

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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.

_____ · _____ · _____ год
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Совершенствование методов профессионального развития персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Метснаб», г. Пенза)»
(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(номер, наименование)

Автор работы _____ А.И. Савченко Группа Мен-51з
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент О.А. Вдовина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Вдовина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ О.А. Вдовина

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ О.А. Вдовина

Нормоконтролер _____ О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Савченко Анны Ивановны

на тему: «Совершенствование методов профессионального развития персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Метснаб», г. Пенза)»

В работе рассмотрены теоретические и методические основы управления профессиональным развитием персонала на предприятии. Раскрывается понятие профессионального развития, его формы, методы, цели и основные этапы. Во втором разделе проведен анализ механизмов развития персонала ООО «Метснаб», в частности эффективности системы развития персонала, управления профессиональным развитием персонала. В третьем разделе даны рекомендации по управлению системой профессионального развития персонала, развитию методов развития персонала.

Данная работа может принести пользу как руководителям ООО «Метснаб», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Понятие, задачи и методы профессионального развития персонала	8
1.2. Роль профессионального развития персонала в системе кадровой стратегии предприятия	18
1.3. Методика изучения системы профессионального развития персонала организации	25
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТСНАБ»	31
2.1. Анализ состава рабочих кадров и их соответствие потребностям предприятия	31
2.2. Анализ системы подготовки и повышения квалификации персонала	37
2.3. Оценка эффективности профессионального развития персонала	46
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТСНАБ»	52
3.1. Определение приоритетных направлений профессионального развития персонала	52
3.2. Программа профессионального развития персонала предприятия	58
3.3. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	69
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета	84

ВВЕДЕНИЕ

Для успешного экономического развития существенное значение имеют человеческий интеллект, знания и способности, которые должны трансформироваться в новые идеи, инновации, повышение производительности и качества труда, приращение прибыли и рост конкурентных преимуществ. В этой связи возникают новые задачи по управлению персоналом, созданию новых моделей его развития, способных эффективно функционировать в современном обществе.

Ключевым фактором успеха любого промышленного предприятия является квалифицированный персонал, который следует рассматривать как один из важнейших стратегических ресурсов развития. Развитие персонала на всех уровнях и во всех сферах деятельности от рабочих участков до высших звеньев управления определяет стратегическую эффективность использования всех ресурсов предприятия.

Важным мотивом взаимодействия работников и предпринимателей в области развития профессиональных способностей персонала является стабилизация кадрового состава предприятия. Несоответствие работников качественным критериям ведет к их высвобождению, а предприниматель несет затраты на набор, профессиональную подготовку и адаптацию вновь принятых. Потенциальная возможность несовпадения качественных характеристик работника требованиям производства является постоянно действующим фактором. То есть работнику необходимо постоянно повышать квалификацию или менять профессию (специальность), что формирует потребность в непрерывном профессиональном развитии.

В современных рыночных условиях наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение её конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями её внешней и внутренней среды. Способность и готовность сотрудников компании учиться

быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Профессиональное развитие персонала является важным элементом системы управления современной организацией и позволяет решать не только экономические и производственные, но и социальные задачи компании, в частности, снижать социальную напряженность, связанную с постоянной интенсификацией производственной деятельности, минимизировать социальные конфликты, формировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Разработка технологий профессионального развития персонала компаний становится практически востребованным направлением управленческой деятельности и предназначена для поддержания высокой профессиональной компетентности работников.

Современные инновационные стратегии обусловили резкое повышение спроса на высококвалифицированные кадры, потребовали пересмотра традиционно сложившихся подходов к формам и методам подготовки и переподготовки персонала. Если ранее считалось, что специалист должен в течение трудовой жизни 3-5 раз пройти переподготовку (при поступлении на новую работу, назначении на новую должность, в случае установления недостаточности квалификации и т.п.), то в настоящее время развитие персонала рассматривается как непрерывный процесс, как неперенная составляющая конкурентоспособности организации. Вложения в программы развития персонала в настоящее время расцениваются как инвестиции в главное нематериальное достояние организации – ее сотрудников, поскольку в условиях растущего динамизма хозяйственной деятельности развитие персонала создает предпосылки для мобильности компании в условиях рынка, позволяет удовлетворить ее специфические запросы в сотрудниках высокой квалификации, оперативно производить техническое переоснащение производства, более рационально использовать имеющиеся материальные и людские ресурсы.

Развитие персонала рассматривается как постоянный процесс,

направленный на непрерывное совершенствование как профессиональных, так и личностных характеристик рабочей силы, ориентированный не столько на конкретное рабочее место, сколько на потребности предприятия в целом.

Разработка технологий профессионального развития персонала компаний становится практически востребованным направлением управленческой деятельности и предназначена для поддержания высокой профессиональной компетентности работников.

На данный момент в ООО «Метснаб» изменение в управлении профессиональным развитием персонала в целях создания кадров, удовлетворяющих требованиям предприятия, является одним из наиболее перспективных направлений. К сожалению, существует множество проблем, связанных с недостаточной информационной базой, неразвитыми коммуникациями, немотивированностью персонала в собственном развитии, отсутствием опыта работы в этой сфере. Новые условия организации и ведения бизнеса требуют внедрения принципиально новых способов управления, изменения взглядов на сущность и содержание формирования персонала для обеспечения эффективной деятельности предприятия в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по улучшению процесса профессионального развития персонала.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены основные составляющие формирования профессионального развития персонала предприятия;
- разработана методика проведения исследования;
- проведен анализ системы профессионального развития персонала в ООО «Метснаб»;
- проанализирован количественный и качественный состав рабочих кадров и их соответствие потребностям предприятия;
- проведен анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия;
- разработаны практические рекомендации по формированию основных

направлений совершенствования профессионального развития персонала предприятия;

– разработана программа профессионального развития сотрудников.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс профессионального развития персонала на предприятии. Объектом исследования стали сотрудники ООО «Метснаб».

Практическая значимость предлагаемых разработок и рекомендаций состоит в возможности их внедрения в процесс управления профессиональным развитием персонала для повышения его эффективности разработки кадровой стратегии предприятия.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей в себя три раздела, заключения, списка литературы и приложений.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические подходы к изучению разработки кадровой стратегии предприятия на основе профессионального развития персонала организации. Во втором разделе работы проведен анализ действующей системы профессионального развития предприятия, проведен анализ количественного и качественно состава персонала и соответствия его требованиям предприятия. В третьем разделе приведены практические рекомендации по формированию основных направлений совершенствования профессионального развития персонала предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие, задачи и методы профессионального развития персонала

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.д. Возможность развития должна предоставляться всем, ибо в результате не только совершенствуется сам человек, но и повышается конкурентоспособность компании, в которой он трудится¹.

Приведем определения понятий, фигурирующих в названии настоящей работы и используемых ниже.

Общее определение таково: «развитие – необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов» или «направленное закономерное изменение; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта»².

Итак, в процессе развития объект переходит в качественно новое состояние – в нем возникают, трансформируются или исчезают элементы, связи, функции, свойства и т.д. В случае управления развитием персонала эти изменяемые компоненты (эффективность развития) оцениваются с точки зрения организации.

Персонал – «личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или другим признакам»³.

Завершив определение основных понятий, отметим, что в литературе по управлению персоналом существуют и другие определения развития персонала.

Например:

Система развития персонала – совокупность организационных структур,

¹ Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.; Проспект, 2009. – С. 27.

² Галинская Е.В., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала. – М.: ИПУ РАН, 2010. – 49 с.

³ Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала // Управление развитием персонала. – 2012. – №1. – С. 15.

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;

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом по:

- обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- организации изобретательской и рационализаторской работы;
- профессиональной адаптации;
- оценке кандидатов на вакантную должность;
- текущей периодической оценке кадров;
- планированию деловой карьеры;
- работе с кадровым резервом⁴.

Собирая воедино приведенные выше определения терминов под профессиональным развитием персонала будем понимать процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека⁵

Выделяют следующие задачи развития персонала:

- повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;
- способность к коммуникациям, работе в группе;
- осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относится критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов

⁴ Гришко Н.И. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. – Мн.: БГЭУ, 2011. – С. 54.

⁵ Добровольский Д.В. Оптимальное распределение и переподготовка персонала промышленного предприятия по уровню квалификации // Российское предпринимательство. – 2013. – №8 Вып. 2 (96). – С. 133

труда и отношений с клиентом;

– формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов;

– самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний⁶.

Таблица 1.1

Структура целей и задач развития персонала

Цели развития	Задачи	Личность	Группа
1	2	3	4
Стратегические	Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств	Углубление и расширение персональной безопасности и стабильности. Развитие потенциала личности.	Развитие кадрового потенциала, команды как аспекта группового управления
Оперативные и тактические	Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Традиционная работа с персоналом, его обучение	Ориентация сотрудников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности	Развитие персонала соответствии с изменениями организации (организационно развитие сотрудников)

Успешное развитие персонала требует использование конкретных методов, направленных на формирование и активизацию знаний, возможностей и поведенческих аспектов персонала. Среди методов развития персонала можно выделить:

- 1) методы формирования и развития кадрового потенциала организации;
- 2) методы развития потенциала каждого сотрудника.⁷

К первой группе относятся:

- методы организационного развития, составления штатного расписания;

⁶ Блохина С.В. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – №4. – С. 20.

⁷ Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом. – 2011. – №7. – С. 56.

- методы улучшения фирменного стиля управления;
- методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
- техника групповой работы менеджера.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы. К ним относятся:

- методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;
- методы повышения квалификации за пределами организации;
- внутрикорпоративные семинары;
- конференции, групповые дискуссии;
- дуальные менеджмент - тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач);
- система методов содействия развитию творчества (деловые игры)⁸.

Выбор метода развития персонала означает проведение отдельных мероприятий с оперативным или стратегическим радиусом действия и условиями, в которых должно проходить развитие персонала, а именно:

- институциональные решения: образовательные центры, фирменные семинары и тренинги, школы управления и бизнеса, консультационные фирмы;
- организационные решения, то есть подбор определенных групп сотрудников, модераторов, деловых игр, тестов и бизнес - консультантов;
- системные решения по определению направлений карьеры работников организации, их индивидуального, группового и организационного развития⁹.

Критериями выбора мероприятий служат:

- 1) возможность организации оплачивать развитие персонала,
- 2) максимальное снижение пробелов в необходимых знаниях,

⁸ Винокур Р.Ф. Три вопроса обучения персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – №3. – С. 16.

⁹ Шабурова А.В. Система повышения квалификации как элемент инфраструктуры воспроизводства человеческого капитала // Креативная экономика. – 2008. – №12. – С. 44.

3) цели развития сотрудников¹⁰.

Нельзя не отметить, что развитие персонала для каждой организации является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет опережающую подготовку персонала. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации, ее интеллектуальных ресурсов.¹¹

В экономически нестабильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его концепций создает предпосылки экономического роста.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления¹².

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.¹³

Различаются следующие типы резерва.

1. По виду деятельности:

- резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений, данные сотрудники могут выбрать одно из

¹⁰ Маслов В.И. Новый вызов менеджменту в экономике знаний / В.И. Маслов // Управление развитием персонала. – 2009. - № 1. – С.18

¹¹ Фурта С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала // Управление развитием персонала. – 2013. – №4. – С. 7

¹² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация/ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 83

¹³ Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2013. – С. 152

двух направлений карьеры - либо профессиональную, либо руководящую;

- резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации; данные сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

- группа А - это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

- группа В - это кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года.¹⁴

Выделяют следующие принципы формирования резерва.

1. Принцип актуальности резерва. При применении этого принципа должна учитываться реальная потребность в замещении должностей, и резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвигаться на должность.

2. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва. При применении этого принципа должны учитываться требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

3. Принцип перспективности кандидата.

При применении данного принципа должны учитываться:

- ориентация на профессиональный рост;
- требования к образованию; - возраст; стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом;

- состояние здоровья¹⁵.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также специфику требований к личности кандидата, основанную на анализе

¹⁴ Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики. - Москва : Альфа-М : Инфра-М, 2009. - С. 192..

¹⁵ Вахтина Н., Долгова О. Эффективность управления кадрами // МЭ и МО. - 2009. - №6. - С. 51

ситуации в подразделении, тип организационной культуры и т.д.¹⁶

До начала процедуры формирования резерва должны быть выполнены следующие работы:

- прогноз изменения структуры аппарата;
- совершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей.¹⁷

Итогом выполнения указанных работ является определение текущей и перспективной потребности в резерве. Оптимальная численность резерва кадров рассчитывается следующим образом:

- выявляется потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- определяется фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку тот или иной работник, зачисленный в резерв;
- определяется примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- определяется число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти показатели корректируются в течение всего периода работы с ним¹⁸.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты при составлении списков резерва. Должны быть:

¹⁶ Моргунов В.М. Управление процессом обучения на производстве // Креативная экономика. – 2012. – №9 (69). – С. 44

¹⁷ Шекшня С. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес – школа «Интел –Синтез», 2011. – С. 52

¹⁸ Кларин М.В. Планирование развития карьеры // Кадры. - 2008. - № 2. – С.13.

- определены категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, учтена дифференциация резерва в зависимости от особенностей производства;
- предусмотрена возможность подбора заместителей группы руководителей. При подборе кандидатов в резерв заместителей руководителей определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- определена персональная ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.¹⁹

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кого из включенных в списки кандидатов в резерв необходимо учить;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.²⁰

При формировании резерва конкретных должностей необходимо решение двух главных задач:

- оценки кандидатов в резерв;
- сравнение качеств кандидатов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые кандидаты в резерв предлагаются²¹.

Методы формирования списка резерва:

- анализ документальных данных - отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.д.);
- наблюдения поведения работника в различных ситуациях (на

¹⁹ Ковылин Д.М. Управление знаниями организации: от знаний к интеллектуальному капиталу // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3 Вып. 1(179) . – С. 93

²⁰ Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха // Управление персоналом. – 2010. – №18. – С. 34.

²¹ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2009. – С. 73.

производстве, в быту и т.д.);

- оценка результатов трудовой деятельности - производительности труда, качества выполняемой работы и т.д., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

- метод заданной группировки работников - когда подбираются люди под заданные требования к должности или под заданную структуру рабочей группы; в этом методе сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга. Использование метода предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.²²

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются следующие факторы:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;

- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;

- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;

- значение приоритетов кандидатов в резерв;

- выводы и рекомендации последней аттестации;

- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и

²² Ховард К. Человек в системе менеджмента // Современное управление. – 2011. – №7. – С.90

практическими навыками).²³

При работе с резервом необходимо творчески применять формы и методы подготовки, исходя из условий и специфики предприятий.

Поддержание резерва осуществляется следующими способами.

1. Перемещение - перевод работника в пределах организации с одной должности на другую того же уровня. Обычно перемещение не сопровождается увеличением заработной платы.²⁴

Способствовать улучшению базы для формирования резерва может движение «по горизонтали», то есть своевременное обновление кадров, сочетание опыта старых кадров с энергией молодых. Движение «по горизонтали» может дать значительный положительный эффект, ибо на новом месте работник не только сможет применять свои знания, но и вынужден будет учиться, что, безусловно, пробудит дремавшую активность, вызовет приток энергии, инициативу. Кроме того, такое перемещение откроет дорогу для выдвижения новым кадрам управления. Подбор заместителя руководителя на любом уровне управления, прежде всего, должен предусматривать возможность использования этого работника на должности руководителя. На практике часто оказывается, что руководитель старается назначить своим заместителями работников, неперспективных с точки зрения дальнейшего выдвижения (например, по возрасту, состоянию здоровья, квалификации и т.д.). Тем самым создается благоприятная ситуация для руководителя, так как на фоне таких заместителей он становится незаменимым. Следствием этого является уменьшение базы для формирования резерва.²⁵

Иногда движение по горизонтали может сопровождаться и систематическим увеличением заработной платы.

2. Повышение в должности - перемещение работника на вышеоплачиваемый и вышестоящий пост в той же организации. Мнение одного

²³ Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебник. - М.: Мир, 2013 – С.334.

²⁴ Милыева Л.Г. Бавыкина Е.Н. Диагностика и управление уровнем развития профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №4. – С. 20.

²⁵ Невская Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации // Российское предпринимательство. – 2012г. – №20 (218). – С. 75

из ведущих американских специалистов по управлению: «Любая управленческая должность должна сама по себе быть почетной и приносить удовлетворение, а не быть одним из средств перемещения выполняющего его лица на следующую ступень служебной иерархии. Даже на наиболее быстро развивающихся предприятиях сравнительно немногие управляющие могут быть повышены в должности. Все прочие на любом уровне управления, скорее всего, останутся на прежней должности до выхода на пенсию или своей смерти. Чрезмерное преувеличение значения повышения в должности вызывает чувство разочарования и деморализует трех-четыре из каждых пяти управляющих. Подобное преувеличение порождает также нездоровую конкуренцию, при которой человек стремится подняться на ступеньку выше за счет товарищей по работе»²⁶.

Таким образом, эффективное управление развитием персонала выдвинулось в число практических задач, факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Подводя итог, можно сказать, что управление профессиональным развитием в компании превратилось в ключевой элемент управления. Такие формы профессионального роста, как планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение, получили свое развитие благодаря правильно выстроенной системе управления персоналом, а также взаимному сотрудничеству с руководством компании.

1.2. Роль профессионального развития персонала в системе кадровой стратегии предприятия

В современных условиях важнейшим условием развития фирмы, ее

²⁶ Князева О.В. Приоритетные цели и направления развития кадровой стратегии организации // Экономика и управление – 2010. – № 62. – С. 202.

авторитета является разработка кадровой политики предприятия. Деятельность руководства по обучению и повышению профессионального развития сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска новаций и нововведений – все это должно работать на идею постоянного совершенствования кадровой политики.²⁷

Именно поэтому в последнее время руководители многих фирм и организаций пристальное внимание уделяют созданию систем профессиональной подготовки специалистов, прежде всего взаимодействию с учебными центрами.

Без серьезных организационных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе фирмы. Семинары, стажировки не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников. При выборе стратегии обучения сотрудников перед руководителем кадровой службы всегда существует дилемма – обучение как ликвидация последствий не слишком удачного приема сотрудников или обучения инновациям, новым технологиям деятельности на фирме.²⁸

Когда-то работа с кадрами заключалась в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасти. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала.

Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации

²⁷ Филина Ф. Эффективность управления персоналом в организации // Российский бухгалтер. – 2007. – №15. – С. 21.

²⁸ Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала // Управление развитием персонала. – 2012. – №1. – С. 18.

кадров.²⁹

Современные условия кроме всего прочего диктуют высокую динамику изменение требований к качественным параметрам рабочей силы. При этом выявляются важные сдвиги в отношении роли и значения отдельных компонентов ее качества. Примером здесь может послужить место образовательного фактора в общих качественных характеристиках совокупного работника. В наши дни ситуация такова, что образование, и не столько общее, сколько профессиональное, становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупные организации наращивают инвестиции в подготовку кадров, поскольку внешний рынок и система подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций.³⁰

Современная государственная политика в области профессиональной подготовки призвана обеспечить решение двух взаимосвязанных задач социально-экономического характера:³¹

- обеспечение потребности производства рабочей силой требуемой квалификации;
- борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение профессионального уровня персонала, отвечающей текущим и перспективным целям фирмы и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника. С экономической точки зрения подготовка квалифицированных кадров является эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек организации на повышение

²⁹ Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для студ. экон. спец./Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – М.: Финстатинформ, 2011. – С. 276.

³⁰ Бокина М.С. Значение дополнительного образования в сфере профессионального обучения // Управление человеческим потенциалом, №4, 2013 г. – С. 14.

³¹ Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты диагностики уровня развития профессиональной карьеры, как важнейшим мотивом труда персонала организации // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №4. – С. 15

производительности труда за счет этого фактора.³²

Подготовка квалифицированных кадров затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на:³³

- гарантии (сохранении) рабочего места;
- возможность профессионального роста на производстве;
- доходах работника.

В современных условиях развитие системы профессиональной подготовки определяется двумя противодействующими тенденциями: растущими требованиями НТП к общему и профессиональному уровню рабочей силы и стремлением предпринимателей к максимально возможному снижению издержек на ее воспроизводство.³⁴

Появление новых технологий ведет к качественному изменению не только профессиональной, но и квалификационной структуры персонала. Современные черты профессиональной структуры персонала сегодня – это возросший удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием, рабочих высшей квалификации, а также неуклонное сокращение удельного веса малоквалифицированной рабочей силы.³⁵

Значение профессионального уровня персонала для эффективности применения новых технологий стало столь важным, что в современном менеджменте практически всех индустриально развитых стран мира квалификация стала главнейшим признаком классификации персонала предприятия и получила ранг, равный характеристикам, определяющим принадлежность работника к управленческому или производственному персоналу.³⁶

³² Экономика труда: социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2010. – 526 с.

³³ Мартынова Н. А., Федякина М. Б. Разработка и реализация кадровой стратегии персонала // Экономическое развитие современной России: проблемы и перспективы. – 2011. – №40 – С.156.

³⁴ Мазурова Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций // Кадровая служба. – 2013. – №5. – С.4.

³⁵ Крутова М.В. Оценка эффективности обучения и развития персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №4. – С. 10.

³⁶ Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2011. – С. 72.

Основной целью управления человеческими ресурсами является обеспечение совмещения имеющихся ресурсов, квалификации и потенциала работников со стратегией и целями организации. Управление персоналом является сложной целостной системой, в которой каждая составляющая часть в отдельности (формирование, использование и развитие) не обеспечит эффективности ее функционирования в целом. И только комплексный, интегрированный подход к управлению персоналом является залогом достижения стратегических целей организации³⁷.

Развитие персонала представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных, мотивационных элементов, которые содействуют повышению квалификации работников в соответствии с задачами развития организации. Развитие персонала является важной частью более общей системы – политики управления персоналом организации³⁸.

Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

Переход к инновационному управлению персоналом в настоящее время является общемировой тенденцией совершенствования процессов управления предприятием в условиях глубокой интеграции мирового рынка, высокотехнологичных производств, обострения конкурентной борьбы и повышения степени неопределенности внешней по отношению к предприятию среды³⁹.

Происходит переход от узкой специализации работника к интегрированным трудовым функциям, командным формам организации труда. На смену жестко иерархизированным структурам приходит сетевая организация. Структуры предприятия упрощаются, горизонтальное управление превалирует над вертикальным.

³⁷ Коваленко М. Профессиональное развитие: искусство подготовки сотрудников // Управление развитием персонала. – 2012. – №3. – С. 51.

³⁸ Герасименко В.В. Кадровая политика фирмы. — М.: Финстатинформ, 2010. – С. 68.

³⁹ Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.; АСТ, 2009. – С.46.

Производится замена краткосрочного внешнего (преимущественно материального) стимулирования, долгосрочным внутренним, базирующимся на удовлетворении максимального широкого спектра потребностей работника. Стимулирование предельно гибкое, индивидуализированное, ориентирующее работника как на высококвалифицированный труд непосредственно на рабочем месте, так и на конечные результаты деятельности подразделения и предприятия в целом.

Современные инновационные стратегии обусловили резкое повышение спроса на высококвалифицированные кадры, потребовали пересмотра традиционно сложившихся подходов к формам и методам подготовки и переподготовки персонала. В настоящее время развитие персонала рассматривается как непрерывный процесс, как неперенная составляющая конкурентоспособности организации. Вложения в программы развития персонала в настоящее время расцениваются как инвестиции в главное нематериальное достояние организации – ее сотрудников, поскольку в условиях растущего динамизма хозяйственной деятельности развитие персонала создает предпосылки для мобильности компании в условиях рынка, позволяет удовлетворить ее специфические запросы в сотрудниках высокой квалификации, оперативно производить техническое переоснащение производства, более рационально использовать имеющиеся материальные и людские ресурсы⁴⁰.

Возрастает роль и значение кадровых служб, происходит их интеграция в единые структуры (департаменты) управления персоналом, расширяются выполняемые ими функции, в их структуре приоритетное значение приобретают консультативная функция, функция работы с прогнозной информацией, функция стимулирования и развития персонала⁴¹.

Можно обозначить следующие направления внедрения инноваций в кадровую работу:

⁴⁰ Горячева Д. Как эффективно управлять персоналом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.

⁴¹ Гончарук В.А. Оптимизация организационной структуры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru/books/optimization2/>.

- развитие персонала, управление деловой карьерой;
- построение систем традиционной и нетрадиционной компенсации;
- формирование корпоративной культуры.

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудником за свой труд, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Традиционным является метод определения величины заработной платы сотрудника как функции двух переменных – внутренней ценности занимаемого им рабочего места и внешней, рыночной ценности этого рабочего места. Нетрадиционная компенсация включает в себя плату за результаты и плату за знания. Эти меры помогают преодолеть недостатки традиционной системы компенсации. Плата за знания ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков. Такой вид нетрадиционной компенсации стимулирует процесс постоянного профессионального развития⁴².

Выбор методов компенсации для каждой конкретной организации определяется целым рядом факторов, среди которых стратегия развития компании, состояние внешней среды, организационная культура и традиции.

Формирование корпоративной культуры – процесс сложный и многогранный. Слабая корпоративная культура может не только снизить инновационный дух работников, но и привести к серьезному падению темпов роста прибыли компании. Сильная корпоративная культура может действовать двойственно: она также может стать серьезным препятствием на пути всех изменений, которые пытаются проникнуть в компанию, что приведет к превращению компании в достаточно закрытую систему. С другой стороны, сильная корпоративная культура может стать главным оружием в борьбе с конкурентами⁴³.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, развитие,

⁴² Долинина Т. Н. Рейтинговые методы оценки трудового вклада и распределения коллективного фонда заработной платы // Экономика и учет в строительстве. – 2010. – №1. – С. 28.

⁴³ Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2009. – С. 192.

мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития. Развитие персонала, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их⁴⁴.

Таким образом, профессиональный уровень – это динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Он характеризует, с одной стороны потенциальную возможность работника выполнять работу определенной сложности, а с другой – уровень развития самого работника.

1.3. Методика изучения системы профессионального развития персонала организации

Исследование системы профессионального развития персонала предприятия проводилось в организации ООО «Метснаб».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие методы исследования, как:

1) Теоретические методы. Теоретические методы необходимы для определения проблем, формулирования гипотез и для обработки собранных фактов. Изучение отечественной и зарубежной литературы дает возможность определить, какие аспекты и проблемы уже достаточно хорошо изучены, по каким ведутся научные дискуссии, что устарело, а какие вопросы еще остаются открытыми.

2) Опрос. В данном проекте использовалось анкетирование — метод массового сбора материала с помощью анкеты. Те, кому адресованы анкеты, выбирают соответствующие из предложенных ответов на поставленные вопросы. Анкета разделена на 3 блока, каждый из которых освещает один из основных

⁴⁴ Антонов В.Г., Крылов В.К., Кузьмичев А.Ю. Корпоративное управление: Учеб. пособие / Под ред. В.Г. Антонова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. – С. 187.

вопросов, поднятых в данном проекте.

Первый раздел анкеты посвящен раскрытию кадровой стратегии организации, ее приоритетов, направлений развития. В этом разделе выявляется тип кадровой стратегии предприятия, основные аспекты ее осуществления, а также, раскрываются те аспекты, по которым оценивается эффективность действующей кадровой стратегии. Данный раздел так же позволяет оценить влияние профессионального развития персонала на кадровую стратегию организации.

Второй раздел посвящен действующей системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия. Здесь затрагиваются такие вопросы, как: есть ли необходимость повышения квалификации персонала предприятия; необходимо ли профессиональное развитие самому персоналу, либо это только инициатива руководства; предпринимаются ли на предприятии какие либо попытки мотивации персонала к профессиональному развитию; существует ли система мероприятия профессионального развития работников и т.д.

В заключении анкеты предоставлена паспортичка, которая, наряду с другими методами исследования, помогает провести анализ количественного и качественного состояния персонала.

3) Математические и статистические методы. Данные методы применяются для обработки полученных данных методами опроса и эксперимента, а также для установления количественных зависимостей между изучаемыми явлениями. Они помогают оценить результаты, повышают надежность выводов, дают основания для теоретических обобщений. Результаты, обработанные с помощью этих методов, позволяют показать количественную зависимость в виде графиков, диаграмм и таблиц.

При использовании статистического метода использовались данные статистические данные как: состояние на рынке труда г.Пенза; статистические данные по выпускникам, их количеству и уровню их образования; данные по количеству человеку, получивших дополнительное образование.

Для того что бы рассчитать число рабочих, которые нуждаются в

повышении квалификации использовалась следующая формула:

$$Ч_{р.к} = (P_{работ} - P_{рабочих}) \times Ч_{р.о.п.} \quad (1)$$

где $Ч_{р.к}$ – численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию;

$Ч_{р.о.п.}$ – общая численность рабочих по основному производству;

$P_{работ}$ – средний разряд работ;

$P_{рабочих}$ – средний разряд рабочих

Данная формула позволяет определить нуждаются ли работники организации в повышении квалификации и сколько именно это человек. Расчет данного показателя показывает, есть ли еще необходимость разработки стратегии профессионального развития персонала на предприятии.

Так же при анализе действующей системы профессионального развития персонала на предприятии необходимо определить экономическую эффективность обучения на курсах повышения квалификации путём расчёта срока окупаемости затрат:

$$T = \frac{K}{1,05 \times 12 (C_2 - C_1)},^{45} \quad (2)$$

где K – затраты на обучение;

1,05 – отношение прибавочного продукта к заработной плате;

12 – число месяцев в году;

C_2, C_1 – средняя зарплата рабочего до и после обучения на курсах.

Оценка отдачи от внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал (обучение персонала) может быть осуществлена как с позиций работника, так и с позиций фирмы, поскольку, как уже указывалось, и сотрудник, и фирма при обучении стремятся реализовать как общие, так и специфические цели.

Базовой моделью, описывающей оценку работником отдачи от обучения, является следующая⁴⁶:

⁴⁵ Управление персоналом: отбор, обучение, мотивация: учебно-методическое пособие / Патрихина Т.Н. – Нижневартовск: НГТУ, 2009. – С.152.

⁴⁶ Севастиди Н.А. А Нужно ли обучать персонал? // Личные продажи. – 2013. – №3. – С. 16.

$$\sum_0^{t1} \frac{W_t * W_{1t}}{(1+r)^t} < \sum_{t1}^T \frac{W_{2t} * W_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

где W^* — заработная плата, при условии, что работник не проходит обучение;

W_{1t} — заработная плата в период обучения;

W_{2t} — заработная плата работника после прохождения обучения;

T_1 — период обучения;

T — период последующей работы;

r — ставка процента.

Данная модель учитывает текущую стоимость потерь индивида в заработной плате во время обучения и текущую стоимость выигрыша в заработной плате после обучения. В этой модели при принятии решения об обучении индивид учитывает влияние только одного фактора — уровня заработной платы до и после обучения.

Текущесть рабочих кадров характеризуется коэффициентом текучести, определяющим отношение числа работников, выбывших по собственному желанию и уволенных за прогулы и другие нарушения, к среднесписочной численности работников предприятия.

– коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

– коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (5)$$

– коэффициент текучести кадров ($K_{т.к}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (6)$$

– коэффициент текучести персонала предприятия ($K_{пс}$):

$$K_{nc} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (7)$$

4) Изучение документации. Для анализа состояния системы профессионального развития персонала на предприятии изучались такие внутренние документы предприятия, как:

- правила внутреннего трудового распорядка, которые имеют целью способствовать укреплению трудовой дисциплины, организации труда на научной основе, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работы, эффективности и повышению производительности труда;

- положение об аттестации рабочих мест, в котором описаны общие положения аттестации, правила подготовки к ней, проведение, подведение итогов, обязанности комиссии, которая проводит аттестацию, и рабочих;

- положение о персонале, в котором установлены принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда на предприятии, основные права и обязанности предприятия и ее персонала;

- положение об обучении персонала, которое определяет цели, задачи обучения, основные виды обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений предприятия, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения;

- положение о подразделении - документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность;

- должностная инструкция, основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, функции, основные обязанности и ответственность сотрудников, при осуществлении им служебной деятельности согласно той должности, которую сотрудник занимает;

Таким образом, в первой главе были рассмотрены теоретические и методические основы формирования кадровой стратегии и системы профессионального развития персонала предприятия.

В настоящее время в России общепринятой и универсальной методики

исследования системы профессионального развития персонала организации не существует. Зарубежный опыт в этой области освещен в литературе достаточно обобщенно и зачастую не применим к отечественным предприятиям. Каждая компания оценивает свою кадровую тактику по собственной методике, а суть и эффективность ее применения не афиширует.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТСНАБ»

2.1. Анализ состава рабочих кадров и их соответствие потребностям предприятия

К рабочим кадрам относится та часть персонала, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками в производственной деятельности. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышение эффективности производства.⁴⁷

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их профессиональное соответствие требованиям предприятия зависит качество выполняемых работ, эффективность использования оборудования, сокращение издержек, увеличение прибыли и другие экономические показатели деятельности предприятия. Поэтому при формировании кадровой стратегии предприятия важно учитывать количественное и качественное соответствие персонала требованиям предприятия.⁴⁸

Рассмотрим структуру кадров ООО «Метснаб» за период 2014-2016 гг., которая представлена в таблице 2.1.

Данные таблицы свидетельствуют, что на протяжении рассматриваемого периода произошло снижение общей численности работников ООО «Метснаб» на 13% или на 6 человек.

⁴⁷ Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики/Акад. пед. и соц. наук. – М.: Моск. психол.-соц. ин-т: Изд-во "Флинта", 2011. – С. 116.

⁴⁸ Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов. – СПб.: СПбГУЭиФ, 2011. – С. 271.

Структура кадров предприятия ООО «Метснаб»

Категории работников	Годы					
	2014		2015		2016	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Весь персонал	48	100	47	100	42	100
в том числе:						
-промышленно-производственный персонал, из него:	47	98	46	98	41	98
рабочие;	38	79	35	76	32	77
- руководители	3	6	3	6	3	7
- специалисты	3	7	4	8	3	8
- служащие	2	4	3	6	2	4
- непромышленный персонал;	1	2	1	1	1	1

По данным таблицы видно, что основное сокращение количества персонала произошло из-за сокращения непосредственных рабочих, численность которых с 2014 года к 2016 году сократилась на 6 человек.

Удельный вес работников промышленно-производственного персонала в 2016 году снизился на 12,4% в соотношении с 2014 годом, и соответственно снизился удельный вес работников непромышленного персонала. Соотношение рабочих и служащих в общей численности работающих почти не изменилось.

Для того что бы определить по каким причинам произошли такие изменения в численности персонала и как это повлияло на производительность предприятия необходимо провести анализ текучести кадров на предприятии и отследить само его движение.

Для характеристики движения рабочей силы используются два основных показателя движения рабочей силы предприятия:

- коэффициент оборота по приёму рабочих;
- коэффициент оборота по выбытию рабочих.

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не раскрывает причин выбытия. Поэтому движение рабочей силы следует анализировать ещё и с точки зрения текучести, которая характеризует уровень

организации труда рабочих, их удовлетворенность в работе и соответствие занимаемо должности их ожиданиям. Данный показатель характеризуется коэффициентом текучести.

Выявление причин текучести позволяет разрабатывать мероприятия по их устранению и осуществлять контроль за их проведением.

Из таблицы 2.2 видно, что в организации ООО «Метснаб» значение коэффициента текучести кадров в 2015 году составляет 1,071, а в 2016 году увеличился на 0,063 пункта.

Таблица 2.2

Показатели движения кадров по ООО «Метснаб»

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. к 2015г.
1	Коэффициент оборота по приёму	0,054	0,029	-0,0252
2	Коэффициент оборота по выбытию	0,086	0,138	+0,052
3	Коэффициент текучести	0,071	0,118	+0,047

Коэффициент оборота по приему характеризует отношение числа работников, принятых за данный период, к среднесписочной численности работников. По данным таблицы данный показатель снизился в 2016 году примерно на 0,0252 пункта по отношению к показателю 2015 года. В то же время, коэффициент оборота по выбытию, характеризующий отношение числа рабочих, выбывших за данный период, к среднесписочной численности работников предприятия, увеличился на 0,052 пунктов.

Коэффициент текучести так же увеличился на 0,047 пункта. По данным таблицы можно увидеть, что основное влияние на увеличение данного показателя повлияло такие факторы, как уход персонала на другое предприятие и нарушение внутренней дисциплины труда.

В процессе анализа важно провести не только количественный, но и качественный состав рабочих кадров предприятия. Так как показатели количественного и качественного анализа влияют один на другой и зависят от

многих факторов.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

Таблица 2.3.

Качественный анализ трудовых ресурсов на предприятии

Наименование	Численность работающих, чел.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016г
<i>По половому признаку</i>						
Мужчины	25	24	22	51,9	52,5	51,7
Женщины	23	23	20	48,1	47,5	48,3
Всего	48	47	42	100	100	100
<i>По образованию</i>						
Среднее	4	5	2	8,65	9,96	4,25
Профессионально – техническое	38	36	34	80,22	77,97	80,61
Высшее	6	6	6	11,13	12,07	15,13
Всего	48	47	42	100	100	100

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и образованию.

Существует определённая зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

Большую долю представляют рабочие со средним и неполным средним образованием. Отсюда вытекает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации.

Уровень образования влияет на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. Одновременно возрастает и среднемесячная

заработная плата рабочего.

Руководству предприятия следует добиваться снижения коэффициента текучести. Для этого необходимо повышать уровень образования рабочих кадров и степень их квалификации.

Количественные показатели структуры рабочих кадров не позволяют в достаточной степени судить о потребностях предприятия в их подготовке, переподготовке и повышении квалификации.

Наиболее наглядно эту потребность можно определить с помощью профессионально-квалификационной структуры рабочих кадров.

Из данных таблицы 2.4 видно, что на протяжении 2014, 2015 и 2016 годов средний разряд работ по основному производству выше среднего разряда. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом рабочих уменьшается из года в год.

Таблица 2.4.

Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства

Наименование	2014	2015	2016	2016 к 2014 (+, -)
Средний разряд рабочих на начало года	3,44	3,5	3,56	+0,12
Средний разряд рабочих на конец года	3,5	3,56	3,68	+0,18
Средний разряд рабочих	3,47	3,53	3,62	+0,09
Средний разряд работ по основному производству	3,59	3,64	3,7	+0,11

Рассчитаем число рабочих, которым следует повысить квалификацию. Это определяется по формуле:

$$Ч_{р.к} = (\bar{P}_{работ} - \bar{P}_{рабочих}) \times Ч_{р.о.п} \quad (8)$$

где $Ч_{р.к}$ – численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию;

$Ч_{р.о.п}$ – общая численность рабочих по основному производству;

$P_{работ}$ – средний разряд работ;

$P_{рабочих}$ – средний разряд рабочих

$$Ч_{р.к 2014} = (3,59 - 3,47) \times 38 = 5 \text{ человек}$$

$$Ч_{р.к 2015} = (3,64 - 3,53) \times 35 = 4 \text{ человек}$$

$$Ч_{р.к 2016} = (3,7 - 3,62) \times 32 = 3 \text{ человека.}$$

Из данных расчёта следует, что необходимость в повышении квалификации рабочих кадров в 2016 году уменьшилась по сравнению с 2014 годом.

В современных условиях под воздействием научно-технического прогресса изменяется квалификационная структура рабочих кадров. В основе изменений лежат качественные сдвиги в совокупном общественном труде, выражающимся в сокращении сферы приложения простого и соответственно значительном расширении сферы приложения сложного труда. Этот процесс протекает как в форме перехода рабочих к более сложным видам труда в рамках соответствующих профессий, так и в форме увеличения численности и удельного веса рабочих таких профессий, которые связаны преимущественно с трудом более высокой сложности, что требует более высокой квалификации рабочих.⁴⁹

Таким образом, при анализе количественного и качества состава персонала предприятия мы выявили что, удельный вес работников промышленно-производственного персонала снизился на 4,09% за рассматриваемый период, и соответственно снизился удельный вес работников непромышленного персонала. Доля рабочих в общей численности работников снизилась за рассматриваемый период на 4,17 п. п. и в 2016 году она составила 50%. Данным изменениям послужили многие факторы, основные из которых это переход персонала на другие предприятия и увольнения.

По качественному соответствию персонала предприятию, расчеты показали что, количество квалифицированного персонала составляет более 50% всего персонала организации, а также, необходимость в повышении квалификации в 2016 году по сравнению с 2014 годом сократилась.

⁴⁹ Иванов Ю.В., Шаповалов Р.В., Балашов А.В., Сырьатов Н.Б., Каширская О.В. Система обучения персонала в промышленной группе. // Российское предпринимательство. – 2012. – №3 (3). – С. 44.

2.2. Анализ системы подготовки и повышения квалификации персонала

Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его профессиональный уровень, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства.

Именно это является одним из основных факторов, который обуславливает необходимость в создании системы профессионального развития персонала.

С движением и развитием технологий производства базовое обучение в школах и высших учебных заведениях создает лишь основу для профессиональной карьеры работника. Достаточные навыки и опыт при приеме на работу отнюдь не гарантируют того, что в связи с изменением обстоятельств и рабочей ситуации не потребуется совершенствовать имеющиеся у работника навыки. Работа и учеба должны стать неразрывными, ведь если сотрудники не имеют возможности повышать квалификацию на рабочем месте, их навыки постепенно устаревают. Аналогичным образом, если руководство компании не вкладывает достаточно средств в обучение и переквалификацию кадров, производство неизбежно тормозится.⁵⁰

При планировании мероприятий направленных на повышение квалификации персонала, самый первый вопрос, возникающий у руководителя, направлен на выявление осознания самого работника необходимости обучения и профессионального развития. Для этого рабочему персоналу предприятия ООО «Метснаб» было предложено ответить на вопрос, нуждаются ли работники в

⁵⁰ Вульфсон Б.Л. Планирование в управлении персоналом // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №2. – С. 7.

повышении квалификации. 37% опрошенных работников считают, что нуждаются в повышении квалификации, так как справляются не со всеми своими обязанностями. А 26% опрошенных нуждаются в профессиональном развитии по причине продвижения по работе (рис. 2.1.).

Как показало анкетное исследование, сотрудником нередко приходится выполнять чужие обязанности по причине неумения новоприбывшего человека (44%) (рис 2.2.). 4% опрошенных респондентов занимались выполнением чужих обязанностей по собственной инициативе, что говорит о слабой заинтересованности рабочего персонала в освоении другого рабочего места и разнообразия своей трудовой деятельности.



Рис. 2.1. Необходимость повышения квалификации рабочих кадров

Такая ситуация не должна выходить из-под контроля кадровой службы, так как это может плохо сказаться на взаимоотношениях между новым и уже работающим на предприятии сотрудниками. Как следствие - новым кадрам будет сложнее прижиться в новом для него коллективе.

Ни одно предприятие не застраховано от того, что работник может не прийти на работу по многим причинам, включая болезни и непредвиденные случаи, что может быть причиной сбоев производства. В таких случаях не целесообразно привлекать рабочую силу со стороны, так как это требует много

времени и затрат на обучение и поиск. Поэтому оптимальным будет использование собственной рабочей силы.⁵¹

На предприятии ООО «Метснаб» использование рабочей силы в таких ситуациях используется не часто. Всего 14% опрошенных выполняли обязанности другого сотрудника по причине его отсутствия. Как показало исследование, эти данные обуславливаются тем, что замена одного сотрудника другим требует оформление дополнительных соглашений и приказов, которые оформляются кадровой службой.

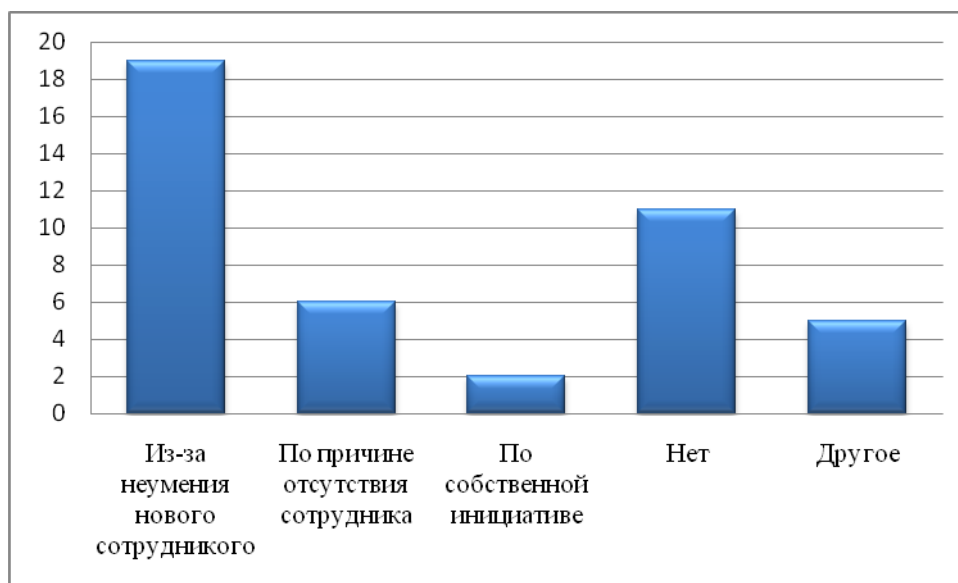


Рис. 2.2. Необходимость выполнения действий, не входящих в обязанности сотрудника

При формировании системы профессионального развития персонала одним из важных аспектов является информированность самих рабочих наличии плана развития, его целей и сущности. Как показал опрос, работники предприятия ООО «Метснаб» знают о том, что кадровая служба располагает определенным планом работы с персоналом длительностью 5 лет. Только 2 человека из 43 опрошенных не обладают данной информацией (рис 2.3.)

Разработка и наличие плана развития персонала на предприятии не имеет должного эффекта без его реализации. 32% опрошенных подтвердили, что

⁵¹ Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2011. – С. 382

мероприятия, проводимы на предприятии не соответствуют принятому плану действий. Несоответствие действий и плана значительно ослабевает его назначение, делает его цели труднодоступными.

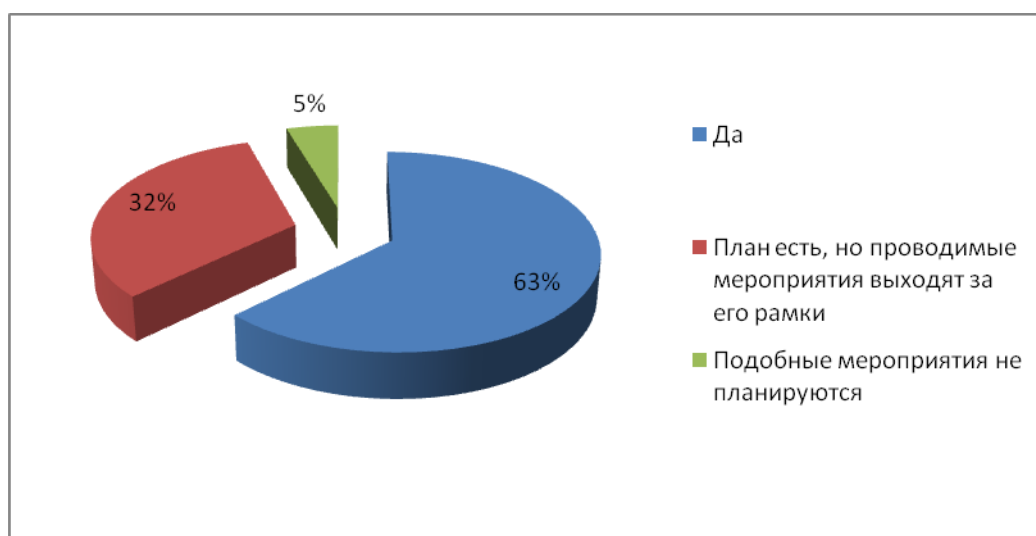


Рис.2.3. Знание рабочего персонала о наличии кадровой стратегии.

Один из самых популярных методов обучения вне рабочего места — это учеба в вузах, колледжах, других учебных заведениях. Формы такого обучения различны. Это и дневная форма обучения с отрывом от производства, и вечерняя без отрыва от производства, и, наконец, заочная, когда слушатель два-три раза в год прибывает в учебное заведение для участия в установочных лекциях и защиты курсовых работ, сдачи зачетов и экзаменов.

Рабочий персонал предприятия ООО «Метснаб» считает самой приемлемой формой обучения заочную форму, без отрыва от производства. Это объясняется тем, что сотрудники не желают нести потери в зарплате из-за сокращения или потери рабочего дня. Всего 25% опрошенных выбрали очную форму обучения, с отрывом от работы, максимальным сроком до месяца (рис.2.4.).

При осуществлении мероприятий по повышению квалификации не маловажным фактором является заинтересованность самих сотрудников в повышении собственной квалификации и то, какие они для этого выбирают методы.

Самостоятельное обучение является наиболее простым. Для данного метода

не требуется ни инструктор, ни определенное специальное помещение, ни фиксированное время.

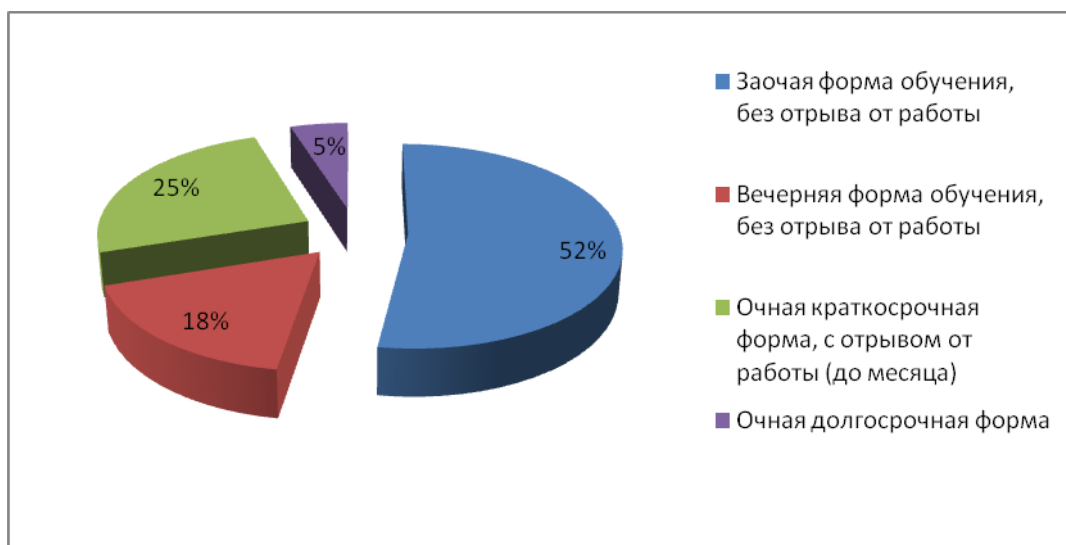


Рис.2.4. Предпочтение форм обучения рабочего персонала предприятия

Как показало анкетное исследование на предприятии ООО «Метснаб», персонал предприятия как метод самостоятельного развития используют обмен опытом с коллегами (53 % опрошенных), всего 23% читают специальную литературу. Всего трое из опрошенных посещают курсы в свободное от работы время, но эти курсы не имеют направленности на их основную работу (рис.2.5.).

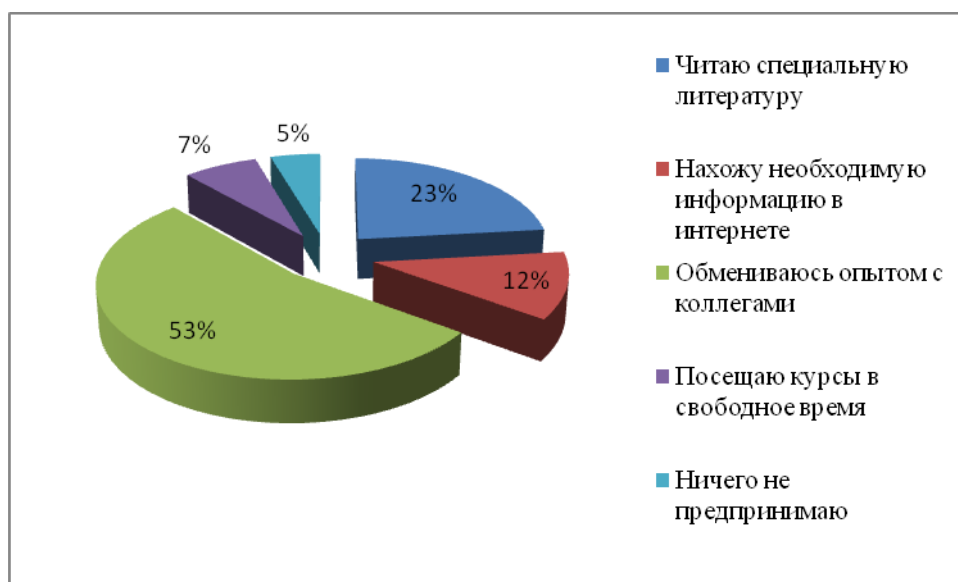


Рис.2.5. Методы самостоятельного развития рабочих кадров предприятия

Таким образом, предприятию необходимо предпринимать активные

действия, направленные на заинтересованность работниками в самостоятельном развитии, а именно на использование таких методов, как чтение специальной литературы и посещению курсов.

Как утверждали опрошенные, основной причиной того, почему они редко уделяют внимание таким эффективным методам развития как курсы и специальная литература, стало то, что сотрудники не согласны для этого тратить собственные средства. Исследование показало, что зачастую персоналу приходится брать на себя расходы на обучение, которое проходит исключительно в целях предприятия. Как утверждает большая часть из них (44% опрошенных), предприятие оправдывает это тем, что после прохождения обучения, данные расходы оправдаются премиями и надбавками, чего в следствии не происходит (рис.2.6.)

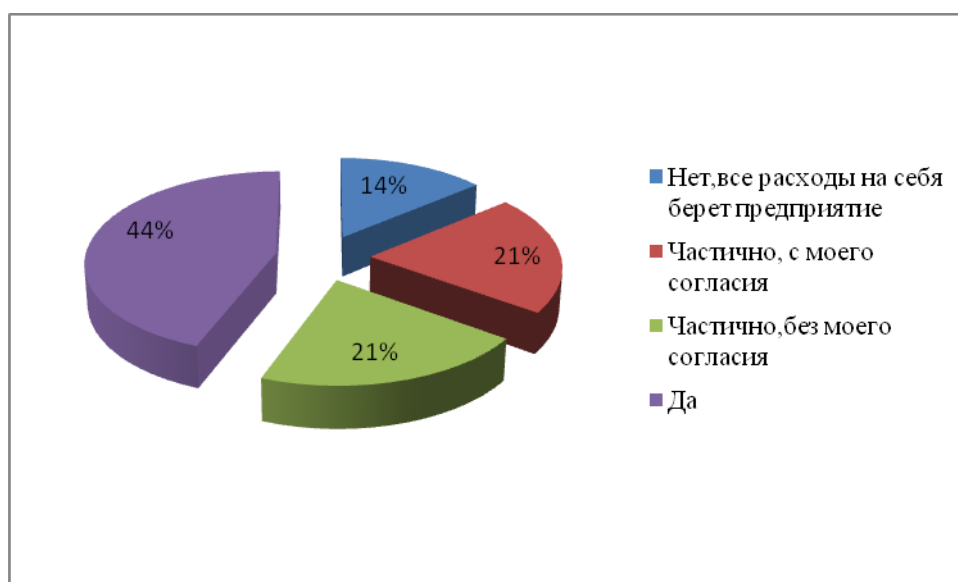


Рис.2.6. Обеспечение оплаты обучения сотрудников

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни сотрудник, как правило, занимает не одну, а несколько должностей, изменяет свое индивидуальное поведение. Это второй подход - профессионально-квалификационное продвижение. Это очевидный способ использования

возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу в организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности. Поэтому, для того, что бы выбрать методы обучения персонала, кадровому отделу, необходимо выяснить, какой же именно метод будет эффективен для непосредственного рабочего.



Рис.2.7. Оценка продуктивности методов обучения на предприятии.

На предприятии ООО «Метснаб» наиболее продуктивными методами считают стажировку, с эффективностью в 83% и повышение квалификации (эффективность 80%). Сотрудники считают, что переподготовка эффективна в обучении только на 48%, дистанционное обучение на 20%, самообразование – 25%, наставничество – 20%. (рис. 2.7)

Как показал опрос, такие методы, как наставничество и самообразование, получили столь небольшое внимание опрошенных по той причине, что на предприятии данные методы используются крайне редко. Таким образом, можно предположить, что отдел кадров предприятия использует только проверенные и давно используемые методы обучения персонала, а такие методы, которые требуют больше творческого потенциала, зачастую игнорируются.

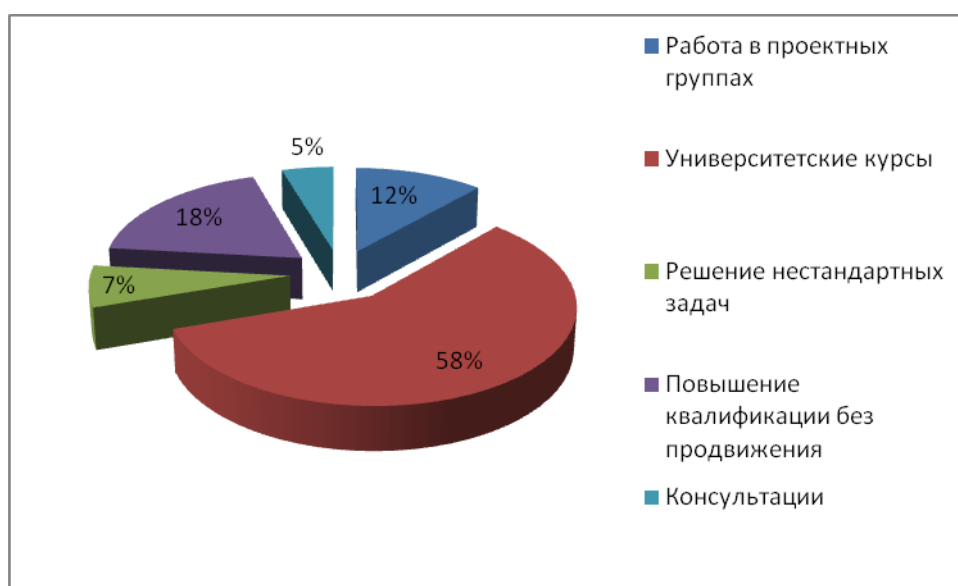
Для создания эффективной системы развития персонала главным фактором выступает заинтересованность самого персонала в обучении, а именно, кадровая служба должна обратить свое внимание на мотивацию рабочих в обучении. При обучении сотрудника мощным рычагом мотивации выступает повышение квалификации и его карьерное продвижение. Именно поэтому кадровая служба, должна создавать план деловой карьеры сотрудника любого звена.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым удовлетворением работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у

работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности. Поэтому при повышении квалификации персонала особое внимание должно уделяться выбору ее форм.



2.8. Практика форм повышения квалификации на предприятии.

В 58% случаях предприятие отдает предпочтение университетским курсам. Данная форма развития персонала является наиболее массовой, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих разряда в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы на предприятии ООО «Метснаб» устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства). (рис.2.8).

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда

рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Также индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего. Что бы не допускать подобного роста бракованной продукции, поломки оборудования по вине рабочего, система повышения квалификации должна иметь четкие временные рамки и даты обучения персонала.

Таким образом, при анализе системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия, было выявлено, что работники предприятия остро нуждаются в четком плане работы с персоналом в данном направлении. Кадровая служба обладает данным планом, но при работе с персоналом в области его развития придерживается его крайне редко, и зачастую носит хаотичный характер. В обучении и повышении квалификации нуждаются не только новые сотрудники предприятия, но и те сотрудники, которые проработали на нем долгое время.

2.3. Оценка эффективности профессионального развития персонала

Всевозрастающая потребность в квалифицированных рабочих обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождения новых путей повышения её эффективности.

Для того, чтобы кадровая служба предприятия могла заниматься совершенствованием системы подготовки и переподготовки рабочего персонала, необходимо определить способность рабочих воспринимать вводимые изменения. Показателем данной способности зачастую выступает отношение рабочих кадров к управляющему персоналу, что можно проследить в оценке рабочими профессиональных качеств руководителей и соотношении этих качеств со своими. На предприятии ООО «Метснаб» рабочим было предложено оценить в процентном соотношении следующие качества: профессиональные знания, навыки и опыт; деловые качества; личностные и нравственные качества.

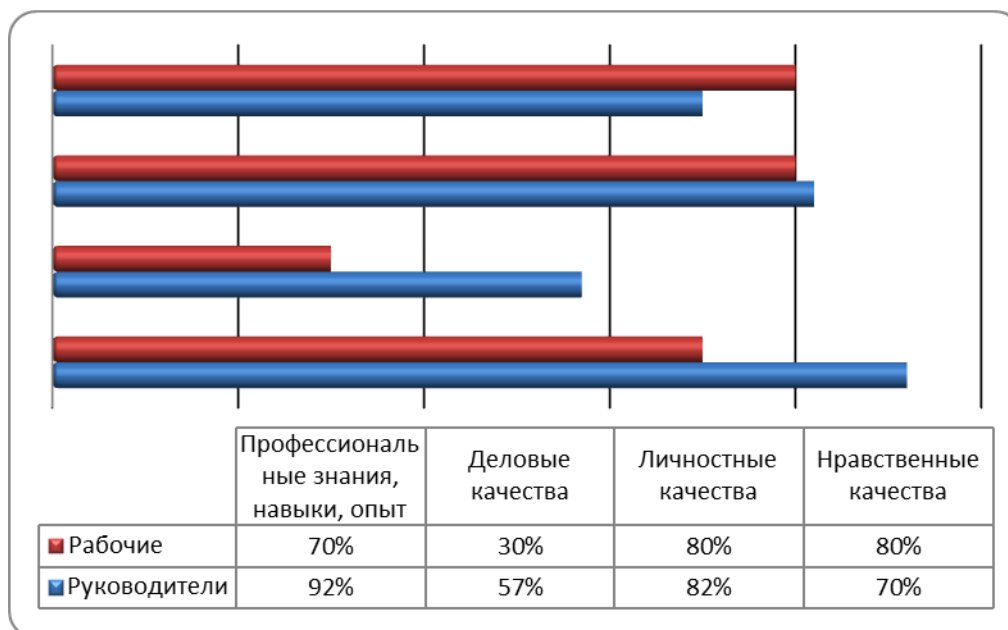


Рис. 2.9. Оценка развития качеств руководителей и рабочих кадров

Главным показателем является развитие профессиональных навыков, так как именно эти качества являются основополагающими при формировании взаимоотношений между подчиненными и руководителями. Как видно из Рис.2.9. рабочий персонал оценивает развитие профессиональных навыков своих руководителей в 92% из 100%, а свои в 70%.

Использование средств, выделенных предприятием на расширение подготовки кадров должно сосредотачиваться на наиболее рациональном и эффективном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращении излишних издержек и потерь. Для осуществления целей в области развития кадров, организация должна разработать и реализовывать четким планом работы с персоналом.

Таким образом, 25 из опрошенных утверждают, что кадровый отдел обладает таким планом, но зачастую им не пользуется, а 8 из 43 вообще не слышали о таком (рис.2.10). Важнейшей составляющей кадрового планирования является оперативный план работы с персоналом, он позволяет обосновать комплекс оперативных действий в области управления персоналом организации. Проведенный анализ показывает, что кадровая служба предприятия не уделяет ему должного внимания, что явно ослабляет общую кадровую политику

предприятия.



Рис.2.10. Наличие плана работы с персоналом на предприятии

Аттестация рабочих мест – один из основных видов контроля условий труда рабочих. При аттестации рабочих мест наряду с оценкой технического уровня оснащения рабочих мест и их организации проводится анализ их соответствия требованиям рабочих, как в части условий труда, так и в части проводимых технологических процессов, используемого оборудования и средств защиты. В состав аттестационных комиссий входят главные специалисты, а также работников служб охраны труда, а в состав аттестационных комиссий цехов – мастера и бригадиры.⁵²

Своевременная аттестация рабочих мест позволяет руководству прослеживать условия труда рабочего персонала, находить слабые места и оперативно исправлять негативные моменты, что позволяет улучшить условия труда, комфортность работы, что в следствии увеличивает продуктивность работы, уменьшает текучесть кадров и удовлетворенность собственной работой рабочего персонала.

⁵² Каширская О.В., Данилочкина Н.Г. Система модульного обучения внутрифирменной подготовки персонала. // Российское предпринимательство. – 2012. – №6 (6). – С. 20-26.

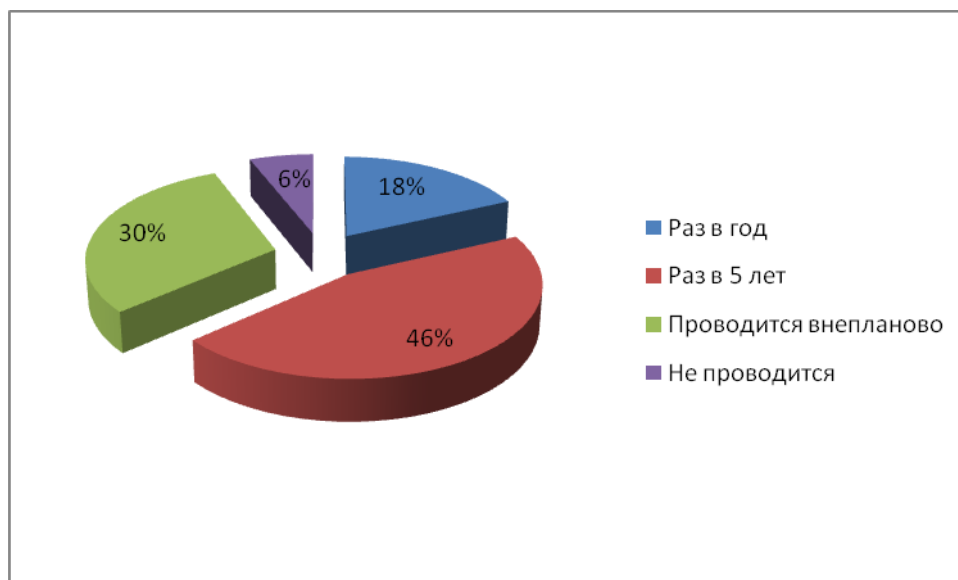


Рис.2.11. Выявление динамики проведения аттестации рабочих мест

На предприятии ООО «Метснаб» в основных цехах аттестация рабочих мест проходит в плановом порядке раз в 5 лет, это подтвердили 46% опрошенных. 30% опрошенных подтверждают, что на их рабочем месте аттестация проводится внепланово. Внеплановые проверки рабочих благодаря внезапности позволяют оценить рабочее место наиболее точно (рис.2.11).

Кадровая политика делает акцент на определение потребности в кадрах, ее количестве (19 из 43 опрошенных) и на привлечении новых кадров (14 из 43 опрошенных) (рис.2.12.)

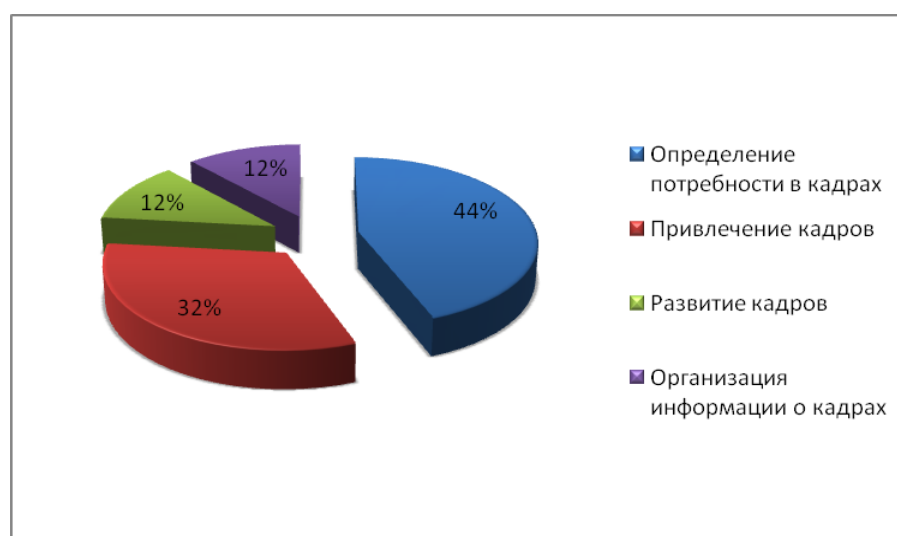


Рис. 2.12. Выявление основных аспектов кадровой политики

Организация информации о кадрах предполагает: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией; что в совокупности с развитием рабочих кадров значительно укрепляет кадровое развитие предприятия.

Оценка результатов деятельности предприятия и выполнения планов имеет большое значение. Объективная оценка деятельности предприятия поощряет рост производства, повышение его эффективности, и наоборот. На предприятии ООО «Метснаб» проверки подобного рода планируются, но плану не следуют (рис 2.13.).

Вследствие чего сотрудники оценивают кадровую политику предприятия как реактивную, то есть, кадровые службы достаточно развиты, но прогнозирования и целостной программы развития персонала на предприятии нет (21 из 43 опрошенных) (рис.2.14.).

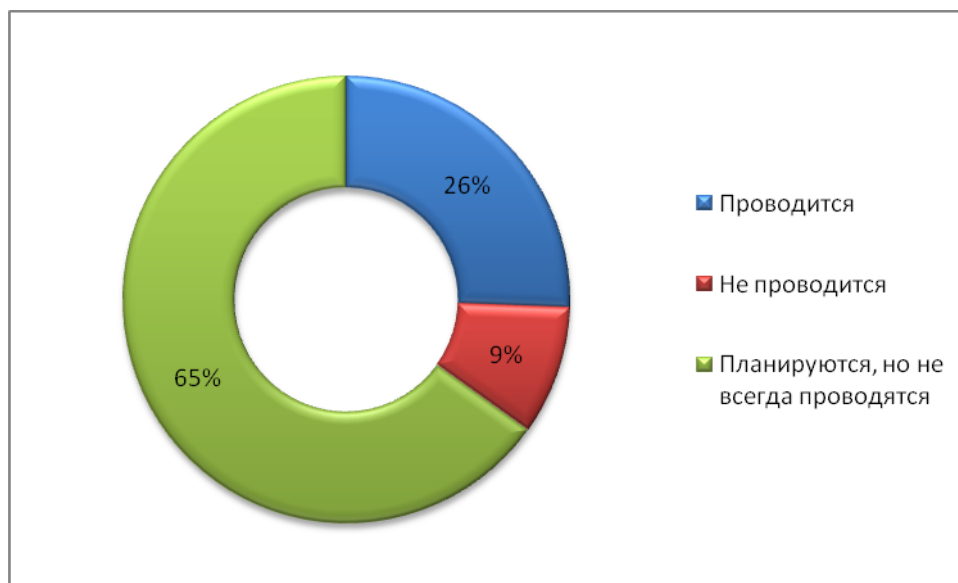


Рис.2.13. Проведение сверки планов и результатов деятельности на предприятии

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач,

отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

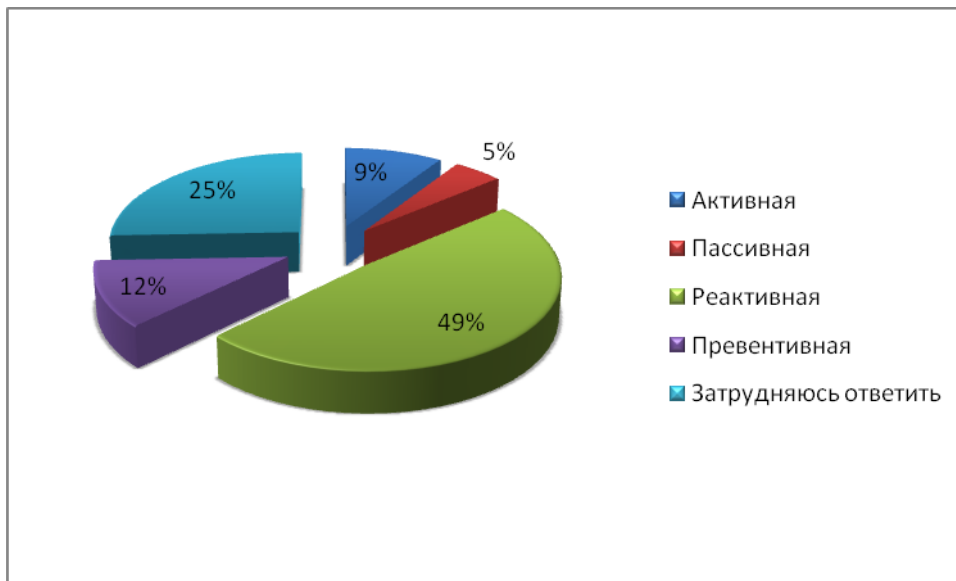


Рис. 2.14. Тип кадровой стратегии на предприятии ООО «Метснаб»

Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Таким образом, при оценке влияния профессионального развития персонала на формирование кадровой стратегии предприятия ООО «Метснаб», можно сделать вывод, что слабое развитие системы подготовки и переподготовки кадров, хаотичность ее использования формирует реактивную кадровую стратегию предприятия. Это дает нам возможность сделать вывод, что кадровые службы предприятия достаточно развиты, но целостной программы прогнозирования и отслеживания развития персонала на предприятии отсутствует.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТСНАБ»

3.1. Определение приоритетных направлений профессионального развития персонала

При разработке рекомендаций по совершенствованию профессионального развития персонала и условий их карьерного роста (рис. 3.1.) следует учитывать, что профессиональное развитие работника, определяемое его положением в должностной иерархии и определяющее возможность должностного продвижения, связано с профессиональным образованием, зависящим от системы профессионального обучения.

Инвестиции в профессиональное образование способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию работников к коллективному труду, развивают их лояльность к организации, обеспечивают преемственность в управлении.

В этой связи возможность профессионального обучения в собственной организации выступает для работников одним из важнейших факторов принятия решения о трудоустройстве на конкретное рабочее место.

Направлениями совершенствования профессионального развития персонала и условий его карьерного роста в работе определены:

- в области профессионального развития персонала: определение цели и задач профессионального развития, основных направлений профессионального обучения и повышения квалификации; формирование альтернативного набора критериев выбора формы профессионального обучения и определение критериальных параметров обучающих программ; выбор и обоснование инструментов профессионального развития;



Рис. 3.1. Направления совершенствования профессионального развития персонала и условий его карьерного роста

– в области обеспечения условий для карьерного роста персонала: выявление общих закономерностей управления карьерным продвижением; конкретизация содержания этапов управления карьерным продвижением работников; разработка плана карьерного роста для каждого работника на основе единой типовой формы; определение состава условий обеспечения карьерного роста работников; конкретизация последовательности подготовки кадрового резерва управленческих должностей.

В области профессионального развития персонала первым этапом выступает формулировка цели и задач профессионального развития персонала организации. Задачами развития персонала могут выступать следующие аспекты:

- повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства;
- подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;
- способность к коммуникации, работе в группе;
- осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом;
- формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов;
- самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний;

Следующий этап – определение основных направлений профессионального обучения и повышения квалификации персонала организации. Для ООО «Метснаб» основным направлением обучения следует выбрать обучение для

ликвидации разрыва между требованиями должности и возможностями исполнителя. Даже в том случае, если подбор и найм работника был произведен по всем правилам, остается разрыв между требованиями рабочего места и возможностями исполнителя. Это связано прежде всего с тем, что каждая организация имеет специфические черты в системе распределения труда

Выбор форм обучения зависит от наличия в организации финансовых и временных ресурсов. В качестве критерия классификации выступает степень взаимосвязи работника с рабочим местом. Согласно этому критерию формы обучения подразделяются

- на рабочем месте — внутрипроизводственное обучение;
- вне рабочего места — внепроизводственное обучение.

Критериями выбора вида обучения являются, с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой — внушительные расходы на образовательные мероприятия. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то расходы подсчитываются относительно легко. Выбор формы обучения является многокритериальной задачей. Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное). Критериями выбора вида обучения являются с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительным, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Обучение квалифицированных кадров без отрыва от рабочего места имеет преимущества: методика обучения осуществляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому

внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Разнообразие этих форм и видов очень велико, и каждому находится место в общей системе корпоративного обучения.

Таблица 3.1.

Классификация форм организации обучения

Количество участников организации	Режим обучения	Организатор обучения		
		Внутренний		Внешний
		Внутренний поставщик	Внешний поставщик	
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары		Открытые семинары; Конференции.
	Без отрыва от работы	Техническая учеба		
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы	Стажировка		Образовательные программы; Стажировка.
	Без отрыва от работы	Техническая учеба; Ротация или стажировка; Наставничество; Самообучение (в т.ч. с помощью компьютерных программ и учебного оборудования); Дистанционное обучение.		Образовательные программы; Дистанционное обучение.

Для ООО «Метснаб» наиболее эффективной формой организации обучения является режим обучения без отрыва от работы, а именно наставничество, техническая учеба и самообучение. Наставничество позволяет:

- снизить зависимость от качества кадров на рынке труда;
- качественно и быстро подготовить новых сотрудников к самостоятельной работе;
- снизить зависимость от конкурентной борьбы за квалифицированные кадры;
- мотивировать молодых и перспективных сотрудников, которые

благодаря наставникам повышают свою квалификацию, осваивают новую профессию и повышают оплату труда;

– подготовить кадровый резерв для новых и расширяющихся производств компании.

Техническая учеба по внедрению новой техники, передовой технологии и прогрессивных методов труда проводятся в целях повышения уровня специальных профессиональных знаний и навыков работников, освоения ими новых технологий и приемов выполнения работы в конкретных условиях производства с учетом изменения технологии производственного процесса.

В качестве основных мер поощрения самообразования, повышения квалификации за счет собственных средств можно использовать самые разные. Например, установление надбавок к заработной плате, замену наименования должности на более престижное, привлечение к выработке ответственных решений, увеличение служебной ответственности, возможность установки самостоятельного темпа и ритма работы, относительная самостоятельность в принятии решений в рамках своей компетентности, продвижение по службе. То есть, механизмов для стимулирования – много. Важно, чтобы это хорошо понимали и высшие руководители и линейные. Основная роль руководителя в этом случае состоит в том, чтобы помогать подчиненным, корректировать совместные действия по повышению квалификации, поощрять получение дополнительных знаний и навыков.

Ожидаемым результатом реализации этих направлений определено повышение уровня профессионального развития работников, обеспечиваемого прогрессом их карьерного роста. Если этот результат организация не достигает, ей следует вернуться к этапу постановки задачи профессионального развития и карьерного роста работников, исходя из их мотивационного влияния на развитие персонала организации, что обеспечит закономерную цикличность процесса управления персоналом.

3.2. Программа профессионального развития персонала предприятия

Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации. При определении содержания программы также необходимо учитывать характеристики потенциальных обучающихся.

При выборе методов обучения предприятие должно, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

- актуальность. То, о чем говорится во время обучения. Должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося;
- участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку;
- обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.⁵³

Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть предельно внимательным: несоответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотивирующее действие на обучаемых. Более эффективными будут такие средства обратной связи как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи

⁵³ Быкова И.В. Программа «Управление и развитие карьеры» // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – №4. – С. 28.

взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию.

Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в повышении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.⁵⁴

Понимание того, как профессиональное обучение может заинтересовать сотрудника, позволяет соответствующим образом преподнести ему информацию о предстоящей программе. В данном случае решающую роль должен сыграть руководитель подразделения, в котором работает отправляемый на обучение сотрудник. Как правило, руководитель лучше других понимает его мотивацию и обладает возможностью увязать его интересы с предстоящим курсом.

Также важно определить способность сотрудника участвовать в конкретном курсе профессионального обучения, т.е. степень его подготовленности. Косвенными индикаторами этого являются уровень образования, профессиональный опыт, результаты аттестации. Довольно часто используется предварительное тестирование кандидатов на участие в курсе обучения. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участник может значительно снизить эффективность всего курса.

На рисунке 3.3. представлена рекомендуемая программа профессионального развития персонала на предприятии ООО «Метснаб». Даная программа состоит из 6-ти этапов, 3 из которых являются основными.

Первый этап при реализации программы профессионального развития сотрудника – это входной контроль знаний и умений работника. Он необходим для точного определения уровня профессионального развития потенциального

54 Березина Е.С. Саморазвитие и его оценка окружающими // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – №4. – С. 32.

обучающегося, что позволит значительно сократить затраты средств и времени на обучение сотрудника, так как это исключает возможность того, что обучаемый будет осваивать материал и практические навыки, которыми уже владеет. При реализации данного этапа используются такие инструменты как: беседа с инструктором (мастером или преподавателем), которая может включать демонстрацию уже имеющихся навыков на тренажерах, машинный контроль, который включает в себя прохождение теста на компьютере, либо использование программы симулятора, при условии, что предприятие не обладает необходимой моделью производственного оборудования.

Следующий этап – освоение и развитие теоретических навыков. Данный этап реализуется проведение лекций и семинаров, которые проводятся мастером по эксплуатации и ремонту механизмов, мастером по контрольно-измерительным приборам и начальником отдела комплектации оборудования в зависимости от цеха, в котором проводятся лекции. Но для проведения занятий по развитию теоретических навыков, обучающий должен обладать следующими навыками:

иметь практический опыт:

- анализа планов и организации учебно-производственного процесса и разработки предложений по его совершенствованию;
- определение цели и задач, планирования и проведения лабораторно-практических занятий в аудиториях, учебно-производственных мастерских и организации;
- участия в организации практики обучающихся в учебно-производственных мастерских и на производстве;
- проверки безопасности оборудования, подготовки необходимых объектов труда и рабочих мест обучающихся;



Рис.3.3. Программа профессионального развития персонала

- наблюдения, анализа и самоанализа лабораторно-практических занятий в аудиториях, учебно-производственных мастерских и в организациях, разработки предложений по совершенствованию и коррекции;

- ведение соответствующей документации, обеспечивающей учебно-производственный процесс;

уметь:

- находить и использовать методическую литературу и др. источники информации, необходимой для подготовки к лабораторно-практическим занятиям и организации практики обучающихся;

- взаимодействовать с отделом кадров по вопросам организации учебно-производственного процесса;

- планировать учебно-производственный процесс, подбирать учебно-производственные задания;

- организовывать и проводить лабораторно-практические занятия и все виды практики обучающихся;

- использовать различные формы и методы организации учебно-производственного процесса;

- нормировать и организовывать производственные и учебно-производственные работы;

- обеспечивать связь теории с практикой;

- обеспечивать соблюдение обучающимися техники безопасности;

- эксплуатировать и конструировать несложные технические средства обучения;

- устанавливать педагогически целесообразные взаимоотношения с обучающимися, рабочими;

- осуществлять педагогический контроль, оценивать процесс и результаты деятельности обучающихся, качество продукции, изготавливаемой обучающимися;

- осуществлять самоанализ и самоконтроль при проведении занятий и

организации практики обучающихся;

- анализировать процесс и результаты профессионального обучения,;
- оформлять документацию, обеспечивающую учебно-производственный

процесс;

знать:

- теоретические основы и методику профессионального обучения (по соответствующей отрасли);

- цели, задачи, функции, содержание, формы и методы профессионального обучения;

- особенности планирования занятий по профессиональному обучению в зависимости от их целей и задач, места проведения, осваиваемой профессии рабочих;

- структуру и содержание учебных программ профессионального образования и профессиональной подготовки, цели и особенности освоения профессий рабочих при обучении;

- методы, формы и средства профессионального обучения, методические основы и особенности организации учебно-производственного процесса с применением современных средств обучения;

- основы конструирования и эксплуатации несложных технических средств обучения;

- профессиональную терминологию, технологию производства, технику, производственное оборудование, правила их эксплуатации и требования к хранению;

- перечень работ в рамках технологического процесса;

- правила приемки и проверки оборудования и оснастки;

- нормативно-правовые и организационные основы охраны труда;

- классификацию и номенклатуру опасных и вредных факторов производственной среды, методы и средства защиты от них;

- требования к содержанию и организации контроля результатов

профессионального обучения;

– виды документации, обеспечивающей учебно-производственный процесс, требования к ее оформлению;

Третий этап должен осуществляться незамедлительно после начала реализации второго этапа, так как любые теоретические знания не принесут должного результата без подкрепления практическими навыками. На современном производстве развитие и обучение различным профессиональным практическим навыкам часто оказывается невозможно в непосредственном режиме работы. В особенности это относится к подготовке по сложным операторским профессиям, для которых характерно то, что работать приходится не столько с реальными объектами, сколько с их моделями. Поэтому использование тренажеров важно не только для формирования конкретных трудовых навыков, но и для моделирования определенных сложных производственных ситуаций с целью выработки готовности к адекватному реагированию на них.

Сама идея профессионального обучения в специально смоделированных ситуациях достаточно продуктивна. Тренажеры могут разрабатываться и использоваться в разных формах:

- 1) технические тренажеры;
- 2) моделирование ситуаций профессионального взаимодействия в различных группах и тренингах;
- 3) моделирование и обсуждение сложных производственных ситуаций в ходе деловых игр и дискуссий;
- 4) моделирование в воображении сложных ситуаций в ходе специально организованных групповых или индивидуальных занятий;
- 5) смешанные варианты проигрывания производственных ситуаций, где задействованы и технические тренажеры, и игровые взаимодействия обучающихся, и их воображение.⁵⁵

⁵⁵ Погуляева Е.В. Виды и формы обучения. Оптимизация затрат на обучение: смена приоритетов // Управление развитием персонала. – 2009. – №3. – С. 17.

Четвертый этап осуществляется после предоставления обучающимся сотрудникам четырех дней, которые необходимы им для повторения всего пройденного теоретического материала и практических навыков. На данном этапе проводятся экзамены в устной или тестовой форме комиссии, состоящей из трех руководителей цехов, которые непосредственно имеют возможность к обучению и наставничеству, а именно:

1. Мастер по эксплуатации и ремонту механизмов;
2. Мастер по контрольно-измерительным приборам;
3. Начальник отдела комплектации оборудования.

После сдачи устного экзамена или теста, обучающийся обязан продемонстрировать свои практические навыки на тренажере. После сдачи всех необходимых тестов, комиссия подводит итог всему обучению рабочего с дальнейшим присвоением или не присвоением квалификации.

Заключительный этап включает в себя анализ эффективности профессиональной деятельности рабочего. Данный этап характерен систематическим изучением процесса труда индивида и его достижений, полученные данные от наблюдения за деятельностью сотрудника используются для разработки дальнейших планов.

Цель анализа заключается в определении степени эффективности труда работника, а так же определении эффективности проведенного обучения и определения дальнейшего его направления. Оценка требует, чтобы обучающая комиссия собирала информацию о том, насколько каждый работник выполняет свою работу. Сообщая эти сведения рабочим, руководители информируют их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Для анализа эффективности сотрудник отдела кадров по обучению и развитию персонала проводит анкетирование сотрудника, проходившего

обучение, не позднее 5-ти дней после окончания учебы.

Оценка эффективности обучения специалистов производится:

- во время ежегодной оценки сотрудника;
- спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий

Руководитель заполняет опросный лист, оценивающий эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе;

- по запросу руководителя структурного подразделения менеджер по обучению и развитию персонала проводит оценку полученных на обучении знаний с помощью опросников, составленных совместно с Руководителем структурного подразделения.

Содержание программы управления профессиональным развитием персонала в ООО «Метснаб»:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, товарооборота,
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка),
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров),
- система общей и профессиональной подготовки кадров,
- адаптация работников в организации;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности,
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

Целями программы управления рабочим персоналом предприятия должны быть:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей в рассматриваемой организации требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе, в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника в организации, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.;
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Для более эффективной программы развития персонала необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития организации.

Мероприятия по развитию трудового потенциала

№ п/п	Мероприятие	Результат
1	Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг	Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала
2	Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка)	Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации
3	Организация общей и профессиональной подготовки кадров	Повышение квалификации персонала, производительности труда и качества продукции (услуг)
4	Адаптация работников на предприятии	Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом
5	Повышение оплаты и стимулирования труда, улучшение системы материальной и моральной заинтересованности	Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству
6	Оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия	Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.
7	Система развития кадров - их подготовка и переподготовка	Повышение гибкости в использовании работника на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудоу) карьеры
8	Улучшение межличностных отношений между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями	Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала)
9	Повышение социальной защиты работников	Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.

В результате предложенных мероприятий по развитию трудового

потенциала в организации ООО «Метснаб» будут созданы условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

3.3. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Важный момент процесса профессионального обучения является оценка его эффективности. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано прежде всего с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена на данный момент с методологическими трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Экономическая эффективность обучения и тренинга определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, снижения уровня риска его функционирования.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение.

К критериям оценки результатов обучения и переподготовки персонала могут быть отнесены:⁵⁶

1. Реакция обучающихся. Информация может быть получена путем опроса или анкетирования.
2. Усвоение учебного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

⁵⁶ Бородина О.В. Оценка экономической эффективности развития персонала./ Автореферат. – Омск, 2011г. – 19 с.

3. Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того, как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения. Результатом может быть и усвоение корпоративных норм и правил поведения, принятия решений и т.п.

4. Рабочие результаты. Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения (увеличение скорости работы, снижение потерь, рост эффективности и т.п.)

Конкретизация указанных методических установок и трансформация их в конкретные экономические показатели в организации в значительной степени будут стимулировать обучение персонала, так как всем будет видна не только социальная, но и экономическая эффективность этого мероприятия.

Как правило, результаты развития дают экономический эффект не сразу, а по истечении некоторого периода времени, который тем выше, чем больше в программах развития уделяется внимания теоретическим знаниям, инновационным подходам и технологиям работы, ориентированным на реализацию стратегических целей и задач. Следовательно, для таких программ развития особенно необходимо использование переменных, отражающих развитие в прошлые периоды времени.⁵⁷

Для того, что бы провести экономическую оценку развития персонала, необходимо распределить планируемое обучение по целям. В данном случае можно выделить следующие варианты:

1. Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов.

2. Обучение приведет к освоению новой профессии, должности. При этом обязательно должно планироваться совмещение профессии, должностей. Например, обучение слесаря на электрогазосварщика с последующим

⁵⁷ Бородина О.В. Оценка экономической эффективности развития персонала./ Автореферат. – Омск, 2011г. – 14 с.

совмещением профессий.

3. Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность.

4. Обучение сотрудников, которое определяется законодательно.

5. Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования. Иными словами, персонал должен научиться на нем работать. Иногда правда бывает, что персонал и без обучения может работать на новом оборудовании, но при этом не достаточно эффективно.

Для подсчета экономической эффективности от обучения персонала, первым шагом будет подсчет расходов на обучение, которое представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Стоимость проектных мероприятий

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб
Обучение персонала	3	11000	33 000
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	3	5500	16 500
Итого			49 500

При существовании новых подходов к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять, экономический эффект определяется как:

$$S = (\Delta P \times C) - Q \quad (9)$$

где S — экономический эффект, руб.,

ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени, ед,

C — цена единицы произведенной продукции, руб./ед.,

Q — затраты на обучение, руб.⁵⁸

На предприятии ООО «Метснаб» прирост выработки продукции в месяц будет составлять 3 единицы. Средняя цена единицы произведенной продукции одного вида равна 37 000 рублей за единицу.

Таким образом, для предприятия ООО «Метснаб» ΔP — прирост выработки продукции в месяц предположительно составит 3 единицы, C — средняя цена единицы произведенной продукции одним цехом по созданию перерабатывающего оборудования по прайс-листу составит 37 000, Q — затраты на обучение, как видно из таблицы 3.1. 49 500 руб.. Экономический эффект от обучения и освоения работником новых профессиональных навыков для предприятия будет составлять:

$$S = (3 \times 37\,000) - 49\,500 = 61\,500 \text{ руб. в месяц}$$

То есть, если предприятие затратит 49,5 тыс. руб. на обучение своих сотрудников, производительность продукции увеличится на 3 единицы, и получит прирост в выручке в 61 500 рублей.

2. В случае обучения сотрудника в соответствии с требованиями законодательства экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучений:

$$S = (H + \Delta P_n \times C) - Q \quad (10)$$

где S — экономический эффект, руб.,

H — штрафные санкции,

ΔP_n — недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, т.н,

C — цена единицы произведенной продукции, руб./тн.,

Q — затраты на обучение, руб.

Для предприятия ООО «Метснаб» штрафные санкции, налагаемые на юридическое лицо от Минтруда, варьируются в диапазоне от 30 000 до 50 000 рублей, для расчетов воспользуемся средним уровнем штрафа – 40 000 рублей,

⁵⁸ Мансуров Р. Об оценке эффективности обучения персонала. // Хозяйское право, 2008г., URL: http://www.kadrovik.ru/-kadrovik_ru-/08_08_1.pdf (дата обращения 27.04.2014).

недовыработка продукции за период запрета (90 суток) использования оборудования – 9 единиц. Экономический эффект таким образом будет равен:

$$S = (40\ 000 + 9 * 37\ 000) - 11\ 000 = 362\ 000 \text{ р.}$$

То есть, если предприятие по требованию законодательства не будет проводить обучение работников, то затраты его составят 333 000 руб..

Конечно, в данном случае оценку можно и не проводить. Однако, российская практика хозяйствования часто говорит об искренней любви некоторых руководителей все же поиграть в непонятные игры с законодательством. Вот на такой случай и рекомендуется провести экономическую оценку, чтобы руководителю убедительно доказать на примере полученных миллионов вероятного ущерба.⁵⁹

3. В случае, когда обучение необходимо вследствие установки нового оборудования, однако, руководство настаивает на том, что учить никого не надо и в процессе работы они все освоят, тогда предлагается следующий подход:

$$S = (\Delta P \times C) - Q \quad (11)$$

где S — экономический эффект, руб.,

ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени после обучения, тн.
Для плановых расчетов рекомендуется взять как разницу между фактической выработкой и номинальной, указанной в паспорте оборудования.

C — цена единицы произведенной продукции, руб./тн.,

Q — затраты на обучение, руб.

Совершенствование обучения персонала положительно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы и снизится число ошибок. Экономия средств за счет снижения числа ошибок в проектах (P) рассчитывается по формуле:

$$P = D \times \frac{B_0 C_0}{100} \quad (12)$$

⁵⁹ Мансуров Р. Об оценке эффективности обучения персонала. // Хозяйское право, 2008г., URL: http://www.kadrovik.ru/-kadrovik_ru-/08_08_1.pdf (дата обращения 27.04.2014).

где D – количество документов (проектов) в год;

B_0 – Уменьшение количества ошибок, %

C_0 – стоимость исправления ошибок, руб.

Таким образом, повышение квалификации рабочих – один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования профессионального развития персонала ООО «Метснаб» можно сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Определено понятие управления профессиональным развитием персонала предприятия, выявлены его цели и задачи. Управление профессиональным развитием персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Рассмотрена структура целей и задач развития персонала предприятия. Выделены стратегические и оперативные (тактические) цели.

2. Определена роль профессионального развития персонала в системе кадровой стратегии предприятия. Важнейшим условием развития фирмы, ее авторитета является разработка кадровой политики предприятия. Деятельность руководства по обучению и повышению профессионального развития сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении – все это должно работать на идею постоянного совершенствования кадровой политики

3. Разработана методика исследования организации профессионального развития персонала предприятия, которая предусматривает:

- анкетирование рабочих кадров предприятия по проблеме разработки его кадровой стратегии и системы профессионального развития персонала;
- оценка работы кадровой службы в части обучения персонала и обеспечения сопроводительной документацией.

4. Проанализирован количественный и качественный состав рабочих кадров и их соответствие потребностям предприятия ООО «Метснаб»:

- на протяжении рассматриваемого периода произошло снижение общей численности персонала на 13% или на 6 человека;
- удельный вес работников промышленно-производственного персонала в 2016 году снизился на 12,4% в соотношении с 2014 годом, и соответственно

снизились удельный вес работников непромышленного персонала. Соотношение рабочих и служащих в общей численности работающих почти не изменилось;

- доля рабочих в общей численности работников снизилась за рассматриваемый период на 1,38 пунктов и в 2016 году она составила 77,8% от общей численности персонал;

- на протяжении 2014, 2015 и 2016 годов средний разряд работ по основному производству выше среднего разряда. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом рабочих уменьшается из года в год;

- необходимость в повышении квалификации рабочих кадров в 2016 году уменьшилась по сравнению с 2014 годом почти в 2 раза и составляет 3 человека.

5. Проведен анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия, в ходе которого выяснилось, что:

- кадровая служба ООО «Метснаб» обладает планом работы с персоналом, но при работе в области его развития зачастую носит хаотичный характер;

- при замещении сотрудников, которые отсутствуют на рабочем месте по непредвиденным обстоятельствам, предприятию выгоднее обучить и использовать собственную рабочую силу;

- персонал предприятия как метод самостоятельного развития используют обмен опытом с коллегами. Некоторые рабочие посещают курсы в свободное от работы время, но эти курсы не имеют направленности на их основную работу;

- рабочий персонал предприятия ООО «Метснаб» считает самой приемлемой формой обучения заочную форму, без отрыва от производства. Это объясняется тем, что сотрудники не желают нести потери в зарплате из-за сокращения или потери рабочего дня;

- зачастую персоналу приходится брать на себя расходы на обучение, которое проходит исключительно в целях предприятия.

6. Проведена оценка влияния профессионального развития персонала на формирование кадровой стратегии ООО «Метснаб»:

- в основных цехах аттестация рабочих мест проходит в плановом

порядке раз в 5 лет;

- кадровая служба предприятия зачастую пренебрегает оперативным планом работы с персоналом, что явно ослабляет общую кадровую политику предприятия;

- кадровая политика предприятия делает акцент на определение потребности в кадрах, ее количестве, не уделяя должного внимания ее качественному соответствию;

- объективная оценка деятельности предприятия поощряет рост производства, повышение его эффективности, и наоборот. На предприятии ООО «Метснаб» проверки подобного рода планируются, но плану не следуют;

- на предприятии используется реактивная кадровая политика, которая позволяет максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны.

7. На основе проведенного анализа разработана программа профессионального развития сотрудников, которая состоит из 6-ти этапов, 3 из которых являются основными.

Лекций и семинары рекомендуется проводить мастером по эксплуатации и ремонту механизмов, мастером по контрольно-измерительным приборам и начальником отдела комплектации оборудования в зависимости от цеха, в котором проводятся лекции. Для закрепления теоретических навыков, обучающиеся должны пройти практические занятия на учебном техническом тренажере.

8. Проведена экономическая оценка эффективности от обучения рабочего персонала в разных ее проявлениях:

- при внедрении новых подходов работы или ее организации
- в случае замещения после обучения другой должности;
- обучение в соответствии с требованиями законодательства;
- при внедрении нового оборудования.

Таким образом, анализ исследования проблемы показал, что профессиональное развитие персонала является важным вопросом для кадровой

службы предприятия. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, его профессиональное развитие является недостаточно развитой для столь крупного предприятия, поэтому необходимо принять ряд мер, по развитию кадровой службы предприятия в данном направлении.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Актуальные проблемы менеджмента. Коллективная моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2012.
2. Анисимов В. Программа оптимизации системы управления персоналом. // Бизнес для бизнеса. Электронный журнал. – 2012. - №11. - <http://b2b.in-s.ru/html>
3. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы // Кадровик – 2014. – № 12. – С. 2-3.
4. Антонова Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2012. – №3. – С. 90–99
5. Апенько С.А. Миссия, цель и стратегия систем управления персоналом // Кадровик, — 2011. — №2.
6. Аюпов Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – С 85–87.
7. Багирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. – М.: Юнити-Дана, 2014.
8. Беспалов И. Девять шагов к созданию кадрового резерва [Текст] / И. Беспалов // Менеджер по персоналу. – 2012. – №9. – С. 40–42
9. Боброва Н. Инновационный подход к системе повышения квалификации сотрудников // Управление персоналом. – 2010. – №20 (246). – С. 31–33.
10. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации // Управление персоналом. – 2010. – №21. – С. 32–37.
11. Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №11.
12. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала // Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 49–52.
13. Ведерникова О.М. Простые способы вовлечения персонала // Кадровик.

— 2014. — № 5. — С. 24-26.

14. Веряскина В.П. Управление развитием человеческого капитала: модели менеджмента и практика [Текст] / В.П.Веряскина // Философские науки. – 2012. – №6. – С.7–22

15. Воробьева Е. Система мотивации – составляющая часть системы управления персоналом // Экономика и жизнь. – 2011. – № 15.

16. Гаджиева Э.А. Концептуальные подходы к эффективности управления организацией // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2009. – №2.

17. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2010.

18. Горшков Л.А. Анализ системы управления: Монография /Л.А.Горшков. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010.

19. Дашкова Д.А. Управление персоналом / Учебное пособие. – М., 2010.

20. Дебро, Ж Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №7.

21. Демушкина Е. А. Информационные технологии в кадровом менеджменте [Текст] / Е. А. Демушкина, О. В. Лезина // Молодой ученый. – 2011. – №4. – С. 83–87.

22. Дешина С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон // Менеджмент в России и за рубежом. –2012.–№5.– С.118–125.

23. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – №8.

24. Доничев О.А, Методика оценки эффективного управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом.–2012.–№1.–с.119–124.

25. Доронина И.В., Черноскутов В.Е. Стимулирование, развитие и оптимизация систем управления персоналом. - Новосибирск: СибАГС, 2011

26. Друбецкая Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. –

С. 48–52

27. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2010.
28. Жердева О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? /О. Жердева //Управление персоналом. – 2012. –№22(296). – С. 14–17.
29. Калачева Л. Кадровый потенциал и кадровая политика // Кадровик. – 2009. – №5. – С. 39–46.
30. Карапетян З. Комплексная система мотивации и управления показателями // Служба кадров и персонал. – 2011. – №3. – С. 11–14.
31. Кибанов А. Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012.
32. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2011. — N 9.
33. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность. – Пенза: ПГУАС, 2010.
34. Костицын Н.А. Оптимизация издержек на корпоративное обучение // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С.29.
35. Крутова М. Оценка эффективности обучения и развития персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №4. – С.39.
36. Крюков С.Е. Расходы на профессиональную подготовку и обучение работников // Бухгалтерский учет. – 2009. – № 20. – С. 19.
37. Куклинов В.А. Методы повышения инновационной восприимчивости персонала для развития инновационного потенциала // Экономика и предпринимательство. – 2011. – №3. – С. 100.
38. Левина С.Ш., Пономарева И.К. Диагностика мотивации // Кадровик. – 2010. – №3. – С. 20–24.
39. Левина С.Ш., Пономарева, И.К. Управление мотивацией труда персонала организаций [Текст]: моногр. / И.К. Пономарёва, С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 248 с.
40. Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы. / Под ред. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2011.

41. Могилёвкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат /Е. А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников. Учебно-практическое пособие. – СПб: Изд-во «Речь», 2012.

42. Новосельцева Е.Г. Концептуальные основы совершенствования системы управления персоналом государственной гражданской службы// Креативная экономика. — 2014. — № 5 (29). — С. 63-68.

43. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82–89.

44. Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила // Кадры предприятия. – 2013. - №10.

45. Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике // Кадровик. – 2010. – №2. – С. 22–28.

46. Попов В. Процесс обучения действием в действии // Управление персоналом. – 2010. – №2 (228). – С. 18–21.

47. Прокофьева В.Г. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы // Вопросы управления. – 2014. – № 2. – С. 11–13.

48. Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала // Справочник кадровика. – 2010. – № 2. – С. 131–134.

49. Пьянкова Е. Профессиональное образование и карьера молодого специалиста / Пьянкова Е. // Высшее образование в России. – 2010. – № 12. – С. 110–114.

50. Ряковский С.М. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала // Справочник по управлению персоналом. – №3. – 2009. – С. 53

51. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Потенциал трудовых ресурсов как фактор повышения уровня конкурентоспособности в строительстве. – Пенза: ПГУАС, 2012.

52. Сардарян А., Чернова В. Кадровые миграции // Управление персоналом. –

2009. - №12. – С. 71 – 74.

53. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2010.

54. Свешникова Е. Управление лояльностью персонала в организации [Текст] / Е.Свешникова, С.Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №11. – С. 84-85

55. Серопов Л. Моделирование социально–экономических факторов роста производительности труда // Кадровик. – 2010. – N 5. – С. 57.

56. Толоконский В. А. Максимально использовать имеющийся ресурс - главная управленческая инновация // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2010. – №1. – С. 3.

57. Туленков Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н. Туленков // Справочник кадровика. – 2013.– №7. – С. 24–30

58. Усов Е.Г. Формирование системы ротации персонала. Автореферат диссертации на соискание уч.степени к.э.н. – Иркутск, 2015.

59. Федорова Т. Сотрудники и гибкий график работы // Кадровое дело. – 2009. – №9. – С. 20–28.

60. Фомин А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда: Автореферат на соискание ученой степени канд. социол. наук. – М., 2009.

61. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. – №1. – С. 24 – 29.

62. Христофоров И. Ротация кадров как средство развития персонала // Справочник кадровика. – 2012. - №2.

Анкета по оценке эффективности кадровой стратегии и системы профессионального развития персонала предприятия.

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в исследовании разработки кадровой стратегии предприятия в части профессионального развития персонала, которое проводит Институт экономики и менеджмента Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. Анкетирование проводится анонимно, все результаты будут использоваться в обобщённом виде.

Ваше мнение очень важно для нас! Выберите вариант Вашего ответа или впишите его, если потребуется. Заранее благодарны Вам за ответы на вопросы анкеты!

1 блок. Оценка действующей кадровой стратегии

1. Какой на Ваш взгляд вид власти преобладает на предприятии?

- единоличная;
- коллегиальная;
- смешанная;
- затрудняюсь ответить.

2. На Ваш взгляд, что является основными аспектами кадровой политики Вашего предприятия?

- определение потребности в кадрах;
- привлечение кадров;
- развитие кадров;
- организация информации о кадрах;
- другое _____

3. Какой тип кадровой политики на Ваш взгляд проводится на предприятии?

- активная, постоянно совершенствуется и направляет деятельность предприятия;
- пассивная (руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий);
- реактивная (Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала);
- превентивная (Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но предприятие не имеет средств для влияния на нее.);
- затрудняюсь ответить.

4. Кадровая стратегия Вашей организации способствует:

- усилению возможностей предприятия противостоять конкурентам на рынке труда, максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;
- увеличению конкурентных преимуществ предприятия посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала;
- раскрытию способностей работников к инновационному, творческому развитию, для достижения не только целей предприятия, но и личных целей сотрудников;
- другое _____

5. Какие из перечисленных ниже аспектов являются ключевыми при осуществлении кадровой политики на Вашем предприятии:

- уровень профессионального развития персонала предприятия;
- эффективность реализации трудового потенциала персонала;
- эффективность взаимодействия сотрудников в процессе трудовой деятельности;
- определение оптимальной численности персонала;
- планирование передвижения кадров и деловой карьеры работников;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- формирование трудовой мотивации;
- разработка систем материального и нематериального стимулирования работников;
- проведение спортивных и профилактических мероприятий для сотрудников;
- разработка систем по развитию корпоративной культуры и этики на предприятии.

6. Какие критерии для Вас являются основными при оценке эффективности кадровой стратегии:

а) количественные критерии (показатели) оценки стратегии:

- объем прибыли и ее прирост;
- динамика рентабельности;
- динамика доли рынка;
- объем продаж и их динамика;
- удельный вес новой продукции;
- производительность труда и ее динамика;
- материалоемкость и ее динамика;
- количество рекламаций и вызванные ими потери;
- показатели ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и др.

б) критерии (показатели) качественной оценки стратегии:

- соответствие квалификации работника требованиям рабочего места;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- доля продукции, изготавливаемой с помощью высоких технологий;
- динамика рынка (рынков) сбыта продукции;
- уровень монополии на производимые товары;
- уровень государственного регулирования (законодательная база);
- наличие рекламаций на продукцию.

II блок. Практика формирования персонала предприятия

7. Есть ли в вашей организации четкий план работы с персоналом?

- конечно, есть, и предприятие четко по нему следует;
- нет, кадровая служба вполне хорошо работает без него;
- я не знаю, не слышал(а) о таком.

8. Определите в % уровень развития нижеперечисленных качеств сотрудников Вашего предприятия:

Уровень развития качеств у руководителей	Уровень, %
Профессиональные знания, навыки, опыт	
Деловые качества	
Личностные качества	
Нравственные качества	
Уровень развития Ваших качества	Уровень, %
Профессиональные знания, навыки, опыт	
Деловые качества	
Личностные качества	
Нравственные качества	

9. Считаете ли Вы, что Вы нуждаетесь в повышении своей квалификации?

а) Думаю, такая необходимость есть, так как

 справляюсь не со всеми своими обязанностями это связано с продвижением по работе другое _____

б) Нет, в этом нет необходимости

10. Приходилось ли Вам выполнять чужие обязанности?

а) Да

 из-за неумения нового сотрудника по причине отсутствия сотрудника, который выполняет данную работу по собственной инициативе другое _____

б) Нет

11. Существует ли на Вашем предприятии план проведения мероприятий по повышению квалификации? (Укажите срок, если Ваш ответ «Да»): Да, на _____ лет План есть, но проводимые мероприятия выходят за его рамки Подобные мероприятия не планируются**12. Какую форму повышения квалификации Вы бы предпочли?** Заочная форма обучения, без отрыва от работы Вечерняя форма обучения, без отрыва от работы Очная краткосрочная форма, с отрывом от работы (до месяца) Очная долгосрочная форма**13. Предпринимаете ли Вы самостоятельные попытки для повышения квалификации?** Читаю специальную литературу Нахожу необходимую информацию в интернете Обмениваюсь опытом с коллегами Посещаю курсы в свободное от работы время Другое _____ Ничего не предпринимаю

14. Оцените в % продуктивность различных форм обучения, подготовки и переподготовки:

Форма обучения	%
Повышение квалификации	
Стажировка	
Наставничество	
Самообразование	
Переподготовка	
Дистанционное обучение	
Другое	

15. Практикуются ли на Вашем предприятии какие-либо формы повышения квалификации?**а) Да**

- Работа в проектных группах, независимых от занимаемой должности
 Университетские курсы
 Решение нестандартных задач, самостоятельно либо в группах
 Повышение квалификации без повышения в должности
 Консультирование по профориентации и планированию карьеры
 Содействие в обеспечении другой работой после увольнения
 Другое _____

б) Ничего не практикуется**16. Приходится ли Вам тратить собственные средства на обучение в целях предприятия?**

- Нет, все расходы на себя берет предприятие
 Частично, с моего согласия
 Частично, без моего согласия (вычитались из зарплаты, премии и др.)
 Да

17. Обязательна ли аттестация рабочих мест на Вашем предприятии?**а) Да, аттестация проводится**

- Раз в год
 Раз в 5 лет
 Проводится внепланово
 Другое _____

б) Не проводится**18. Когда в последний раз Вы проходили какие либо курсы или другие методы повышения квалификации?****19. Оцените полезность последнего обучения в %**

20. Существует ли на Вашем предприятии планирование деловой карьеры сотрудников?

- Да, планируется горизонтальное и вертикальное продвижение работников
- Нет, каждый сотрудник должен сам планировать свое дальнейшее пребывание в организации
- Я не знаю, скорее всего, такого планирования на предприятии нет

21. В Вашей организации проводится сверка планов и результатов деятельности?

- Конечно, без таких проверок невозможно четко определить достигнуты ли желаемые результаты
- Нет, такая сверка не проводится
- Такие сверки планируются, но проводятся не всегда

Личные данные

22. Ваш пол?

- женский;
- мужской.

23. Ваш стаж работы на данном предприятии?

- до 5 лет;
- 5-10 лет;
- 11-15 лет;
- 16-20 лет;
- больше 20 лет.

24. Какое у вас образование?

- Среднее
- Профессионально-техническое
- Высшее

25. Ваше семейное положение?

- в браке;
- холост.

26. Ваш возраст?

- до 20 лет;
- 21-30 лет;
- 31-40 лет;
- 41-50 лет;
- более 51.

Спасибо!

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 62 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«_____» _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Савченко А.И.

(Ф.И.О.)