любой сотрудник. В ООО «Гравотэк» предлагается включение в кадровый резерв только по результатам конкурса. Таким образом, профессионально-квалификационный уровень участников кадрового резерва будет высоким. А для сотрудников это будет мотивацией для повышения своих профессиональных навыков.⁵²

Во время формирования кадрового резерва все сотрудники должны быть оповещены о проведение конкурса, о требованиях к конкретным должностям.

⁵¹ Колычев В. Д. Опыт формирования кадрового резерва [Текст] / В. Д. Колычев, Т. В. Беляева, Ю. А. Бронникова // Высшее образование в России. - 2017. - №6. – С.144.

⁵² Нигматзянова А. М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии [Текст] / А. М.Нигматзянова, А. С. Пермяков // Вестник науки и образования. - 2018. - №18-1 (54). – С. 75.

Сбор заявок должен проходить не меньше 1 месяца. Конкурс должен проводиться 1 раз в 2 года.

3. Развитие карьеры сотрудников организации.

Помощь сотрудникам в развитии карьеры должна включать в себя следующие пункты:⁵³

1) Давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) Указывать пути, в соответствии с которыми квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) Помочь работникам устанавливать цели карьеры;

4) Поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

3. Совершенствование форм обучения персонала.

Руководству ООО «Гравотэк» следует обратить внимание на внедрение **модульных программ обучения**. В настоящее время у наших специалистов по подготовке работников наибольший интерес вызывает модульная система обучения, предложенная Международной организацией труда.

В основе этой системы лежит учебная программа (модуль), включающая строго установленный объем знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения производственного задания и дополнительных функций, обусловленных соответствующими квалификационными стандартами или требованиями.

Предлагается модульный подход к обучению, который включает два элемента: составление программы обучения для каждой конкретной работы и обеспечение средствами повышения эффективности самого процесса подготовки.

Модульные программы создаются, прежде всего, для обучения стандартным профессиям, однако благодаря своей гибкости они более эффективны для стран с переходной экономикой.⁵⁴

⁵³ Абдулхаирова Э.М. Мотивация персонала через управление деловой карьерой / Э. М. Абдулхаирова, Т.В. Тит // Символ науки. - 2017. - №5. – С. 75.

Данные программы могут использоваться как в стационарных учебных заведениях, так и при обучении на производстве.

Модульная система профессионального обучения, будучи более гибкой, чем традиционная система, быстрее реагирует на стремительную смену технологий, потребности рынка труда.⁵⁵

4. Совершенствование системы коммуникаций в организации – так в процессе исследования во второй главе выяснилось, что сотрудники слабо осведомлены об обучении, поэтому предлагается улучшить систему коммуникаций в организации.

Один из, основных информационных каналов создания позитивной мотивации для профессионального развития персонала – является корпоративная газета. Сам факт существования корпоративной газеты или журнала поднимает компанию в глазах ее партнеров и клиентов, придавая ей дополнительную степень статусности и надежности, а также позволяет утверждать, что в организации есть все возможности мотивации персонала на дальнейшее развитие. Предлагается электронная корпоративная газета, которая будет рассылаться по внутрикорпоративной почте, например, раз в квартал.

В таблице 3.1. представлен план мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала организации.

Таблица 3.1

План мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала
организации

№	Мероприятия по развитию персонала	Конкретные действия	Сроки проведения	Ответственный
1	2	3	4	5
1	Внедрение кадрового резерва	Проведение конкурсной процедуры	От 1 года до 5 лет	Менеджер по кадрам
2	Совершенствование форм обучения персонала.	Внедрение модульного обучения персонала	1 год	Менеджер по кадрам

⁵⁴ Реутова Л. П. К вопросу о составе принципов в теории модульного обучения [Текст] / Л. П. Реутова, Ю.А. Болгова // Известия ВГПУ. - 2018. - №2 (125). – С. 50.

⁵⁵ Реутова Л. П. К вопросу о составе принципов в теории модульного обучения [Текст] / Л. П. Реутова, Ю.А. Болгова // Известия ВГПУ. - 2018. - №2 (125). – С. 50.

1	2	3	4	5
3	Совершенствование системы коммуникаций в организации.	Создание корпоративной электронной газеты	6 месяцев	Менеджер по кадрам Генеральный директор
4.	Развитие карьеры сотрудников организации.	Разработка и оформление программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития.	6 месяцев	Менеджер по кадрам
5.	Создание положения о профессиональном развитии персонала организации.	Разработкой положения будет заниматься менеджер по кадрам.	3 месяца	Менеджер по кадрам Генеральный директор

Таким образом, основными мероприятиями по управлению профессиональным развитием персонала организации являются: совершенствование форм обучения персонала, системы коммуникаций в организации, системы развития карьеры сотрудников организации и создание положения о профессиональном развитии персонала организации.

3.3. Оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Эффективность от внедрения мероприятий определена ведущими специалистами предприятия на основе экспертного мнения. По экспертному мнению, повышение эффективности скажется на улучшении результатов деятельности предприятия в виде увеличения выручки на 2-5%. Чтобы оценить насколько эффективными, будут предлагаемые мероприятия, предположим, что все они в конечном итоге позволят повысить реализацию товаров на 2%.⁵⁶

Для проведения расчетов определим затраты на реализацию предлагаемых мероприятий.

⁵⁶ Садыкова Л. Г. К вопросу о сущности категории «эффективность» [Текст] / Л. Г. Садыкова // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1426.

Затраты на внедрение программы карьерного развития

Мероприятия	Затраты
Внедрение кадрового резерва	Внутренние ресурсы входит в обязанности менеджера по кадрам
Совершенствование форм обучения персонала.	Затраты на внедрение модульного обучения – 210 000 рублей
Совершенствование системы коммуникаций в организации.	Затраты на создание дизайна электронной корпоративной газеты – 15 000 рублей.
Развитие карьеры сотрудников организации.	Внутренние ресурсы входит в обязанности менеджера по кадрам
Создание положения о профессиональном развитии персонала организации.	Внутренние ресурсы входит в обязанности менеджера по кадрам
Итого	255 000 рублей.

Рассчитаем прибыль предприятия при указанных условиях, при этом считаем, что уровень валового дохода, заработной платы и издержек обращения не изменяться в течение будущего года.

Таблица 3.3

Оценка эффективности ООО «Гравотэк» по результатам внедрения мероприятий, тыс. руб.

Наименование показателей	2018	На будущий период	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	145410	148318	2908	102%
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (с учетом затрат на мероприятия)	117000	117255	255	100,20
Валовая прибыль	28 410	31063	2908	109,3

В результате внедрения данных рекомендаций ожидается повышение дохода на 2%, так как повысится профессиональный уровень сотрудников организации и их производительность труда, выручка составит = 148318 тыс.руб.

Рассчитаем эффективность предлагаемого проекта, используя формулу расчета эффективности проекта:⁵⁷

⁵⁷ Садыкова Л. Г. К вопросу о сущности категории «эффективность» [Текст] / Л. Г. Садыкова // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1426.

$$K_3 = \text{ЧП} / \sum Z \quad (3.1)$$

где, K_3 – коэффициент эффективности проекта;

ЧП – чистая прибыль;

$\sum Z$ – сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

$$\text{ЧП} = \Delta \text{ВП} - N_{\text{пр}} \quad (3.2)$$

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0 \quad (3.3)$$

где, ВП_1 – валовая прибыль планируемого периода;

ВП_0 – валовая прибыль базового периода;

$N_{\text{пр}}$ – налог на прибыль, составляющий 20%

Исходя из данных финансовой отчетности ООО «Грамоток» выручка от продаж в предыдущем году составила 28 410 тыс. рублей (ВП_0).

Мы можем предположить, что в планируемом периоде она увеличится на 9% и составит 31063 тыс. рублей (ВП_1).

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0 = 31063 - 28\,410 = 2908 \text{ тыс. руб.};$$

$$N_{\text{пр}} = 2908 * 20\% = 581 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ЧП} = 2908 \text{ тыс. руб.} - 581 \text{ тыс. руб.} = 2327 \text{ тыс. руб.}$$

Затем, рассчитаем эффективность проекта:

$$K_3 = \text{ЧП} / \sum Z = 2327 \text{ тыс. руб.} / 255 \text{ тыс. руб.} = 9,12$$

Из полученных данных следует, что увеличение прибыли предприятия за год после внедрения мероприятий, составит не менее 2327 тыс. руб., коэффициент эффективности проекта составит 9,12.

Экономический эффект составит разницу между дополнительным доходом и затратами: $2327 - 255 = 2072$ тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия, эффективны с экономической точки зрения.

Социальная эффективность рекомендаций - реализация и развитие индивидуальных способностей работников, и благоприятный социально-

психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам);

Выводы по 3 главе.

1) Предложены рекомендации по построению системы управления профессиональным развитием в организации. Процесс формирования системы управления профессиональным развитием ООО «Гравотэк» персонала включает в себя следующие этапы: разработка схем, которые взаимодействуют в службе системы управления организацией в процессе управления ПРП. Мероприятий по планированию и управлению ПРП, положения «Об управлении профессиональным развитием персонала в организации», последовательная реализация мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала и контроль, и совершенствование процесса управления профессиональным развитием персонала.

2) Предложены мероприятия по управления профессиональным развитием персонала организации. К основным направлениям мероприятий относятся: совершенствованию форм обучения персонала, системы коммуникаций в организации, развитие карьеры сотрудников организации и создание положения о профессиональном развитии персонала организации.

3) Проведена оценка эффективности от внедрения предложенных мероприятий. В результате внедрения данных мероприятий ожидается повышение продаж на 2%, в результате роста производительности труда. увеличение прибыли предприятия за год после внедрения мероприятий, составит не менее на 2072 тыс. руб., Коэффициент эффективности проекта составит 9,12. Экономический эффект составит – 2072 тыс. рублей.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд теоретических выводов и обобщить практические рекомендации:

1) Под управлением профессиональным развитием персонала организации понимается определенный образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на процесс профессионального развития персонала организации со стороны субъекта управления. В качестве субъекта управления профессиональным развитием в промышленной организации выступают и сами работники. Объектом управления в широком смысле выступают все те, на кого направлено управленческое воздействие.

Для профессионального развития персонала в промышленной организации необходимо наличие трех условий: потребности организации в развитии персонала на сегодняшний день и перспективу, потенциал профессионального развития у сотрудников, потребность и мотивированности в профессиональном развитии самого персонала.

2) Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Профессиональное обучение – это процесс передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Обучение персонала может проводиться на рабочем месте и вне рабочего места. К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, обучение действием, метафорическая игра и др.

3) Исследование позволит оценить эффективность системы управления профессиональным развитием персонала ООО «Гравотэк». Анкета включила 22 вопроса. В исследовании приняли участие 50 сотрудники организации.

4) Численность персонала в 2018 году составляла 83 человека. Из них 58 мужчин и 25 женщин. Средний возраст работников 37 лет. У большинства сотрудников высшее образование. Квалификационный уровень работников

практически не изменился, что говорит об слабой системе профессионального развития персонала организации, а также снизилась производительность труда на 713,4 тыс. руб./чел. В результате анализ кадровых коэффициентов выяснилось, что коэффициент текучести кадров снизился, это говорит, об хороших условиях труда на предприятии.

5) В организации слабо развита система профессионального развития персонала организации, так как отмечается слабая система внутренней коммуникации, многие сотрудники не знают о возможности обучения в организации и редко проводится оценка результатов обучения и повышения квалификации сотрудников. Чаще всего уровень своего профессионального развития повышает управленческий состав организации и руководители среднего звена. А также слабо развиты такие функции, как работа кадрового резерва персонала и планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения и адаптация персонала. В организации отсутствует положение о профессиональном развитии сотрудников организации.

В системе управления профессиональным развитием сотрудников принимают участие генеральный директор и менеджер по кадрам. Обучением персонала занимаются наставники и менеджер по кадрам.

6) Основные способы профессионального развития персонала – это наставничество, инструктаж и семинары. Основные методы аттестации персонала в организации – это отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем. Профессиональное обучение в организации происходит на рабочем месте, в процессе работы. Программы по профессиональному развитию сотрудников в организации имеются, но наблюдается слабая осведомленность о них сотрудниками организации.

7) Процесс формирования системы управления профессиональным развитием ООО «Гравотэк» персонала, включает в себя следующие этапы: разработка схем, которые взаимодействуют со службой системы управления организацией в процессе управления ПРП. Мероприятий по планированию и

управлению ПРП, положения «Об управлении профессиональным развитием персонала в организации», рациональных схем документооборота, последовательная реализация мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала и контроль, и совершенствование процесса управления профессиональным развитием персонала.

8) К основным направлениям мероприятий относятся: совершенствование форм обучения персонала, системы коммуникаций в организации, системы развитие карьеры сотрудников организации и создание положения о профессиональном развитии персонала организации.

9) В результате внедрения данных мероприятий ожидается повышение продаж на 2%, в результате роста производительности труда. Увеличение прибыли предприятия за год после внедрения мероприятий, составит не менее 2072 тыс. руб., Коэффициент эффективности проекта составит 9,14. Экономический эффект составит – 2072 тыс. рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 06.03.2019) "Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <http://www.consultant.ru>.
2. Алимова Д. О. Особенности реализации стратегии кадрового менеджмента на современном предприятии [Текст] / Д. О. Алимова, О. А. Сазыкина // Журнал исследований по управлению - 2017. - Т. 3. - № 11. - С. 22-29.
3. Абдулхаирова Э.М. Мотивация персонала через управление деловой карьерой / Э. М. Абдулхаирова, Т.В. Тит // Символ науки. - 2017. - №5. – С. 75 -76.
4. Арутюнян А. С. Сущность развития персонала [Текст] / А. С. Арутюнян // Вестник ГУУ. - 2016. - №9. – С. 196 -199.
5. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. [Текст]: 10-е издание. - СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
6. Бандилет Н. Н. Профессиональное развитие персонала [Текст] / Н. Н. Бандилет // Наука и образование сегодня. - 2019. - №2 (37). – С. 85 – 86.
7. Безусенко М.С. Внутрикорпоративные инструменты инновационного развития персонала [Текст] / М. С. Безусенко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2017. - №13. – С.708 – 710.
8. Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала [Текст] / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 393-395.
9. Валишин Е.Н. Управление развитием персонала организации в условиях социально-экономических изменений // Гуманитарные научные исследования. - 2016. - № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2016/09/16509> (дата обращения: 26.03.2019).
10. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента. [Текст]: – М.: ИНФРА-М, 2018. – 167 с.

11. Виханский О. С., Наумов А. И. В. Менеджмент: [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд. стереотипн. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 576 с.

12. Валишин Е.Н. Управление развитием персонала организации в условиях социально-экономических изменений // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2016/09/16509> (дата обращения: 26.03.2019).

13. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект [Текст] / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 319-323.

14. Гусев В.А. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда [Текст] / В.А. Гусев, О.Ю. Нисман // Самарский научный вестник. - 2017. - Т. 6. - № 4 (21). - С. 214-218.

15. Гармидер Л. Д. Особенности разработки и внедрения стандарта по развитию кадрового потенциала предприятия [Текст] / Л. Д. Гармидер // Вестник экономической науки Украины. - 2013. - №1 - С.36-30

16. Дедул В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции [Текст] / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. - 2016. - № 2. С. 75-76

17. Довлекаева А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала [Текст] / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. - №5. - С. 154-159.

18. Дырин С. П. Состояние подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на современных предприятиях [Текст] / С.П. Дырин // Интеграция образования. – 2014. - N 3. - с. 61-65.

19. Евдокимова А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А.В. Евдокимова [Текст] // Молодой ученый. -2016. -№8. -С. 535-536.

20. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: [Текст] Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

21. Зарубина Т. А. Управление профессиональным развитием в современных организациях [Текст] / Т. А. Зарубина // Молодой ученый. - 2016. - №17. - С. 389-392.
22. Зеленская А. М. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере ОАО «РЖД») [Текст] / А. М. Зеленская // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 704-707.
23. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. [Текст] М.: Экзамен, - 2014. - 208 с.
24. Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации [Текст] / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. -2018. -№3. -С. 418-423.
25. Иванов П.В. и др. Управление персоналом: 100 экзаменационных ответов. [Текст] М.: ИКЦ «Март», 2013. – 256с.
26. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды [Текст] / М.Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. - 2017. - № 1 (155). - С. 17.
27. Кибанов А. Я. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 1. – С. 123-132.
28. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением [Текст] / А.Н. Кобыш // Проблемы научной мысли. - 2017. - Т. 1. - № 4. - С. 11-13.
29. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Инфра-М, 2012 – 340с.
30. Коптева К. В., Бакшеева О. А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации [Текст] / К. В. Коптева, О. А. Бакшеева // Основы ЭУП. - 2013. - №5 (11). - С. 77 – 81.
31. Коробкин С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности [Текст] / С.В. Коробкин // Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). -Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. -С. 74-77.

32. Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала [Текст] / А. К. Куатпекова // Молодой ученый. -2016. -№1. -С. 389-392.

33. Кукина С. Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях [Текст] / С. Д. Кукина // Известия Волгоградского государственного технического университета. - 2015. - № 5 (145). - С. 181-183.

34. Колычев В. Д. Опыт формирования кадрового резерва [Текст] / В. Д. Колычев, Т. В. Беляева, Ю. А. Бронникова // Высшее образование в России. - 2017. - №6. – С.144 – 120

35. Ковалева Н.В. Совершенствование аттестации персонала [Текст] / Н. В. Ковалева, У.Ю. Рошкетаяева // Символ науки. - 2017. - №2. – С. 64 -66.

36. Кифа Л. Л. К вопросу о тенденциях развития персонала [Текст] / Л. Л. Кифа, И. В. Крючкова // АНИ: экономика и управление. - 2016. - №4 (17). – С. 175- 177.

37. Лейбович А. Н. Система подготовки кадров: точки роста. Сборник методических и информационных материалов. Выпуск 1 [Текст] / под общ. редакцией А. Н. Лейбовича. - М.: АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2017. - 232 с.

38. Мазовко А.М. Непрерывное профессиональное обучение рабочих (служащих) в республике Беларусь: состояние, перспективы развития [Текст] / А. М. Мазовко // Профессиональное образование. - 2017. - № 3 (29). - С. 22-28.

39. Мамедова Д. Н. Актуальность переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров [Текст] / Д. Н. Мамедова // Образование и воспитание. -2016. -№3. -С. 43-45.

40. Магура М. Л., Курбатова МБ. Организация обучения персонала компании. [Текст] М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 192 с.

41. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: [Текст] учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 160 с.

42. Могильный Н. К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами [Текст] / Н. К. Могильный // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 253-254.

43. Монгуш Д.О., Панасенко, Г.В. Проблемы подготовки и переподготовки персонала [Текст] / Д.О. Монгуш, Г.В. Панасенко // Аллея науки. - 2017. - Т. 3. - № 10. - С. 317-322.

44. Нигматзянова А. М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии [Текст] / А. М. Нигматзянова, А. С. Пермяков // Вестник науки и образования. - 2018. - №18-1 (54). – С. 75 -76

45. Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] / СПб.: Питер, 2012. – 56 с.

46. Пахунов А.В. Возможности повышения качества подготовки специалистов промышленных предприятий [Текст] / А.В. Пахунов // Инициативы XXI века. - 2017. - № 1-2. - С. 31-33.

47. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 565-567.

48. Рыболовлева О. А. Профессиональное развитие персонала организации - компетентностный подход [Текст] / О. А. Рыболовлева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2015. - №3-1. – С. 114 – 116.

49. Реутова Л. П. К вопросу о составе принципов в теории модульного обучения [Текст] / Л. П. Реутова, Ю.А. Болгова // Известия ВГПУ. - 2018. - №2 (125). – С. 50 -54.

50. Серкина Н. А. Совершенствование управления развитием персонала [Текст] / Н.А. Серкина // Молодой ученый. - 2015. - №18. - С. 286-289.

51. Садыкова Л. Г. К вопросу о сущности категории «эффективность» [Текст] / Л. Г. Садыкова // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1426-1430

52. Сазыкина О.А. Стратегические решения в деятельности современных компаний [Текст] / О. А. Сазыкина // Журнал исследований по управлению. 2018. - Т. 4. - № 3. - С. 1-7.

53. Сазыкина О. А. Кадровая политика и кадровая стратегия современной компании [Текст] / О. А. Сазыкина, М. М. Буровкина // Друкеровский вестник. - 2018. - № 2 (22). - С. 104-110.

54. Сухов М. А. Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях [Текст] / М.А. Сухов, О.А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. - 2015. - № 4.2.

55. Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Текст] / О. В. Сухорученко // «Науковедение» - 2013 - № 5. - С. 1–6.

56. Тишина С.В. Переподготовка кадров и повышение квалификации [Текст] / С.В. Тишина // Аллея науки. - 2017. - Т. 2. - № 9. - С. 124-126.

57. Узаков М. К. Современные информационные технологии в процессе подготовки и переподготовки специалистов [Текст] / М. К. Узаков // Молодой ученый. -2016. -№9. -С. 1143-1145.

58. Управление профессиональным развитием персонала как фактор эффективного функционирования промышленной организации: автореферат дис... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Текст] / Старцев Вячеслав Александрович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т] - 129 с.

59. Фоменко А.О. Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия [Текст] / А. О. Фоменко // Молодой ученый. -2017. -№14. -С. 469-472.

60. Четверик В. Информационно-правовое обеспечение развития персонала предприятий [Текст] / В. Четверик // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. - 2013. - №147. – С.104 -108.

61. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: [Текст] Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Прспект», 2014. -160 с.

62. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: учебник / Шекшня С.В. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. — 368 с.

63. Якимаха В.В. Обучение персонала в организации [Текст] / В.В. Якимаха // В сборнике: Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития - 2017. - С. 552-557.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Наставничество – это процесс обучения и вовлечения новых работников в деятельность предприятия при помощи одного из опытных специалистов в данной сфере деятельности, профессии или должности.

Обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Профессиональное развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Повышение квалификации - подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности.

Программа развития работника - перечень мероприятий, направленных: на получение работником дополнительных знаний и навыков в работе; на совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств; на карьерные перемещения работника.

Работа с кадровым резервом - деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.

Система профессионального развития персонала - совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих

изменение профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта.

Система развития персонала - совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач и для оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой.

Управление деловой карьерой - мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, посвященный вопросам экономики и другими методами.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета для сотрудников

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГРАВОТЭК»

Добрый день, уважаемые сотрудники компании, просим вас принять участие в исследовании. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы.

Заранее спасибо!

1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1. Как вы считаете, существует ли возможность самореализации и саморазвития личности в Вашей организации?

- а) Да, у сотрудников имеется возможность самореализации и саморазвития личности, в виде повышения своей квалификации
- б) Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система развития персонала
- г) Другое _____

2. Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашей организации. (возможно несколько вариантов ответа)

- а) На нашем предприятии учеба легко доступна.
- б) На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение курсов и т.п.
- в) Часто о проводимых тренингах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех.
- г) На нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться.
- д) На нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. у сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения.
- е) Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. у них нет возможности развиваться.

3. На Ваш взгляд, способствует ли внедрение программ обучения и профессионального развития работников повышению эффективности работы подразделения?

- а) Да, благодаря повышению квалификации работников, растет производительность их труда
- б) Нет, это никак не влияет на работу сотрудников организации.
- в) Затрудняюсь ответить.

4. Как оцениваются результаты обучения и повышения квалификации в Вашей организации?

- а) Оценка результатов обучения персонала проводится с помощью тестирования работников
- б) Оценка обучения не проводится.
- в) Затрудняюсь ответить

5. Частота проведения процедуры аттестации персонала?

- г) Каждый месяц.
- д) Раз в квартал.
- е) Раз в год.

6. Какова цель проведения аттестация на Вашей организации? (возможно несколько вариантов ответа)

- а) Выявление уровня их квалификации и профессионализма.

- б) Выявления лучших сотрудников.
- в) Разработка плана повышения квалификации.
- г) Рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.
- д) Информирование работников об их квалификации, качества и результатов труда.
- е) Повышение перевод понижение прекращение трудового договора.
- ж) Сокращение штатов.
- з) Информирование о качественном составе персонала организации.
- и) Другое _____

7. Какие сотрудники организации чаще всего повышают уровень своего профессионального развития?

- а) Управленческий персонал высшего звена
- б) Руководителей среднего звена
- в) ИТР (специалистов)
- г) Сотрудники

8. Какие сотрудники принимают участие в системе управления профессиональным развитием сотрудников?

- а) Генеральный директор
- б) Менеджер по кадрам
- в) Руководители структурных подразделений
- г) Затрудняюсь ответить

9. С какой целью проводится обучение персонала в Вашей организации? (возможно несколько вариантов ответа)

- а) Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.
- б) Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.
- в) Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.
- г) Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.
- д) Другое _____

10. Кто занимается вопросами обучения персонала в Вашей организации?

- а) Наставники
- б) Приглашённые специалисты по обучению персонала
- в) Менеджер по кадрам
- г) Другое _____
- д) Затрудняюсь ответить

11. Какие функции кадровой политики выполняются при реализации профессионального развития персонала организации (возможно несколько вариантов ответа)?

- а) Адаптация персонала
- б) Аттестация персонала
- в) Обучение персонала
- г) Работа с кадровым резервом персонала
- д) Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.
- е) Другое _____
- ж) Затрудняюсь ответить

12. Имеется ли в организации положение о профессиональном развитии сотрудников организации?

- а) Да, имеется
- б) Нет отсутствует
- в) Затрудняюсь ответить

2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ФОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

13. Какие способы профессионального развития персонала используются в Вашей организации? (возможно несколько вариантов ответа)

- а) Наставничество.
- б) Инструктаж.
- в) Семинары.
- г) Получение дополнительного образования.
- д) Ротация.
- е) Лекции.
- ж) Свой вариант _____

14. Оцените по 5-ой шкале (где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка) способы профессионального развития персонала, которые используются в Вашей организации?

Наставничество					
Инструктаж					
Семинары					
Получение дополнительного образования					
Ротация					
Лекции					

15.Перечислите основные методы аттестации персонала, используемые в Вашей организации?

- а) 360 градусов.
- б) Отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем.
- в) Другое _____

16. Какие формы профессионального обучения чаще всего используются в Вашей организации?

- а) Активные и пассивные.
- б) Индивидуальные и групповые.
- в) Без и с отрывом от производства.
- г) Затрудняюсь ответить.

17. Имеются ли в Вашей организации программы по профессиональному развитию сотрудников?

- а) Да имеются, они включают в себя мероприятия по обучению, адаптации, и аттестации сотрудников организации
- б) Нет, такие программы отсутствуют.
- в) Затрудняюсь ответить

3. ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

18. Ваш пол:

- а) Мужской.
- б) Женский.

19. Ваш возраст:

- а) до 20 лет.
- б) 21 – 25 лет.
- в) 26 – 30 лет.
- г) 31 – 35 лет.

д) 36 – 40 лет.

з) 41 и больше.

20. Образование:

а) Неполное среднее.

б) Высшее.

в) Среднее специальное.

г) Неполное высшее.

21. Общий стаж работы:

а) До 5 лет.

б) 6 – 10 лет.

в) 11 – 15 лет.

г) 16 – 20 лет.

22. Стаж работы в данной организации:

а) До 5 лет.

б) 6 – 10 лет.

в) 11 – 15 лет.

г) 16 – 20 лет.

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ.

Сводные результаты анкетирования сотрудников компании

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Таблица 1

Наличие в организации возможности самореализации и саморазвития личности сотрудников

Наличие в организации возможности самореализации и саморазвития личности сотрудников	Кол-во чел	%
Да, у сотрудников имеется возможность самореализации и саморазвития личности, в виде повышения своей квалификации	35	70
Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система развития персонала	15	30
Другое	0	0
Итого	50	100

Таблица 2

Возможности обучения в организации

Возможности обучения в организации	Кол-во чел	%
На нашем предприятии учеба легко доступны.	5	10
На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение курсов и т.п.	10	20
Часто о проводимых семинарах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех.	45	90
На нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться.	5	10
На нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. у сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения.	40	80
Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. у них нет возможности развиваться.	15	30
Итого	50	100

Таблица 3

Наличие способствования внедрения программ обучения и профессионального развития работников повышению эффективности работы подразделения

Наличие способствования внедрения программ обучения и профессионального развития работников повышению эффективности работы подразделения	Кол-во чел	%
Да, благодаря повышению квалификации работников, растет производительность их труда	40	80
Нет, это никак не влияет на работу сотрудников организации	10	20
Затрудняюсь ответить	0	0
Итого	50	100

Таблица 4

Способы оценки результатов обучения и повышения квалификации сотрудников в организации

Способы оценки результатов обучения и повышения квалификации сотрудников в организации	Кол-во чел	%
Оценка результатов обучения персонала проводится с помощью тестирования работников	35	70
Оценка обучения не проводится.	10	20
Затрудняюсь ответить	5	10
Итого	50	100

Таблица 5

Частота проведения процедуры аттестации персонала

Частота проведения процедуры аттестации персонала	Кол-во чел	%
Каждый месяц	5	10
Раз в квартал	10	20
Раз в год	35	70
Итого	50	100

Таблица 6

Цель проведения аттестация в организации

Цель проведения аттестация в организации	Кол-во чел	%
Выявление уровня их квалификации и профессионализма	47	94
Выявления лучших сотрудников	48	96
Разработка плана повышения квалификации	23	46
Рациональная расстановка кадров и их эффективное использование	22	44
Информирование работников об их квалификации, качества и результатов труда	20	40
Повышение перевод понижение прекращение трудового договора.	15	30
Сокращение штатов	23	46
Информирование о качественном составе персонала организации	38	76
Другое	0	0
Итого	50	100

Таблица 7

Сотрудники, которые чаще всего повышают уровень своего профессионального развития

Сотрудники, которые чаще всего повышают уровень своего профессионального развития	Кол-во чел	%
Управленческий персонал высшего звена	35	70
Руководители среднего звена	35	70
ИТР (специалистов)	10	20
Сотрудники	10	20
Итого	50	100

Таблица 8

Сотрудники, которые принимают участие в системе управления профессиональным развитием сотрудников

Сотрудники, которые принимают участие в системе управления профессиональным развитием сотрудников	Кол-во чел	%
Генеральный директор	34	68
Менеджер по кадрам	40	80
Руководители структурных подразделений	10	20
Затрудняюсь ответить	12	24
Итого	50	100

Таблица 9

Цель обучения персонала организации

Цель обучения персонала организации	Кол-во чел	%
Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.	50	100
Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.	45	90
Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.	10	20
Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.	18	36
Другое	0	0
Итого	50	100

Таблица 10

Люди, которые занимаются вопросами обучения персонала в организации

Люди, которые занимаются вопросами обучения персонала в организации	Кол-во чел	%
Наставники	40	80
Приглашённые специалисты по обучению персонала	0	0
Менеджер по кадрам	10	20
Другое	0	0
Итого	50	100

Таблица 11

Функции кадровой политики, которые выполняются при реализации профессионального развития персонала организации

Функции кадровой политики, которые выполняются при реализации профессионального развития персонала организации	Кол-во чел	%
Адаптация персонала	20	40
Аттестация персонала	40	80
Обучение персонала	43	86
Работа с кадровым резервом персонала	0	0
Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.	5	10
Итого	50	100

Таблица 12

Наличие положения о профессиональном развитии сотрудников организации

Наличие положения о профессиональном развитии сотрудников организации	Кол-во чел	%
Да, имеется	10	20
Нет отсутствует	41	82
Затрудняюсь ответить	5	10
Итого	50	100

2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ФОРМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Таблица 13

Применяемые способы профессионального развития персонала в организации

Применяемые способы профессионального развития персонала в организации	Кол-во чел	%
Наставничество	45	90
Инструктаж	40	80
Семинары	40	80
Получение дополнительного образования	0	0
Ротация	0	0
Лекции	12	24
Свой вариант	0	0
Итого	50	100

Таблица 14

Оценка способов профессионального развития персонала организации

Период реализации стратегия управления персоналом	Оценка
Наставничество	4,8
Инструктаж	4,7
Семинары	3,0
Получение дополнительного образования	2,0
Ротация	2,8
Лекции	4,0
Итого	50

Таблица 15

Основные методы аттестации персонала в организации

Основные методы аттестации персонала в организации	Кол-во чел	%
360 градусов.	0	0
Отчет аттестуемого по результатам работы и анализ отчета непосредственным руководителем.	40	80
Другое	10	20
Итого	50	100

Таблица 16

Формы профессионального обучения в организации

Формы профессионального обучения в организации	Кол-во чел	%
Активные и пассивные	12	24
Индивидуальные и групповые	10	20
Без и с отрывом от производства	28	56

Затрудняюсь ответить	0	0
Итого	50	100

Таблица 17

Наличие в организации программ по профессиональному развитию сотрудников

Наличие в организации программ по профессиональному развитию сотрудников	Кол-во чел	%
Да имеются, они включают в себя мероприятия по обучению, адаптации, и аттестации сотрудников организации	10	20
Нет, такие программы отсутствуют.	30	60
Затрудняюсь ответить	10	20
Итого	50	100

Таблица 18

Распределение респондентов по полу

Распределение респондентов по полу	Кол-во чел	%
Мужской	40	80
Женский	10	20
Итого	50	100

Таблица 19

Распределение респондентов по возрасту

Распределение респондентов по возрасту	Кол-во чел	%
До 20 лет	4	8
21 – 25	15	30
26 – 30	9	18
31 – 35	17	34
36 – 40	5	10
Итого	50	100

Таблица 20

Распределение респондентов по образованию

Распределение респондентов по образованию	Кол-во чел	%
Неполное среднее	6	12
Высшее	20	40
Среднее специальное	24	48
Неполное высшее	0	0
Итого	50	100

Таблица 21

Распределение респондентов по стажу работы

Распределение респондентов по стажу работы	Кол-во чел	%
До 5 лет	17	34
6 – 10 лет	24	40
11 – 15 лет	9	16
16 – 20 лет	8	12
Итого	50	100

Таблица 22

Распределение респондентов по стажу работы в организации

Распределение респондентов по стажу работы в организации	Кол-во чел	%
До 5 лет	12	24
6 – 10 лет	20	40
11 – 15 лет	10	20
16 – 20 лет	8	16
Итого	50	100

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 72, 56%.

Отпечатано в 2 экземпляре (ах).

Библиография 64 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«15» июня 2019 г.

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)