

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.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема \_\_\_\_\_ «Развитие системы профессионального обучения персонала на  
предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью  
«Гражданстрой», г. Пенза)»

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_ А.В. Своднина \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_ УП-41  
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.03 «Управление персоналом» \_\_\_\_\_  
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-142148-2018 \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_ УП-41  
(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент З.М. Рыбалкина  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2018

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Сводниной Анны Валерьевны

на тему: «Развитие системы профессионального обучения персонала на предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Гражданстрой», г. Пенза)».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и методологические аспекты профессионального обучения персонала; определена сущность персонала; рассмотрены основные виды и методы профессионального обучения персонала; изучена роль обучения в управлении карьерой; разработана методика исследования эффективности обучения персонала.

Во второй главе проведен анализ системы профессионального обучения персонала на предприятии ООО «Гражданстрой»; осуществлена оценка системы профессионального обучения на предприятии и проанализирован процесс развития карьеры персонала.

В третьей главе по результатам анкетирования предложены рекомендации по совершенствованию профессиональной системы обучения персонала на предприятии ООО «Гражданстрой». Разработана программа профессионального обучения персонала и предложены мероприятия по развитию личной карьеры.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	7
1.1. Сущность, виды и методы профессионального обучения персонала .....	7
1.2. Значение профессионального обучения при построении карьеры ...	31
1.3. Методика исследования обучения персонала на предприятии .....	48
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ГРАЖДАНСТРОЙ» .....	57
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	57
2.2. Оценка эффективности профессионального обучения персонала на предприятии .....	58
2.3. Анализ развития карьеры персонала на предприятии .....	72
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	82
3.1. Разработка программы профессионального обучения персонала ...	82
3.2. Мероприятия по планированию карьеры персонала .....	89
3.3. Экономическая оценка эффективности обучения персонала .....	96
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	106
ГЛОССАРИЙ .....	113
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	115

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

В связи с существенными изменениями во всех сферах жизни, динамичным развитием технологий, сложности «успевать за ними», обучение становится необходимостью и ключевым направлением для предприятия. Подготовить персонал предприятия к решению новых, более сложных задач возможно только через систему обучения и развития сотрудников. Стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей.

В быстроменяющийся век профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любого предприятия. Сегодня главной задачей является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в высококвалифицированных работниках. Приоритетность вопросов обучения и развития кадров обусловлена происходящим сегодня в мировой практике процессом смены концептуального подхода к бизнес-образованию, то есть необходимостью максимальной

направленности на конкретную, практическую подготовку и переподготовку работников в соответствии с их «точечной» специализацией.

Гуманизация образования и общества, быстрое обновление знаний, интеграция научных дисциплин ставят на первое место проблему подготовки специалистов, способных переключаться с одного вида профессиональной деятельности на другой, совмещать различные трудовые функции. Высококвалифицированному инженеру все чаще приходится принимать решения, требующие экономических знаний, знаний основ менеджмента и практического маркетинга, психологии и социологии. Изменения подобного рода влекут необходимость внесения корректив в систему профессиональной подготовки и обуславливают повышение значимости данного вопроса в рамках отдельно взятого предприятия.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней предложены рекомендации для руководства предприятия ООО «Гражданстрой», которые помогут успешно управлять профессиональным обучением персонала, а, следовательно, развитием на предприятии, продвигать по службе перспективных сотрудников, эффективно работать с покупателями и заказчиками.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по развитию системы профессионального обучения персонала предприятия ООО «Гражданстрой» г. Пензы.

Достижению данной цели будет способствовать решение ряда задач:

- изучение теоретических и методологических основ профессионального обучения персонала;
- рассмотрение основных видов и методов профессионального обучения персонала;
- анализ действующей системы профессионального обучения персонала ООО «Гражданстрой»;
- анализ процесса управления развитием карьеры сотрудников ООО «Гражданстрой»;

- разработка программы профессионального обучения персонала;
- разработка мероприятий по планированию развития личной карьеры;
- оценка эффективности разработанных мероприятий.

Предметом исследования является система профессионального обучения персонала ООО «Гражданстрой», г. Пенза.

Объектом исследования – персонал предприятия ООО «Гражданстрой» г. Пензы.

Программы профессионального обучения должны быть составлены с учетом особенностей структуры персонала и актуальных задач каждого предприятия. Профессиональное обучение персонала требуется в тех случаях, когда: работник приходит на предприятие, работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу; у работника не хватает навыков для выполнения своей работы, а также когда происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде. До девяностых годов в России не существовало достаточно четкой системы подготовки специалистов, особенно в области управления. На тот момент в стране не было реальной потребности в такой системе в действующих тогда экономических условиях развития производства, централизованного управления всеми экономическими процессами, всеобщей государственной собственности на средства производства и административных, планово-директивных приемов регулирования экономического развития.

Научная новизна работы заключается в разработке рекомендаций по развитию системы профессионального обучения персонала предприятия ООО «Гражданстрой» г. Пензы.

Практическая значимость работы состоит в том, что выявлены резервы по совершенствованию системы профессионального обучения персонала предприятия ООО «Гражданстрой» и разработана программа профессионального обучения персонала.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1. Сущность, виды и методы профессионального обучения персонала**

Процесс обучения человека начинается с самых первых дней его жизни. Первичное обучение осуществляется в школах, профессиональное – в технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, на специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т. п. Целью обучения является получение образования.

Образование – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков, и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно – техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно<sup>1</sup>.

Непрерывное образование – процесс и принципы формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения)<sup>2</sup>.

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная

---

<sup>1</sup> Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, 5 изд.[Текст] / Т.Ю. Базаров // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 254 с.

<sup>2</sup> Там же

документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения<sup>3</sup>.

Нас интересует профессиональное образование персонала, которое осуществляется посредством его обучения.

Обучение представляет собой непрерывный процесс, включающий ряд взаимосвязанных шагов (рис. 1.1)<sup>4</sup>.

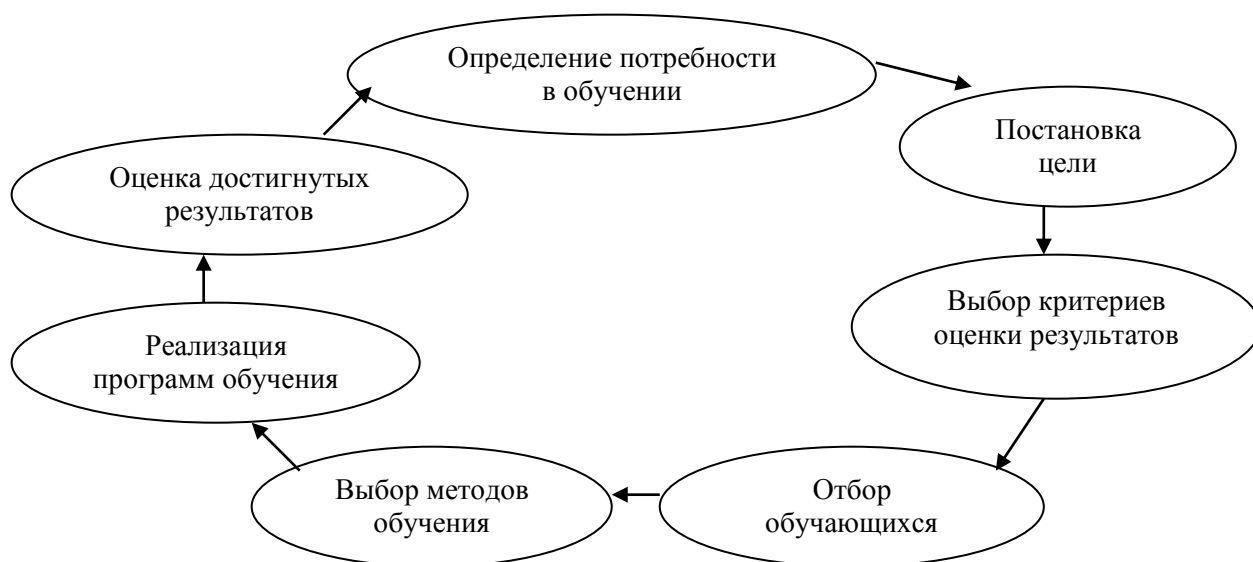


Рис. 1.1. Обучение как непрерывный процесс

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

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров<sup>5</sup>:

- концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно

<sup>3</sup> Комлева С.В. Педагогическое сопровождение работника в контексте неформального профессионального обучения на малом предприятии // Этносоциум и межнациональная культура. – 2016. - №7 (61). – С. 110-113.

<sup>4</sup> Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы экономики, управления и права. – 2013. - №5 (11). – С. 77-81.

<sup>5</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.



относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

- концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутривыпускную и вневыпускную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.
- концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития. Поэтому обучение должно быть тесно увязано со всеми другими направлениями работы предприятия и поддерживать их.

С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в

работе, новыми знаниями и навыками. Место обучения в общей системе управления персоналом показано на рис. 1.2<sup>6</sup>.



Рис. 1.2. Место обучения персонала в общей системе управления персоналом

Уже на этапе отбора новых работников организация выявляет сотрудников, нуждающихся в обучении, и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Часто при проведении интервью или тестирования выявляются не только сильные, но и слабые стороны новичков. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации<sup>7</sup>.

Обучению предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть

<sup>6</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2016. – 272 с.

<sup>7</sup> Шабурова А.В. Особенности разработки модульных программ для обучения работников предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2014. - №20. – С. 48-52.

выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения<sup>8</sup>.

Работники предприятия должны видеть перспективу своей работы на предприятии, а с другой стороны, и предприятие заинтересовано в развитии своих работников и повышении отдачи от них. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, реализуемым в рамках внутрифирменного обучения персонала.

Содержание программ обучения для разных категорий персонала в значительной степени определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач<sup>9</sup>.

Для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников. Отношение высшего руководства к обучению персонала в значительной мере связано с пониманием того, какие выгоды получает в результате организация и какие издержки она несет при обучении разных категорий работников.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем<sup>10</sup>:

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение

---

<sup>8</sup> Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.

<sup>9</sup> Лымарева О.А., Рассоленко Н.А. Профессиональное развитие и обучение персонала в современной организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. - №5-2. – С. 41-45.

<sup>10</sup> Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.);

- повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;
- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;
- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем:

- более высокая удовлетворенность своей работой;
- рост самоуважения;
- рост квалификации, компетентности, расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Обучение персонала связано не только с выгодами. Оно влечет за собой и определенные издержки. Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить прямые и косвенные издержки<sup>11</sup>. К прямым издержкам могут быть отнесены расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений. К косвенным издержкам относятся расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). Кроме того, обучение или повышение квалификации одних работников часто оборачивается дополнительной нагрузкой на других. Этим работникам на какое-то время приходится выполнять не только свою работу, но и работу

---

<sup>11</sup> Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

отсутствующих коллег. Особенно значительные материальные издержки организация несет при оплате длительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения своих работников с отрывом от основной работы. Иногда достаточно трудно сказать, какие издержки – прямые или косвенные – являются для организации более чувствительными.

В зависимости от размеров организации работа в сфере обучения персонала может быть построена по-разному<sup>12</sup>.

В крупных организациях обычно создаются специализированные подразделения, занимающиеся обучением персонала. Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры. Учебные центры на крупных промышленных предприятиях занимаются как подготовкой по рабочим специальностям, так и обучением специалистов, руководителей и резерва на руководящие должности. Их основная задача – развитие и повышение потенциала человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности своих компаний<sup>13</sup>.

В небольших фирмах работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках традиционного отдела кадров. В этом случае обучение персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся на профессиональной подготовке различных категорий работников.

Работа по обучению и повышению квалификации персонала организации строится в соответствии с утвержденным положением, в котором указаны основные направления обучения и порядок работы по обучению и повышению квалификации.

То, как компания подходит к вопросу о статусе отдела обучения и его положению в структуре организации, ясно показывает, какое место в ней отводится обучению персонала.

---

<sup>12</sup> Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // AUDITORIUM. – 2014. - №3 (3). – С. 67-76.

<sup>13</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер // М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

Решение исследовательских задач требуется не только на стадии подготовки учебных программ, но и при оценке эффективности проведенной учебы. Для того чтобы определить, насколько полезной была учебная программа для той или иной категории работников, часто требуется проведение опросов и специальное тестирование слушателей.

Другая задача, решаемая при организации обучения – это подбор методов обучения и разработка программ повышения квалификации и развития персонала. В первую очередь это должны быть такие методы и формы обучения, которые в наибольшей степени могли бы помочь организации в достижении стоящих перед ней целей (повышение качества товаров и услуг, снижение себестоимости продукции, формирование новой организационной культуры, повышение отдачи от каждого работника и др.)<sup>14</sup>.

Успешное достижение целей обучения предполагает не только создание благоприятных условий для обучающихся, не только верное определение содержания обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить эти задачи, но и максимально полное использование важнейших принципов, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности<sup>15</sup>.

Среди важнейших принципов, реализация которых обеспечивает успех обучения, можно в первую очередь выделить следующие<sup>16</sup>:

- обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;
- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- учет исходного уровня знаний обучающихся.

---

<sup>14</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер // М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

<sup>15</sup> Дорожкин Е. М., Щербина Е.Ю. Тенденции развития профессионального образования в условиях социально-экономических преобразований // Образование и наука. – 2013. - №6 (105). – С. 64-73.

<sup>16</sup> Баева О.Н. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) // Российское предпринимательство. – 2014. - №12 (258). – С. 123-134.

Ключевым вопросом при подготовке любой программы обучения и при использовании любого метода обучения является вопрос о том, смогут ли обучающиеся использовать приобретенные знания и навыки в своей работе. Если знания и навыки, полученные в одной ситуации, можно успешно использовать и в другой ситуации (при выполнении другой работы), то говорят, что имеет место позитивный перенос. Для этого должно быть обеспечено сходство между содержанием обучения и содержанием профессиональной деятельности, что позволяет уже в ходе занятий теснее увязывать изучаемый материал с опытом, установками и ценностями слушателей.

Важно не только четко сформулировать цели обучения, но и донести их до слушателей. Постановка целей, кроме всего прочего, полезна и для последующего определения эффективности проведенной учебы. Критерии, на основании которых определяется эффективность проведенного обучения, всегда определяются на основе того, насколько данное обучение способствует достижению целей и решению задач, стоящих перед организацией и слушателями. Это может быть передача обучающимся необходимых знаний, развитие у них тех или иных профессиональных навыков, повышение уровня их рабочих показателей, донесение информации о работе организации и ее целях и т.п.

Многие организации не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Баева О.Н. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) // Российское предпринимательство. – 2014. - №12 (258). – С. 123-134.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами<sup>18</sup>:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);
- ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека;
- анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки;
- наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения;
- сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;
- индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его

---

<sup>18</sup> Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2014. – 275 с.



непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается;

- организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников;
- изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала;
- опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников;
- изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности;
- экспертные оценки. Эксперт дает свое заключение о потребности в обучении либо основываясь на собственном опыте, либо используя комплексный подход с опорой на ряд методов из числа тех, которые были приведены выше. В качестве экспертов могут выступать как внешние консультанты, так и работники организации (руководители, специалисты кадровой службы, отдела обучения, представители высшего руководства).

Необходимо разграничивать процесс и систему обучения в компании. Процесс обучения в компании есть всегда. Как только появляется новый сотрудник, его необходимо ввести в курс дел, познакомить с предстоящей работой, научить технологиям работы и т.д.

Существуют следующие виды обучения<sup>19</sup>:

- профессиональная подготовка кадров – приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь):
  - а) профессиональная начальная подготовка – развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров);
  - б) профессиональная специализированная подготовка – предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр);
- профессиональное совершенствование (повышение квалификации) – расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт):
  - а) совершенствование профессиональных знаний и способностей – приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность);
  - б) профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе – подготовка к выполнению более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность);
- профессиональная переподготовка (переквалификация) – получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения)

---

<sup>19</sup> Александрова Е.А. Оценка результативности системы дополнительного профессионального обучения работников предприятия // Труд и социальные отношения. – 2016. - №7. – С. 80-86.

для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи<sup>20</sup>:

- учащаяся молодёжь – теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)
- специалисты с опытом работы – повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
- руководители с опытом – отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности.

Самообразование сотрудников включает в себя изучение сотрудниками специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании.

Долгосрочное дополнительное обучение сотрудников, связанное со стратегическими задачами компании. С точки зрения бизнеса такое образование

---

<sup>20</sup> Жадан И.Э. Развитие человеческих ресурсов в условиях глобализации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2014. - №4-2. – С. 301-305.

можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

Краткосрочное обязательное обучение сотрудников связано с оперативными задачами компании. Это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления. Это может быть получение допусков государственного надзора для электриков, курсы для водителей погрузчиков, сертификация аудиторов и т.д.

Краткосрочное дополнительное обучение сотрудников связано со стратегическими задачами организации. В эту категорию попадают семинары и бизнес-тренинги, которые представляют интерес для компании, как на нынешнем этапе, так и на перспективу. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом.

Система организации обучения персонала – надежный инструмент организации обучения на рабочем месте сотрудников подразделений государственного учреждения, имеющих различную квалификацию и специализацию. Система позволяет планировать, организовывать, проводить, контролировать процесс и анализировать результаты обучения (рис. 1.3)<sup>21</sup>.

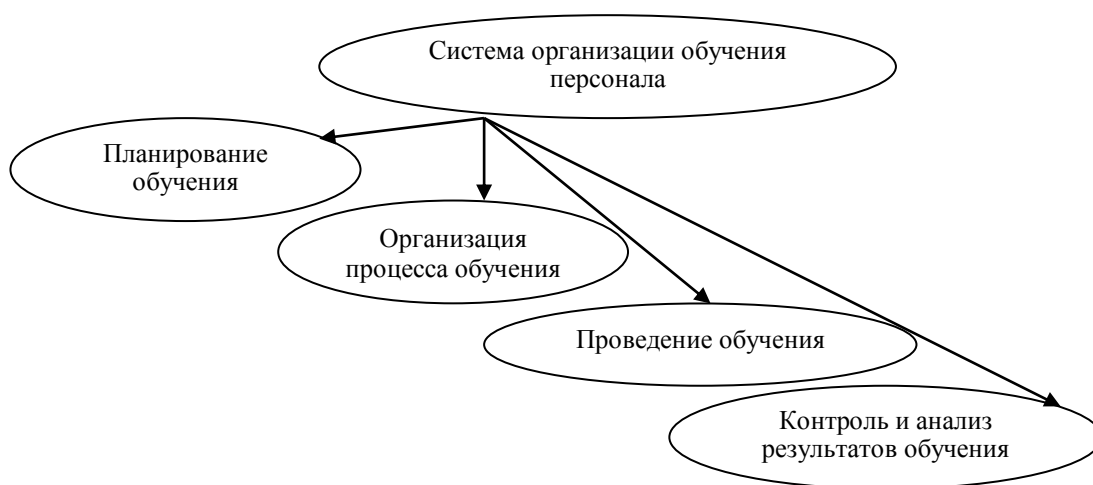


Рис. 1.3. Система организации обучения персонала

<sup>21</sup> Лецкий Э.К. Оптимизация планов повышения квалификации работников компании на основе компетентностного подхода // Экономика железных дорог. – 2017. - №9. – С. 83-87.

Система повышения квалификации включает: производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии.

Производственно-технические курсы создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний, рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих разряда, класса и т.п. в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от предприятия) до шести (без отрыва от предприятия).

Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться рабочий (работник), это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии. Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудоустройстве служащего, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение, профессий про запас)<sup>22</sup>.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача – краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных

---

<sup>22</sup> Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях промышленности различно и устанавливается в зависимости от сложности профессии или специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации, как в профессионально-технических училищах, так и на производстве.

Все многообразие используемых методов обучения можно разбить на три большие группы: традиционные методы обучения; методы активного обучения; методы обучения на рабочем месте.

К традиционным методам обучения относятся: лекции; семинары; учебные кино- и видеофильмы.

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты или показ слайдов.

Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия зависит от того, насколько структурированным является обучение и насколько оно ориентировано на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это, во-первых, самый доступный метод подачи материала, а во-вторых, далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности, методами активного обучения)<sup>23</sup>.

Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его

---

<sup>23</sup> Кашина С.Г. Типы и функции адаптационных ресурсов внутрифирменного обучения // Современные проблемы науки и образования. – 2014. - №6. – С. 684.

эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал и др. Большое значение имеет также обеспеченность студентов учебной литературой и методическими материалами (учебники, дополнительная литература, учебные пособия, методические пособия, раздаточные материалы и т.п.)<sup>24</sup>

Семинар обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала. Цель семинара – проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Главное в семинаре – диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей.

Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как с использованием видео-, так и компьютерной техники. Как и традиционные методы обучения, учебные кино- и видеофильмы имеют свои плюсы и минусы<sup>25</sup>. Плюсы учебных кино- и видеофильмов: наглядность и доступность подачи материала, возможность показать объекты и процессы в деталях и в движении, зрительные образы запоминаются легче, чем устное предъявление информации в ходе лекции. Зрелищность и динамизм также улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению, возможность самообучения и повторения, возможность многократного использования (как при индивидуальных занятиях, так и в составе группы), удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте и в удобное время, связь с практикой. В основе сюжетов часто лежат реальные события, происходившие на конкретных предприятиях, экономия средств – компания покупает учебный видеокурс один раз, а может использовать его неоднократно, помощь преподавателю или тренеру – видеокурс является готовым учебным материалом, он также позволяет сменить режим работы, повысить включенность обучающихся в учебный процесс.

---

<sup>24</sup> Киселева Г.С. Модель компетенций как инструмент оценки эффективности системы переподготовки и повышения квалификации кадров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. - №2(27). – С. 222-225.

<sup>25</sup> Александрова Е.А. Дополнительное профессиональное обучение работников предприятия: влияние на внутрифирменную мобильность // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №8 (37). – с. 460-466.

Все возрастающий поток информации в наше время требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время передавать обучающимся довольно большой объем знаний, давали бы возможность обеспечить высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала и закрепить его на практике. Бизнес-образование предполагает практическое использование знаний и навыков, которые слушатели получают в процессе обучения. Знать менеджмент в теории и уметь управлять на практике – совершенно разные вещи. Поэтому менеджмент надо преподавать иначе, чем традиционные дисциплины. Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической отработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений<sup>26</sup>.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является все больший упор на использование методов активного обучения и на развитие в ходе обучения у слушателей навыков командной работы. Это дает целый ряд преимуществ<sup>27</sup>:

- облегчается восприятие нового материала. Лекционная форма подачи материала для большинства взрослых людей, давно закончивших обучение, является слишком тяжелой, так как требует высокой концентрации внимания, хорошей памяти и, возможно, уже утраченных навыков учения;
- шире используется опыт слушателей. В ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию. Слушатели взаимно обогащают друг друга. Это дает возможность, с одной стороны, провести ревизию собственного опыта, определить, что в нем «работает», а что является вредным или неэффективным, а с другой – познакомиться с опытом своих товарищей, позаимствовать новые приемы и подходы к решению наиболее часто встречающихся в работе слушателей задач;

---

<sup>26</sup> Александрова Е.А. Результативность системы дополнительного профессионального обучения работников предприятия // Автореферат диссертации. – 2014. – 25 с.

<sup>27</sup> Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // AUDITORIUM. – 2014. - №3 (3). – С. 67-76.



- доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, слушатели присваивают новые знания и новые подходы к решению этих задач. При использовании методов активного обучения, как правило, не преподаватель доказывает слушателям «правильность» тех или иных подходов, действий, а, наоборот, слушатели в ходе групповых обсуждений должны самостоятельно обосновать то, что при лекционной форме подачи материала дается им в готовом виде;
- слушатели получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести их с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в своей работе.

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы активного обучения: тренинги; программированное обучение; компьютерное обучение; групповые обсуждения; деловые и ролевые игры; ролевое моделирование; разбор практических ситуаций; баскет-метод.

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Наиболее эффективные технологии обучения с выделением их целевого назначения представлены на рис. 1.4.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После

прочтения каждого блока материала обучающийся должен ответить на вопросы, призванные оценить понимание и степень усвоения изучаемого материала.



Рис. 1.4 . Виды и методы обучения персонала

После каждого ответа обучающиеся имеют возможность получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Групповые обсуждения позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала. Это обусловлено тем, что здесь не преподаватель рассказывает слушателям о том, как должно быть, что является правильным, а сами слушатели вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов по схеме, предложенной преподавателем<sup>28</sup>.

Среди тем для группового обсуждения предпочтение следует отдавать таким, которые, с одной стороны, тесно связаны с изучаемым материалом, а с другой – позволяют слушателям максимально использовать свой личный опыт.

<sup>28</sup> Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 365 с.

Групповые обсуждения особенно эффективны для изучения и проработки сложного материала и формирования нужных установок. Данный метод обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса.

Деловые игры – это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

В настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют осваивать навыки управления производством, проведения рекламных кампаний и заключения сделок. Деловые игры являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решения и проектировать практическую реализацию этих решений.

Ролевые игры также относятся к методам активного обучения. Этот метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используются в ходе тренингов различного рода.

Поведенческое моделирование – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги<sup>29</sup>:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания) профессионального поведения, которое предлагается освоить;

---

<sup>29</sup> Севостьянова Е.В. Влияние обучения персонала на результаты деятельности фирмы // Инновационная экономика и общество. – 2014. - №1 (3). – С. 48-53.

- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения<sup>30</sup>.

Разбор практических ситуаций (case – study) – это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Цель этого метода – научить слушателей как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и выработать программы действий.

Баскет-метод (разбор деловых бумаг) – это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и предпринять по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, визиты разных людей, незапланированные встречи и т.п.<sup>31</sup>.

Методы профессионального обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К наиболее распространенным методам

---

<sup>30</sup> Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2012. - №9. – С. 34-39.

<sup>31</sup> Сазонова Я.А. Роль кадровой политики в формировании мотивации к обучению и развитию работников крупного промышленного предприятия // Вестник ГУУ. – 2014. - №20. – С. 215-217.

профессионального обучения относятся: обучение на рабочих местах; наставничество; стажировки; рабочая ротация.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников. Этот метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе<sup>32</sup>.

Стажировки используются для того, чтобы обучать специалистов и руководителей новым навыкам и знаниям, необходимым для выполнения работы, для расширения их представлений о работе, которую им, возможно, предстоит выполнять в будущем. Работник, обучающийся во время стажировок в разных подразделениях компании или за ее пределами, наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач. Стажировка может состоять в кратковременном (несколько дней) или долговременном (несколько недель или месяцев) выполнении новой для обучающегося работы. По итогам стажировки работник, прошедший ее, и руководитель, отвечающий за стажировку данного работника, или куратор данного работника в ходе стажировки пишут отчет по установленной форме<sup>33</sup>.

Рабочая ротация широко используется в организациях разного типа как средство ознакомления с работой предприятия и его подразделений. В некоторых компаниях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или

---

<sup>32</sup> Лымарева О.А., Рассоленко Н.А. Профессиональное развитие и обучение персонала в современной организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. - №5-2. – С. 41-45.

<sup>33</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2015. – 239 с.

иной руководящей должности, после чего предполагается их перемещение на другой участок работы<sup>34</sup>.

Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Сейчас специалистами активно обсуждаются новые методы обучения персонала, причем не с точки зрения того, стоит ли их использовать, эффективны ли они (это ни у кого сомнения не вызывает), а в контексте обмена опытом их применения на практике. Рассмотрим некоторые из них.

Наставничество. Во многих современных организациях наставничество является эффективной формой адаптации нового персонала. В продвинутых организациях наставничество является неотъемлемым элементом кадровой политики, ключевой частью корпоративного обучения. Только непосредственно обучаясь в процессе выполнения своих служебных обязанностей, можно достигнуть высшей степени результативности обучения.

Выбор видов и методов обучения персонала зависит от целей организации, ее возможностей и потребностей самих обучаемых.

Таким образом, предметом обучения являются: знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

## **1.2. Значение профессионального обучения при построении карьеры**

---

<sup>34</sup> Шабурова А.В. Особенности разработки модульных программ для обучения работников предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2014. - №20. – С. 48-52.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру, траекторию своего движения, человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками<sup>35</sup>.

Карьера предполагает несколько результатов:

1. Во-первых, это продвижение вперед по однажды выбранному трудовому пути.
2. Во-вторых, это получение больших полномочий по сравнению другими работниками.
3. В-третьих, получение более высокого статуса, престижа, власти.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда. В зависимости от типа характера реализовать карьерные устремления можно по нескольким направлениям.

Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника на своем трудовом пути самовыражения и удовлетворения трудом<sup>36</sup>.

На рис. 1.5 представлено несколько видов карьеры<sup>37</sup>.

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно в стенах одной организации.

---

<sup>35</sup> Севостьянова Е.В. Влияние обучения персонала на результаты деятельности фирмы // Инновационная экономика и общество. – 2014. - №1 (3). – С. 48-53.

<sup>36</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.

<sup>37</sup> Там же

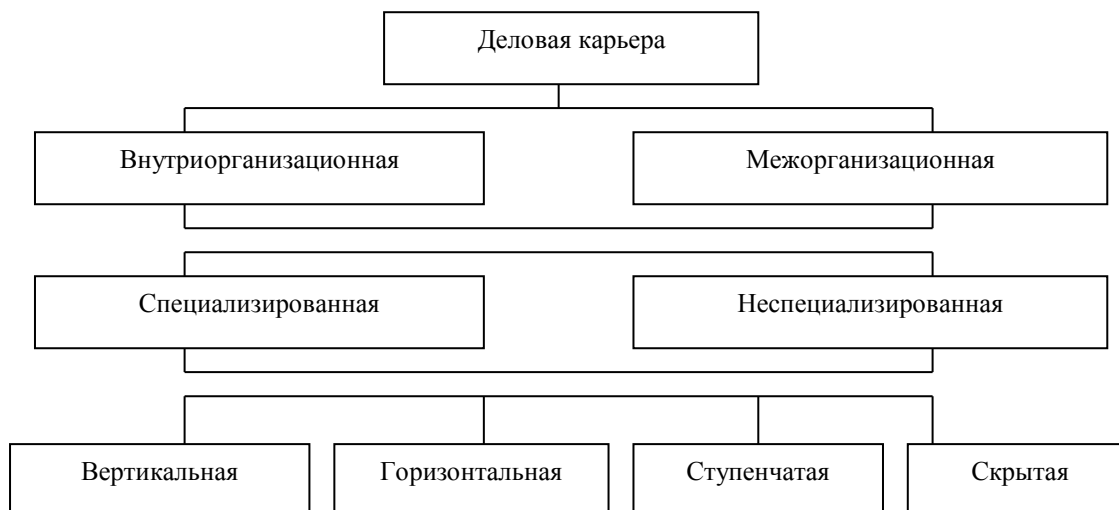


Рис. 1.5. Виды деловой карьеры

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Карьера может быть специализированной и неспециализированной<sup>38</sup>.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные этапы карьеры. Их работник может пройти последовательно как в одной организации, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который тот проходит в данный момент<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2016. – 620 с.

<sup>39</sup> Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е, переаб. И доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 550 с.



Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации, разработать программу продвижения по служебной лестнице внутри организации данного сотрудника, более эффективно его использовать для достижения целей организации.

Выделяют следующие виды роста по карьерной лестнице<sup>40</sup>.

1. Рост по вертикали. Подъем на более высокий уровень в иерархической структуре. Это наиболее распространенное понимание карьеры. Такое ее воплощение могут увидеть окружающие.
2. Развитие по горизонтали. Это перемещение в другую функциональную область деятельности, например, кадровая ротация. Этот вид карьеры также может быть связан с расширением или усложнением задач на прежней должности.
3. Центростремительное направление. Оно наименее очевидно для окружающих. Оно выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Краткое описание этапов карьеры представлено в табл. 1.1<sup>41</sup>.

Таблица 1.1

#### Этапы карьеры работника

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

<sup>40</sup> Маслоу, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслоу. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

<sup>41</sup> Там же

### Предварительный этап

Включает в себя учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Длится до 25-летнего возраста. Человек может сменить несколько мест работы в поисках такого вида деятельности, который соответствовал бы его потребностям и интересам. Когда найдено место работы, удовлетворяющее человека на данном этапе, начинается процесс его самоутверждения и как работника, и как личности. Для успешного продвижения на этом этапе нужно быть готовым к тому, чтобы смириться с осознанием своей зависимости от вышестоящих лиц.

### Этап становления

Этот период занимает пять лет. Работник осваивает выбранную профессию, приобретает практические навыки, квалификацию, происходит его самоутверждение. Появляется потребность в независимости. Перейдя во вторую стадию карьеры, работник получает возможность стать профессионалом в выбранном виде деятельности. Второй этап очень важен для работника в психологическом плане он может потерпеть неудачу, опуститься на первую ступень и снова оказаться в зависимом положении, но может и утвердиться, став независимым.

### Этап продвижения

Работник продолжает повышать квалификацию, продвигаться по службе, накапливать практический опыт, формировать навыки. У работника растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса, еще большей независимости. На этом этапе работник начинает самовыражаться как личность<sup>42</sup>. Одновременно с должностным ростом часто начинается процесс творческого развития. Многие работники с высшим образованием стремятся

---

<sup>42</sup> Апина А.М. Повышение эффективности труда персонала на основе оптимизации инвестиций в человеческий капитал // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. - №1. – С. 9-12.

получить ученую степень и звание, начинают заниматься преподавательской деятельностью, передают свои знания молодежи, публикуются в СМИ. Основные усилия работников направлены на увеличение своих доходов. Больше внимания они уделяют здоровью. Профессионалы, вступая в третий этап трудовой карьеры, становятся наставниками тех, кто находится на первом этапе карьеры. Они стремятся расширить свои возможности, налаживают отношения с другими организациями, начинают работать по совместительству. На третьем этапе карьеры работники несут ответственность уже не только за себя, но и за своих подчиненных. В то же время, в силу определенных внешних обстоятельств, работник может опуститься на уровень второй стадии карьеры. Работник достигает вершин независимости и максимально реализует возможности самовыражения. Он начинает испытывать чувство заслуженного уважения к себе, его заслуги находят признание. Работник задумывается о том, как обеспечить себя после выхода на пенсию, старается найти для себя другие источники доходов.

#### Этап завершения карьеры

Приходится на возраст от 60 до 65 лет, когда работник готовится к выходу на пенсию. Основные усилия направлены на поиск и обучение собственной смены, обеспечение преемственности своих достижений. Основная потребность работника на этом этапе – сохранить социальное признание своих заслуг.

#### Пенсионный этап (после 65 лет)

Человек начинает заниматься другими видами деятельности, иногда продолжая сотрудничать с организацией, в которой он работал ранее, в качестве консультанта или работать там на часть ставки. Основная потребность человека в этот период – поиск возможности для самовыражения в новых сферах деятельности (общественной, семейной и др.)<sup>43</sup>.

Карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

---

<sup>43</sup> Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 96 с.

Организации, которые осознают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают важный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя организации в ее собственных стенах. Управление карьерой является одним из важнейших направлений в управлении персоналом.

Многие руководители начинают заниматься планированием карьеры своих сотрудников, после того, как проводят аттестацию. Аттестация позволяет определить наиболее перспективных членов команды, которые могут достичь наибольших успехов в профессиональной деятельности.

Управление карьерой сотрудника-это не только постановка целей его профессионального развития, но и определение средств их достижения.

Затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников надо рассматривать как капиталовложения в их квалификацию, а значит, и успех компании<sup>44</sup>.

На первый взгляд может показаться, что управление карьерой явно уступает по эффективности найму уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Оно требует больших затрат времени и денег. Но при более детальном анализе становится понятно, что эти затраты оправдывают себя в полной мере.

С одной стороны, сотрудник, который прошел все этапы профессионального роста в одной организации, лучше знает ее специфику, сильные и слабые стороны. Именно это и делает его работу более продуктивной. В отличие от того, кто придет в организацию «с улицы» ему не потребуется время на усвоение корпоративной культуры, так как он уже является ее частью. С другой стороны, поведение такого сотрудника легче предугадать.

Можно с уверенностью сказать, что управление деловой карьерой сотрудника – это активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и отдела управления персоналом.

Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его

---

<sup>44</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2015. – 150 с.

карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие его карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь план развития его карьеры. А отдел управления персоналом координирует весь процесс управления деловой карьерой<sup>45</sup>.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Вторым этапом является составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации – это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и возможные горизонтальные перемещения сотрудника из одного структурного подразделения в другое.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с теми требованиями, которые предъявляются к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник – личность. В связи с этим при составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Логично предположить, что следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника станет реализация плана развития карьеры.

Внедрение такого плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг)<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Дорожкин Е. М., Щербина Е.Ю. Тенденции развития профессионального образования в условиях социально-экономических преобразований // Образование и наука. – 2013. - №6 (105). – С. 64-73.

<sup>46</sup> Красулина Т.С. Исследование значимости повышения качества рабочей силы для работников промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: экономические науки. – 2014. - №3 (13). – С. 102-106.

Реализация этого этапа подразумевает постоянную оценку результатов работы сотрудника. Необходимость ее проведения обусловлена тем, что сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля за этим процессом.

Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты дают возможность понять, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить большее внимание при дальнейшем становлении карьеры. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и отделом управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения – четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям<sup>47</sup>.

При построении системы профессионального обучения одним из основных факторов является формирование требований к уровню профессионализма, к объему знаний, навыкам и умениям. Они определяются должностными инструкциями специалистов, а также нормативными документами и положениями, которыми они руководствуются в своей профессиональной деятельности<sup>48</sup>.

Обобщенная схема организации профессионального обучения персонала является традиционной. Она показана на рис. 1.6.

---

<sup>47</sup> Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.

<sup>48</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2016. – 272 с.

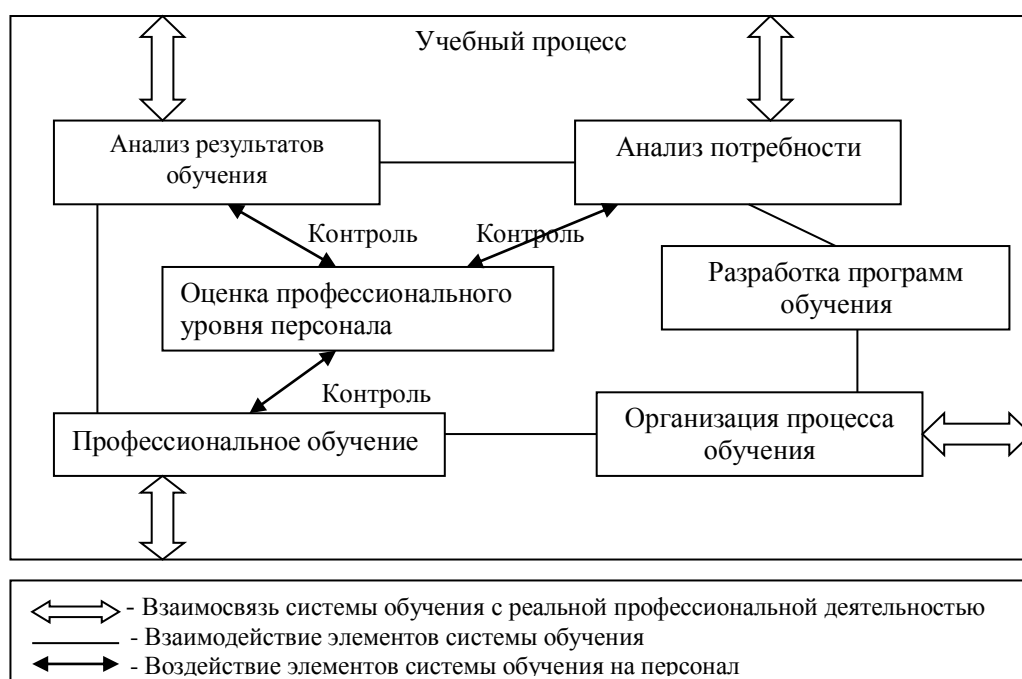


Рис. 1.6. Взаимосвязь обучения с профессиональной деятельностью

Существует немало способов влияния на сотрудников в организации (помимо повышения зарплаты). Важную роль в стимулировании работников играет создание конкуренции среди персонала. Большое значение имеют дискуссии, обсуждения, мозговые штурмы – формы взаимодействия, когда люди обретают ощущение собственной ценности в фирме. Важными рычагами в карьерном росте могут быть также аттестация, награждения отличившихся сотрудников, общие корпоративные мероприятия. Это не только сохраняет коллектив, но и дает каждому сотруднику ощущение собственной значимости, возможность роста в рамках организации<sup>49</sup>.

Но, пожалуй, наиболее явный и действенный способ помощи сотрудникам в построении карьеры – профессиональное обучение, которое позволяет человеку овладеть новыми знаниями, навыками, проверить себя, обрести новые возможности, то есть выстроить профессиональное направление карьеры. А то, что организация не боится на время отпустить сотрудника от себя и дает возможность узнать, каковы зарплаты, перспективы, техническая оснащенность в

<sup>49</sup> Шишанова К.А. Система обучения персонала как средство достижения стратегических целей организации // Ученые записки международного банковского института. – 2014. - №8. – С. 239-248.

других местах, сказывается на психологическом климате организации и свидетельствует не только о заботе, но и о доверии сотруднику<sup>50</sup>.

Если руководители уделяют всем перечисленным факторам должное внимание, сотрудники не ищут работу в других местах и отдают все свои силы и умения своей организации. Ведь не всегда в стремлении сделать карьеру человеком движет желание заработать больше денег на новой должности. И не всегда это стремление связано с желанием обладать реальной властью. Некоторыми людьми движет жажда творчества – им тесно в установленных рамках их должности. А есть люди, для которых большое значение имеет сама возможность профессионального роста.

Карьера сотрудника в организации может строиться по четырем направлениям<sup>51</sup>:

- бюрократическое: повышение в должности, изменение меры ответственности, повышение зарплаты;
- профессиональное: повышение компетенции, создание у человека ощущения своей незаменимости;
- «семейное»: сотрудники становятся как бы частью «семейного альбома» фирмы, учитывая ее историю, привычки коллег, участвуя в корпоративных мероприятиях, поддерживая традиции.
- демократическое: человек имеет возможность донести свое мнение до высшего руководства, до других сотрудников, он удовлетворен в своем честолюбии.

Преобладание в организации одного из этих направлений свидетельствует о непродуманности карьерной лестницы.

Возможности карьерного роста человека зависят от того, в организации какого типа он работает. Понятно, что в «семейной» организации, где все друг другу друзья, а работа – общий дом, совокупность отношений между людьми в

---

<sup>50</sup> Шишанова К.А. Система обучения персонала как средство достижения стратегических целей организации // Ученые записки международного банковского института. – 2014. - №8. – С. 239-248.

<sup>51</sup> Левина С.Ш. Управление компенсацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 156 с..



процессе работы и вне ее заменяет реальную жизнь. Конечно, человеку в «альтернативной семье» не скучно, но какая же может быть карьера в семье?

В «бюрократической» организации продвижение по карьерной лестнице напоминает путь фигуры по шахматным клеточкам: когда руководство сочтет необходимым, оно может направить сотрудника в другой отдел. В одном случае, если руководитель видит, что потенциал работника высок, это может быть резкий скачок, в другом будет реализован тип советского построения карьеры, когда переход на следующую ступень совершается планомерно, в зависимости от количества проработанных лет и аттестационных характеристик. Карьера в такой организации выстраивается руководством по строгим правилам и собственному разумению, от сотрудника ничего не зависит – лишь бы был и как-то работал.

Поскольку в организациях первых двух типов разговор о профессиональном обучении как способе продвижения по карьерной лестнице бессмыслен, в дальнейшем мы будем говорить о высшем типе организаций – «демократической». В такой организации все делается для того, чтобы каждый человек максимально реализовался, и готовность сотрудника делать карьеру максимально используется<sup>52</sup>.

К сожалению, до сих пор все еще достаточно распространено стереотипное представление о том, что стремление построить карьеру предосудительно. Существует миф, что карьера строится непременно за счет предательства других сотрудников. И задача руководителей организаций – сформировать у персонала адекватное отношение к стремлению сотрудников делать карьеру как к обязательному элементу работы на предприятии, как части корпоративной культуры, как к главной движущей силе прогресса в организации.

Сейчас в организациях можно условно выделить три очень разные группы сотрудников<sup>53</sup>.

Первая – сотрудники, профессиональное становление которых происходило в советский период. Их отношение к труду, к фирме, их образ мыслей, да и образ

---

<sup>52</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер // М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

<sup>53</sup> Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2015. – 352 с.

жизни в целом проникнуты духом и принципами того непростого времени. Их готовность работать, порой и сверхурочно, энтузиазм, приверженность интересам компании очень ценятся многими руководителями. Но в их отношении к бизнесу и жизни есть своя специфика. Именно эти люди чаще всего руководствуются принципом «невысовывания», работают без инициативы, хотя и в точности выполняют распоряжение начальства. А современный бизнес – это всегда инициатива, риск, стремление к новациям. Мудрые руководители строят обучение таких сотрудников, стараясь подчеркнуть и развить их положительные особенности и скорректировать, насколько возможно, отрицательные стороны.

Другая группа сотрудников – яркие молодые люди, обладающие иным менталитетом, не заставшие социализма, ставшие профессионалами уже в капиталистическом мире, ориентированные на бизнес. Они стремятся учиться, продвигаться по карьерной лестнице, не останавливаясь на достигнутом. Как правило, они уже получили высокое базовое образование в престижных российских или даже иностранных вузах и знают цену хорошему образованию. Однако зачастую они воспринимают готовность руководства повышать их квалификацию как недоверие к уровню их образования.

Третья группа – успешные и состоявшиеся профессиональные менеджеры. Это люди с очень разным уровнем базового образования и очень разными путями в бизнесе: у кого-то он начался еще в советские годы, кто-то сделал стремительную карьеру, создал собственную фирму за несколько последних лет. Профессиональные менеджеры различаются и возрастом, и особенностями менталитета, но все они вышли на новый уровень психологически-философского отношения к бизнесу. Бизнес – это их жизнь, и наоборот. Но это не означает, что за цифрами такие руководители перестают видеть жизнь и реальных людей – они создают свою философию бизнеса и жизни. И в создании этой философии им необходима помощь профессионалов – как знатоков в их профессии, так и знатоков психологии людей. Они, прежде всего, стремятся расти сами – и вести за собой подчиненных<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2015. – 352 с.

Прежде чем говорить о влиянии обучения на построение карьеры разных типов сотрудников, определим основные формы обучения.

Все существующие на рынке формы обучения можно условно поделить на две основные группы – «профессиональное» и «психологическое». В рамках этих основных групп можно выделить подгруппы.

Специальное – профессиональное обучение, дающее знания и умения, необходимые для узких специальных областей работы. (Например, курсы по приобретению бухгалтерских знаний, овладению компьютерными программами, обучению логистике и т.п. В основном они рассчитаны на бухгалтеров, юристов, специалистов по компьютерам, часто затрагивают аспекты делопроизводства или юридические аспекты бизнеса – ГОСТ, ТК РФ и т.п.) Некоторые организации начали создание программ, ориентированных на обучение профессии тренера или оргконсультанта, которые тоже можно отнести к этой группе. Специальное обучение чаще всего проводится в форме лекций, семинаров, реже – в виде тренингов<sup>55</sup>.

Технологичное бизнес-обучение – это профессиональное обучение, максимально структурированное, методичное, с минимумом психологических аспектов. Проводится в формате семинаров или, чаще, – тренингов. Такая форма обучения привнесена в нашу культуру западными компаниями, функционирующими на российском рынке, а также специалистами западных тренинговых компаний, у которых обучались первые российские тренеры. Технологичные тренинги дают четкую систему навыков и умений, не обращаясь к личностным аспектам ведения бизнеса.

Бизнес-психологические тренинги находятся на границе между чисто профессиональными тренингами и тренингами психологическими. Они опираются на традиции нашей культуры достигать бизнес-договоренностей с учетом личных отношений договаривающихся сторон. Именно поэтому для успешного ведения бизнеса в России необходимо уметь устанавливать личные

---

<sup>55</sup> Хабаху С.Н., Тесленко И.И. Организация проведения обучения работников предприятия в области безопасности труда // Чрезвычайные ситуации: промышленная и экологическая безопасность. – 2014. - №3-4 (19-20). – С. 101-109.

отношения. Какие бы ни отрабатывались бизнес-навыки в процессе таких тренингов, большое внимание в них уделяется специфике общения, так как бизнес – это всегда общение между людьми, независимо от того, продажи ли это, презентации, управление проектами, переговоры или совещания. К этому типу программ относятся тренинги создания корпоративной культуры организации, так как, кроме специфических аспектов того или иного бизнеса, необходимо учитывать психологические аспекты и интересы различных членов организации.

Психологические тренинги – тренинги личностного роста – в последнее время стали особенно популярными в организациях. Многие руководители понимают, что эффективность в делах их сотрудников зачастую зависит не от владения профессиональными знаниями или навыками, а от личностной успешности сотрудника, его эмоционального состояния, уверенности в себе. Даже хорошо обученный профессионал может быть недостаточно эффективным в работе, если его тяготят личные проблемы, сложные взаимоотношения в семье или с окружающими. Тренинги личностного роста заказывают организации для решения психологических проблем в личной жизни сотрудников, для осознания сотрудниками своего потенциала.

Итак, для каждой из выделенных нами категорий сотрудников нужна своя модель построения карьеры с помощью обучения<sup>56</sup>.

Если сотрудник принадлежит к первой группе, то ему нужно много работать над собой, чтобы стать успешным в современном бизнесе. При обучении сотрудников такого типа полезнее всего оказываются бизнес-психологические тренинги, в которых приемы, умения, навыки ложатся на непреходящую психологическую основу.

Для сотрудников второго типа необходимы технологичные навыки бизнес-тренинги. У этих людей потребность в проработке личностных проблем, как правило, невелика. У них уже есть определенная психологическая культура – они много занимаются самообразованием, читают книги, проходят тренинги. Кроме того, они, как правило, люди спешащие, поэтому им необходимо получить

---

<sup>56</sup> Шабурова А.В. Особенности разработки модульных программ для обучения работников предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2014. - №20. – С. 48-52.

недостающие навыки – здесь, сейчас и как можно быстрее. В последнее время среди таких сотрудников наиболее популярны тренинги по тайм-менеджменту, контроллингу и управлению проектами. Они оказывают явное предпочтение тренингам «американизированного» типа: коротким, структурным, с большим количеством методических материалов, к которым можно обратиться после занятий и использовать в дальнейшей практической работе.

Для сотрудников третьего типа – руководителей – необходим личный коучинг, касающийся всех разделов бизнес-жизни. Эти люди, понимая, каких управленческих навыков им недостает в работе, стараются их приобрести, после чего, как правило, руководитель, топ-менеджер, обратившийся в тренинговую компанию для определения дальнейших путей личного развития, ищет пути развития и для своей организации.

Если действительно ответственно продумывать карьерный рост сотрудников, то в идеале нужно его выстраивать с помощью модулей, где оптимально сочетаются<sup>57</sup>:

- обучение необходимым профессиональным навыкам, умениям, техникам (профессиональные и технологичные тренинги);
- предоставление сотруднику возможности знакомства с достижениями психологии, для того чтобы лучше понимать своего клиента или партнера (бизнес-психологические тренинги);
- забота о психологическом росте самого сотрудника (психологические тренинги личностного роста).

Потребности в профессиональном обучении работников определяются на основе краткосрочных и долгосрочных программ развития организации, результатов аттестации, запросов руководителей подразделений, принявших решение о необходимости повышения квалификации своих работников. Организационная структура системы профессионального обучения работников

---

<sup>57</sup> Александрова Е.А. Дополнительное профессиональное обучение работников предприятия: влияние на внутрифирменную мобильность // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №8 (37). – с. 460-466.

включает собственно учебные заведения, а также управление персоналом (отдел подготовки и обучения персонала, учебный центр).

В системе профессионального обучения применяются различные виды обучения. Сочетание видов обучения для разных категорий работников и разного уровня их профессионального развития показано на рис. 1.7<sup>58</sup>.

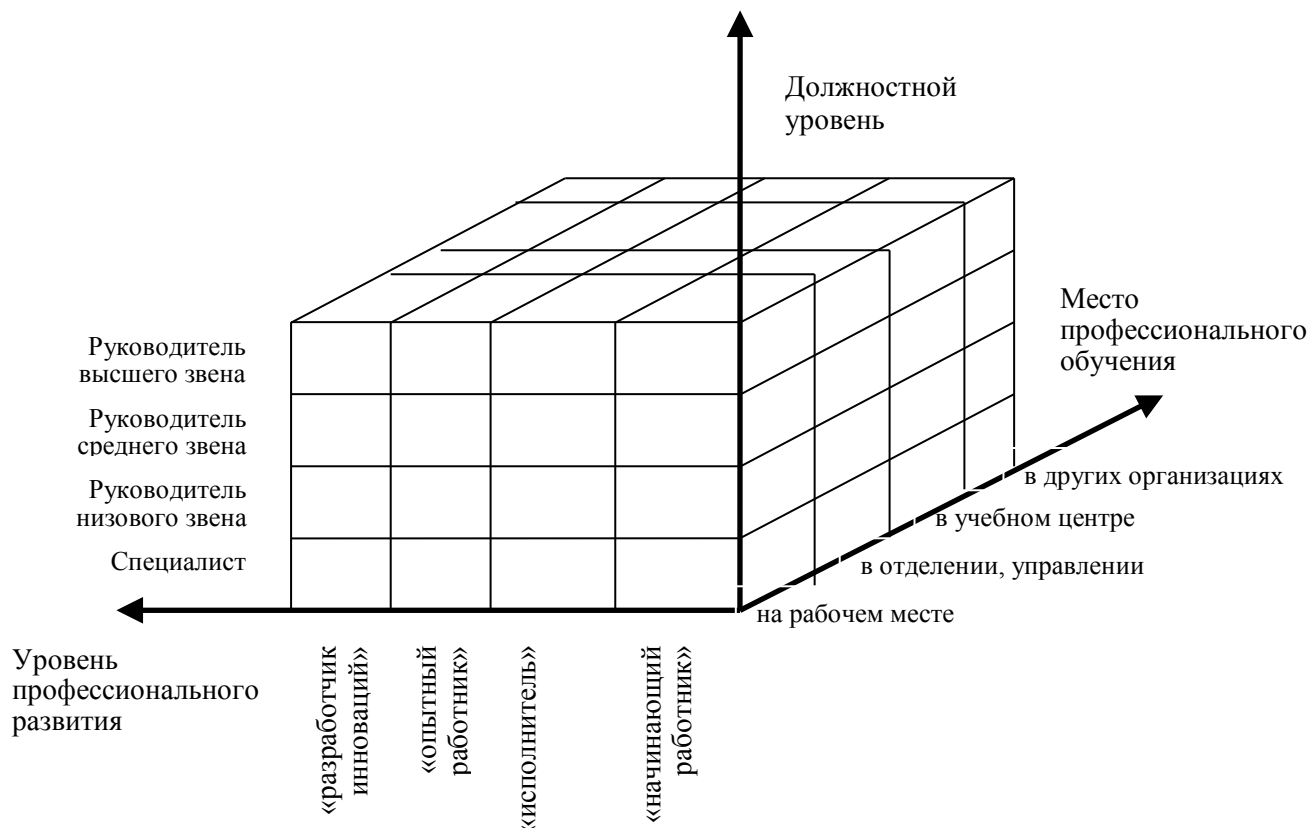


Рис. 1.7. Сочетание видов обучения для разных категорий работников и разного уровня их профессионального развития

Кто же должен управлять карьерой? Конечно, идеальный вариант, если это делает специальный человек – менеджер по персоналу. Именно он должен создавать программу обучения для всех уровней организации, чтобы мотивировать сотрудников на дальнейшее совершенствование и карьерный рост.

Нередко программой обучения сотрудников занимается непосредственный руководитель подразделения или фирмы. Это тоже очень полезно: если руководитель представляет себе, какую карьерную лестницу он выстраивает для

<sup>58</sup> Аврамова Е.М., Титов В.Н. Структурные факторы развития дополнительного профессионального образования // Социологическая наука и социальная практика. – 2014. - №2 (06). – С. 61-80.

сотрудников – значит, он хорошо видит перспективы своей организации и дорожит персоналом.

Кроме того, помощь может оказать и тренер: по итогам проведенного корпоративного тренинга, по предварительной договоренности, менеджер по персоналу может получить от тренера рекомендации, в результате чего в организации зачастую происходят кадровые перестановки.

При составлении программы обучения сотрудников организации менеджер по персоналу или руководитель направления организационного развития должен учесть, что существовавшая в течение последних лет тенденция повышения профессионализма сотрудников «снизу» – по запросу отдельных сотрудников или отделов, в прогрессивных компаниях – сменилась более продуктивной тенденцией построения программы «сверху».

Таким образом, независимо от того, с какими ожиданиями человек приходит на тренинг, главное, что он получает в итоге (помимо конкретных знаний, умений, навыков) – это толчок к дальнейшему развитию, активизацию желания совершенствоваться, а, следовательно – двигаться в карьере. Подчеркнем еще раз: если организация посылает человека обучаться, она косвенно дает ему понять, что он не безразличен ей, а это воспитывает лояльность, даже больше – преданность фирме и не может не отразиться на желании строить свою карьеру именно здесь. Поэтому обучение является важнейшим инструментом продвижения по карьерной лестнице в организации.

### **1.3. Методика исследования обучения персонала на предприятии**

Определив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности обучения и будучи знакомым, с различными методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к подготовке самих программ.

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 выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципа четыре<sup>59</sup>:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.
2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки на практике. Особенно это справедливо для профессионального обучения, направленного на развитие конкретных навыков.
3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения высоких результатов. Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть предельно внимательным: несоответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотивирующее воздействие на обучаемых. Более эффективными могут быть такие формы обратной связи, как подведение результатов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, т.е. «быть услышанными».

---

<sup>59</sup> Аврамова Е.М., Титов В.Н. Структурные факторы развития дополнительного профессионального образования // Социологическая наука и социальная практика. – 2014. - №2 (06). – С. 61-80.



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<sup>60</sup>.

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 и тестирование кандидатов для участия в курсе. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участника может значительно снизить эффективность всего курса.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения - каждый метод имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных методов подачи материала - лекций, видео фильмов, деловых игр, моделирования и т.д. Для сотрудников отдела профессиональной подготовки необходимо понимать сильные и слабые стороны каждого из методов и разрабатывать программы с учетом этого<sup>61</sup>.

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Как уже отмечалось выше, сегодня многие крупные корпорации обладают мощными образовательными структурами, однако, они же являются важнейшими потребителями услуг по профессиональному обучению. Выбор метода организации обучения зависит от таких факторов, как наличие необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации, уровень подготовленности инструкторов и т.д. Как и в любом случае, когда организация

---

<sup>60</sup> Балихина Н.Ю. Обучение персонала на промышленном предприятии // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №7. – С. 12-17.

<sup>61</sup> Там же

должна принять решение типа «производить или закупать на стороне», решающим фактором является анализ преимуществ и издержек (cost-benefits analysis)<sup>62</sup>.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков персонала. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и учебные вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество<sup>63</sup>.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Ученичество и наставничество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за развитием своего ученика, оказывающего помощь советами, подсказками.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника. В то же время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

---

<sup>62</sup> Бороздина, Г. В. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с. – С.154

<sup>63</sup> Дубик Е.А. Инновационная образовательная система – основа инновационного развития экономики // Экономика в промышленности. – 2014. - №2. – С. 32-36.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Ограниченность лекции как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Деловые игры бывают как глобальными, так и локальными. Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширять собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников<sup>64</sup>.

Групповое задание подразумевает самостоятельный поиск решения, помощь группы, соревновательность. Хотя здесь имеются свои недостатки – сложность реализации, неодинаковое участие членов группы, потенциальный конфликт.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих программ. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения – каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала. Сотрудники отдела профессиональной подготовки должны хорошо понимать

---

<sup>64</sup> Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Приорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

сильные и слабые стороны каждого из методов и разрабатывать программы с учетом этого<sup>65</sup>.

В Приложении 1 перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения. Большая часть из них подтверждается опытом многих организаций.

Приемы и способы сбора эмпирических данных, в конкретных социологических исследованиях, могут быть сведены к трем основным методам: наблюдение, изучение документов, опрос<sup>66</sup>. Выбор одного из этих методов в качестве основного или вспомогательного способа сбора первичной информации, жестко определяется объектом и предметом исследования.

Первоочередной задачей любого исследования является определение системы организации исследования. Стандартная система организации исследования содержит следующие этапы<sup>67</sup>:

- разработка программы исследования (определение целей и задач, интерпретация основных понятий, предварительный системный анализ объекта исследования, определение рабочих гипотез, определение стратегического плана исследования, набросок основных процедур сбора и анализа первичных данных);
- стадия пилотажного исследования: составление методик и их проверка на типовых объектах;
- выборка (отбор объектов исследования и единиц наблюдения);
- массовый сбор информации на объектах исследования;
- составление конечного варианта программы обработки данных и подготовка данных для обработки;
- обработка данных;
- анализ обработанного материала и составление итогового отчета.

---

<sup>65</sup> Реймаров Г.А., Ионов В.В., Соловьев Н.П. Комплексная оценка персонала. // Управление персоналом. – 2016. - №7 / Интернет-ресурсы. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1539>

<sup>66</sup> Экономика и социология труда. Социальные паспорта предприятий. Источник- <http://www.elective.ru/arts/eko01-k0113-p06593.phtml>

<sup>67</sup> Там же

В ходе изучения системы профессионального обучения персонала на предприятии ООО «Гражданстрой» г. Пензы были использованы методы изучения документов и анкетного опроса.

Были изучены такие документы как: положения об отделе кадров; должностные инструкции сотрудников; положения о повышении квалификации сотрудников; планы обучения сотрудников; схемы взаимодействия отдела кадров и с другими подразделениями организации; отчеты о повышении квалификации руководителей, специалистов и служащих.

При изучении соответствующих документов были получены данные о динамике численности руководителей и специалистов; о выполнении плана по подготовке и повышению квалификации персонала; о смете затрат на подготовку, обучение и повышение квалификации персонала.

Были рассмотрены методы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала, применяемые в данной организации, а также некоторые программы обучения.

В качестве метода получения первичной информации, по изучаемой проблеме, был использован метод анкетного опроса.

В настоящее время метод опроса является наиболее распространенным способом получения первичной социальной информации. Прежде всего, это объясняется его универсальностью, которая состоит в том, что с помощью этого метода можно получать сведения как объективного (о фактах и продуктах жизнедеятельности людей), так и субъективного характера (о мотивах деятельности, мнениях, ориентация). В практике социологических исследований различают два основных вида опроса: анкетный опрос и интервью, которым соответствуют два типа методических документов: анкета и вопросник.

Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, четкое указание формы ответа, причем ответы регистрируются опрашиваемым либо наедине с самим собой (заочный опрос), либо в присутствии анкетера (прямой опрос). Анкетные опросы могут проводиться по более или менее стандартизированным методикам, они классифицируются, прежде всего, по

содержанию и конструкции задаваемых вопросов. При закрытом опросе в анкете преобладают вопросы, к которым уже дан перечень возможных вариантов ответа, и опрашиваемому остается лишь выбрать один или несколько из них. При открытом опросе преобладающими являются вопросы, на которые возможен любой вариант ответа.

В зависимости от способа проведения анкетные опросы могут быть: раздаточными (анкеты раздаются респондентам на руки), почтовыми (рассылаются по почте) и прессовыми (анкеты печатаются в прессе).

Данное исследование, в частности, предполагает раздаточный анкетный опрос.

На характер и надежность информации влияет, прежде всего, качество анкеты. Поэтому конструкция анкеты в целом, отдельные вопросы и комментарии к ним должны быть предельно ясны для опрашиваемых, построены по определенным правилам и соответствовать задачам и целям исследования данной дипломной работы.

В связи с невозможностью проведения широкомасштабного, массового опроса респондентов, для проведения исследования был использован метод экспертных оценок. Экспертные оценки – это количественные и порядковые оценки явлений и процессов, не поддающихся непосредственному измерению, основанные на суждениях специалистов.

Важным этапом подготовки экспертной оценки является формирование группы специалистов, участвующих в экспертизе – экспертов. Основой для выбора экспертов служит список компетентных, в данной исследуемой области специалистов. Эксперты должны быть достаточно хорошо информированы об источниках возникновения проблемы и путях решения сходных проблем в прошлом. С целью обеспечения независимости оценок следует устранить возможное взаимовлияние экспертов и уменьшить воздействие посторонних факторов. Существует несколько способов использования группы экспертов. Один из них (индивидуальный, или метод согласования оценок) заключается в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а за тем эти оценки с

помощью какого-либо приема объединяются в одну обобщенную (согласованную). Второй способ (групповой) основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от группы в целом. При третьем способе (метод Дельфы) согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Анкета представлена в Приложении 2 и имеет следующую смысловую структуру:

1. Введение. Оно содержит сведения о том, для чего проводится опрос, инструкцию по заполнению анкеты, условия анонимности и благодарность за участие в опросе.
2. Вступительные вопросы. Они должны заинтересовать респондента, облегчив тем самым его включение в дальнейшую работу. Это вопросы событийного плана о должности, стаже работы.
3. Основные вопросы. Когда респондент уже включился в работу, можно задавать более сложные вопросы. Данный раздел содержит вопросы: о резерве кадров на выдвижение; о возможностях служебного роста; о мероприятиях, проводимых в организации, для устранения недостатков в системе управления развитием персонала.
4. Заключительный раздел. Представляет собой паспортчку – вопросы (о поле, возрасте, семейном положении, образовании).

Обработка и анализ полученных анкетных данных осуществляются в соответствии с задачами исследования поэтапно. Логические задачи переводятся в серию технических операций с исходными и производными признаками. При этом нельзя забывать, что анализ данных производится по порядку задач, объединенных едиными гипотезами.

Результаты проведенного анализа представлены во второй главе выпускной квалификационной работы.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ГРАЖДАНСТРОЙ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

В любом, даже самом незначительном деле, достижение результата, прежде всего, зависит от профессиональной подготовки и отношения участников процесса к своим обязанностям. Когда же речь идет о таких проектах, как строительство зданий, от индивидуальных коттеджей до многоэтажных жилых и деловых комплексов, значение данных составляющих возрастает в геометрической прогрессии. Именно благодаря профессионализму команды, добросовестному отношению и кропотливому труду ООО «Гражданстрой» занимает лидирующие позиции в отрасли жилищного строительства. Постоянное совершенствование технологий, улучшение качества, и ориентирование на потребителя обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции.

ООО «Гражданстрой» осуществляет промышленно-гражданское строительство на территории города Пензы. За период существования предприятием успешно реализовано множество крупных инвестиционных проектов по строительству многоэтажных многоквартирных жилых домов, объектов социально-культурного и промышленного назначения, а также иных объектов недвижимости. ООО «Гражданстрой» первым в России применило в строительстве жилых домов системы индивидуального поквартирного отопления, постоянно внедряет новые материалы и технологии строительства, современные методы организации производства, поддерживая статус ведущей строительной организации.

Основу социально-ориентированной политики ООО «Гражданстрой» составляет развитие строительного комплекса и жилищного строительства, как одного из приоритетных направлений государственной политики.

Сохранение добрых традиций трех поколений строителей и разумное внедрение новых технологий наряду с современными методами управления



производством являются надежным залогом активного развития и прочным фундаментом для качественно нового уровня строительства.

Основной вид деятельности ООО «Гражданстрой» - это производство штукатурных работ. Дополнительные виды деятельности: производство прочих изделий из гипса, бетона или цемента, производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей, производство металлических дверей и окон, производство электромонтажных работ, производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, производство малярных и стекольных работ, производство прочих отделочных и завершающих работ, торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями.

Организационная структура компании ООО «Гражданстрой» представлена в Приложении 3.

По функциональному составу всех работников ООО «Гражданстрой» можно разделить на 3 группы.

Первая группа – персонал управления и специалисты. Сюда входят: директор, начальники отделов, прорабы и мастера. Их функциональное назначение – организация и контроль за системой управления организации.

Вторая группа – производственный персонал, в состав которого входят: каменщики, разнорабочие, штукатуры-маляры и водители (4 чел.).

Третья группа – вспомогательный персонал, основная задача которых – создание нормальных условий для трудовой деятельности административно-управленческого, производственного и торгово-оперативного персонала. Это охранники (3 чел.), уборщицы (5 чел.), кладовщики (3 чел.), грузчики (9 чел.).

## **2.2. Оценка эффективности профессионального обучения персонала на предприятии**

Профессиональное обучение является одним из методов профессионального развития персонала предприятия. Оно оказывает

значительное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия, способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении. Оно также оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и получая новые знания, они становятся более конкурентными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие решения о поступлении на работу в ту или иную организацию.

Для анализа существующей системы обучения персонала на предприятии ООО «Гражданстрой» было проведено анкетирование персонала.

69,6% опрошенных руководителей и специалистов структурных подразделения предприятия мужчины, 30,4% - женщины.

Возраст 30,4% респондентов составляет 41-45 лет; 24,7% - 36-40 лет; 17,4% - 31-35 лет; 13% - 46-50 лет; 8,7% - 26-30 лет; 3% - 51-55 лет и по 1,4% - 20-25 лет и более 60 лет.

32% опрошенных имеют высшее образование неэкономического профиля; 27,5% - высшее экономическое; 20,3% - высшее управленческого профиля, 13% - средне-специальное экономического профиля, 7,2% - средне-специальное неэкономического профиля.

Подавляющее большинство респондентов 84,1% женаты (замужем); 15,9% неженаты (не замужем).

Общий трудовой стаж 39% респондентов составляет 16-20 лет; 23,2% - 11-15 лет; 20,3% - 21-25 лет; 7,2% - 6-10 лет; 4,3% - 26-30 лет; по 3% - общий стаж респондентов – 3-5 лет и 32 года и более.

Большая часть респондентов (49,3%) работают в данной организации 16-20 лет; 26% -11-15 лет; 13,1% - 6-10 лет; 8,6% - 3-5 лет и 3% - 1-2 года.

Общий трудовой стаж на занимаемой должности 34% опрошенных работников исследуемого предприятия составил более 15 лет; по 23,3%

проработали на занимаемой должности 12-15 лет и 9-11 лет; 11,6% - 6-8 лет; 8,6% - 3-5 лет и 3% - 1-2 года.

На исследуемом предприятии существует система профессионального обучения сотрудников. Она включает в себя следующие виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- периодическое обучение руководителей и специалистов для поддержания их квалификации на высоком уровне;
- стажировка;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

Применение обучения в последнем случае является наиболее распространенным. Первичное обучение лиц, принятых на работу осуществляется непосредственно на рабочем месте в виде инструктажа или ученичества и наставничества. Оба метода являются недорогим и эффективным средством развития необходимых навыков практической деятельности. Ученичество и наставничество применяется в случаях, когда практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Оно заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и др.

Негативным моментом в оценке функционирования системы профессионального обучения является отсутствие ежегодного обучения персонала. Применение данного вида обучения затруднено из-за финансово-экономического кризиса, поэтому используются те методы обучения, которые доступны в сложившейся ситуации. Другим негативным моментом является отсутствие контроля за обучением. Контроль завершает цикл обучения и одновременно дает начало новому циклу планирования учебного процесса. Из-за отсутствия в системе управления профессиональным обучением данной функции снижается эффективность планирования обучения. В настоящее время требования к контролю за обучением значительно возросли. Повышение научного уровня обучения персонала на предприятии сопряжено с усилением аналитической

работы, выбором наиболее эффективных решений. Без коренного совершенствования контроля добиться этого невозможно.

Обучение сотрудников применяется в случаях, показанных на рис. 2.1.

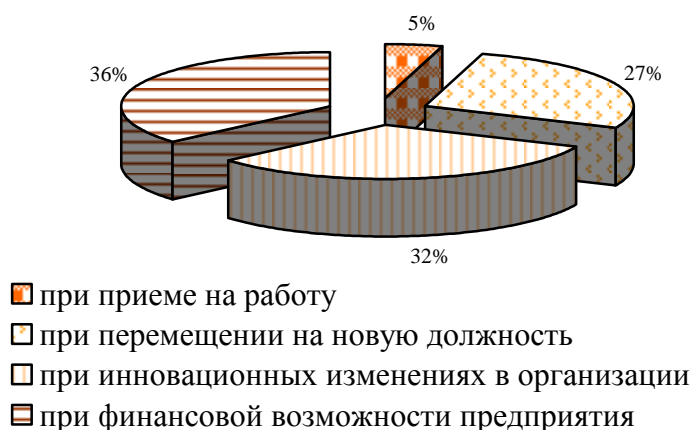


Рис. 2.1. Распределение случаев, при которых на предприятии применяется обучение персонала

86,9% респондентов согласны с тем, что обучение может помочь им продвинуться по службе; 10,1% считают, что это не так. 3% опрошенных затрудняются давать какие-либо заключения по этому поводу. Это говорит о том, что на предприятии существует потребность в обучении. О существовании данной потребности свидетельствует и то, что 10,1% респондентов отмечают недостаточное образование в числе одного из наиболее весомых факторов, мешающих продвижению по службе. 59,4% респондентов выделяют профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, при помощи которого достигается продвижение по службе.

На предприятии не составляются планы обучения сотрудников, включающие обоснование затрачиваемых ресурсов, таких как деньги, предназначенные для покрытия расходов по обучению персонала; время, затрачиваемое на организацию процесса обучения и доступные виды обучения.

При ответе на вопрос «Сколько раз Вы проходили стажировку, работая на этом предприятии?» 60% ответили, что от 1 до 2 раз. Этого явно недостаточно для постоянного профессионального роста и развития (рис. 2.2). Такой уровень стажировок позволит только поддерживать квалификацию. Только 33% опрошенных систематически проходят стажировку – от 3 до 5 раз. Для того чтобы

исправить положение дел со стажировкой, необходимо организовать систему периодических стажировок кадрового резерва предприятия в других структурных подразделениях и на специальных семинарах.

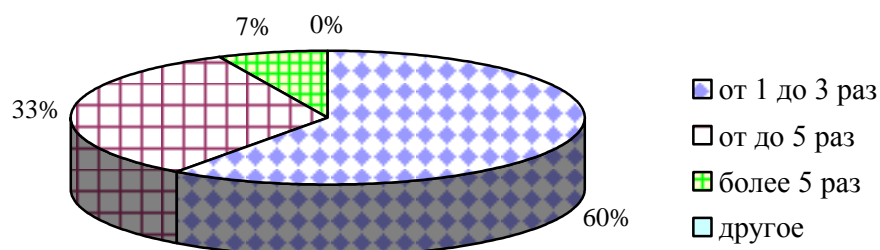


Рис. 2.2. Частота прохождения стажировок на предприятии

Стажировку по новым направлениям деятельности с последующим ростом по служебной лестнице проходили только 17% респондентов. 83% этого избежали (рис. 2.3)

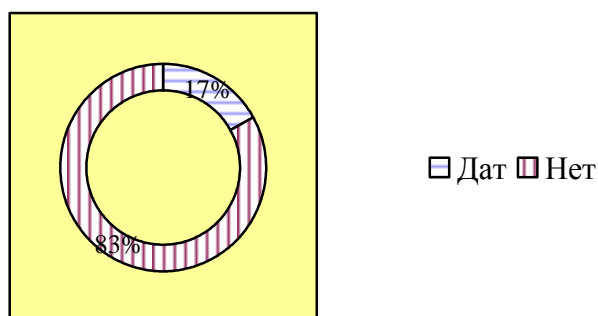
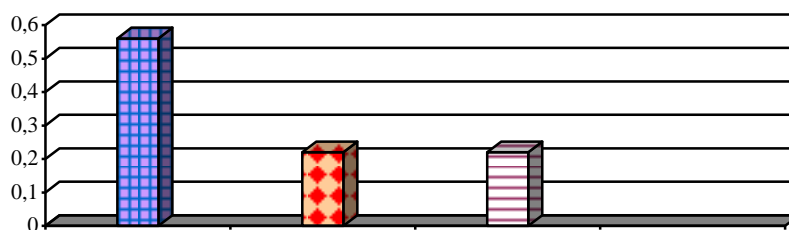


Рис. 2.3. Прохождение стажировки по новым направлениям деятельности с последующим ростом по служебной лестницы

Руководству предприятия необходимо более детально продумывать направления стажировок, которые должны охватывать не только повышение профессиональных знаний, но и предполагать повышение по службе на основе получения положительных результатов деятельности после стажировки.

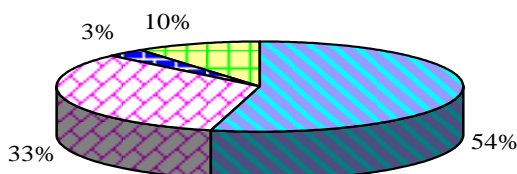
Это тем более важно, что стажировка очень эффективна и стала важной составляющей процесса адаптации для 56% респондентов (рис. 2.4).



- стажировка была для меня очень эффективна и стала важной составляющей
- стажировка была для меня полезной, но не повлияла на процесс моей адаптации
- стажировка не эффективна и не имеет никакого значения в процессе адаптации

Рис. 2.4. Оценка эффективности стажировки в процессе адаптации

Стажировка полезна, но не повлияла на процесс адаптации на предприятии в отношении 22% сотрудников и стажировка не эффективна и не имеет никакого значения в процессе адаптации для 22% респондентов (рис. 2.5).



- Предприятие представляет мало возможностей
- Те возможности, которые предоставляет предприятие, не соответствуют сегодняшней ситуации
- На предприятии совершенно отсутствуют такие возможности
- Предприятие представляет достаточно возможностей

Рис. 2.5. Оценка возможностей для обучения и повышения квалификации, предоставляемых предприятием

Предприятие предоставляет мало возможностей для обучения и повышения квалификации для 54% сотрудников. Те возможности, которые предоставляет ООО «Гражданстрой», не соответствуют сегодняшней ситуации (нужны совершенно новые знания) в 33%. И предприятие предоставляет достаточно возможностей только 10% сотрудников. В предоставлении возможностей для

обучения и повышения квалификации наблюдается явный дисбаланс между желаниями сотрудников и реальным положением дел на предприятии.

Взаимосвязывая это заключение с ответом на вопрос «Для каких категорий работников повышение квалификации является обязательным?» можно заключить, что стажировка обязательна в основном только для служащих (60%), руководителей подразделений (25%) и квалифицированных рабочих (15%) (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Обязательное повышение квалификации для персонала

В то же время наиболее часто направляются на обучение и повышение квалификации именно специалисты (50%). Цель этих стажировок в основном заключается в получении новых знаний, необходимых им для работы в новых условиях, а не для служебного роста. Руководители и его заместители направляются на стажировки в 33% случаев (рис. 2.7). В целом структура реальных стажировок соответствует необходимости организации и работников.

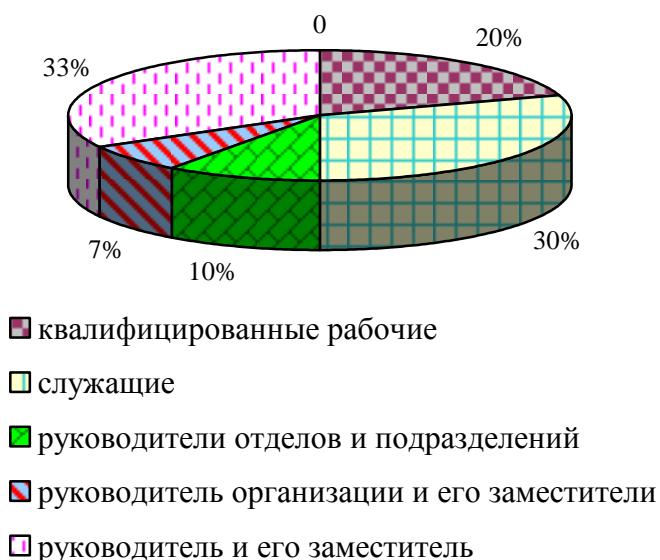


Рис. 2.7. Категории работников, направляемых на обучение и повышение квалификации

На вопрос (рис. 2.8): «В какое время в Вашей организации предпочитают проводить обучение?», 68% респондентов ответили, что в выходные дни, 17% ответили, что обучались в рабочее время, 15% опрошенных отправляли на обучение в рабочее время, но в тот момент, когда они были наименее загружены.



Рис. 2.8. Время проведения обучения на предприятии

Это показывает тот факт, что руководители предприятия предпочитают оторвать сотрудника от необходимого отдыха, так как, скорее всего, понимают, что, отрывая работника в рабочее время – значит, временно лишиться его вклада в прибыль. При этом необходимо понимать, что проведение занятий в выходные дни нередко формирует у сотрудников негативное отношение к занятиям, сказывающееся на результатах обучения и последующей деятельности. Кроме



того, отдых, необходимый для восстановления сил работника, является не последним условием его продуктивной деятельности.

Таким образом, отправляя сотрудника обучаться в выходной день, следует мотивировать его обучение так, чтобы результат от проведенного обучения был положительным, а то нередко на практике оказываются случаи, что работники проходят обучение лишь формально.

В ходе анализа было выяснено, что на предприятии имеет место спонтанный характер обучения. На вопрос: «Какой характер имеет обучение в Вашей организации? 40% опрошенных ответили, что спонтанный; 31% ответили, что довольно частый; систематический ответили – 17% и редкий ответили – 12%, никогда не проводится обучение – не ответил никто (рис. 2.9).

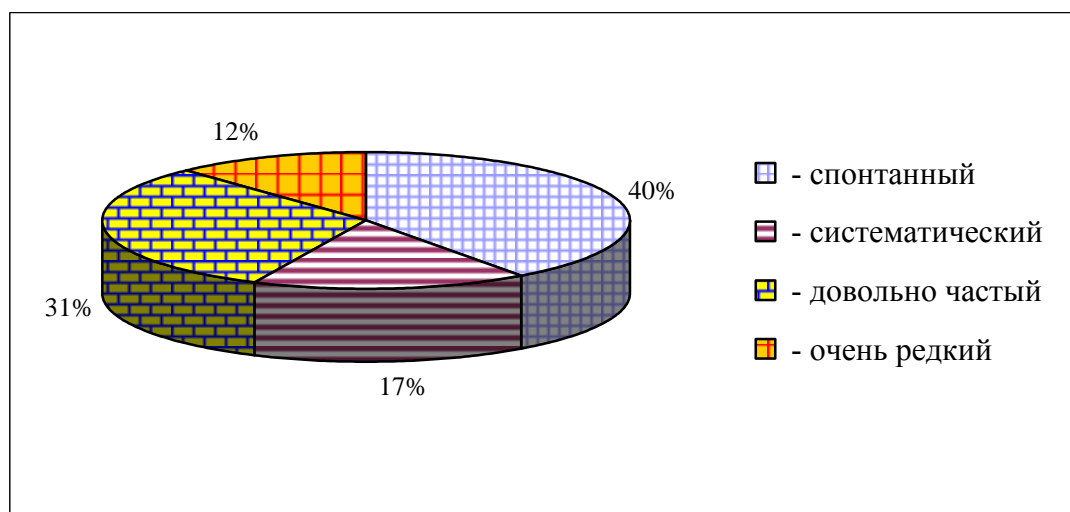


Рис. 2.9. Характер обучения на предприятии

Нельзя сказать, что предприятие выбрало правильную политику в организации обучения, так как уже доказано, что большой эффективности от спонтанного обучения добиться тяжело. Необходимо систематическое проведение различных тренингов, чтобы добиться от сотрудников хорошего результата и получить прибыль от инвестированных денежных средств в человеческий капитал.

Итак, способы временной организации обучения исключают возможность правильной организации тренингового процесса и достижения впоследствии необходимого результата. Не систематизированное по времени проведение

обучающих занятий, «когда будет появляться время», без учета целесообразной периодичности и временных рамок проведения, с постоянно меняющимся составом группы, формируемой от занятия к занятию по принципу «кто будет посвободнее или проведение в выбранный день, как правило в выходной, «тренинг – марафонов-тренингов», предполагающих более чем восьмичасовые интенсивные занятия, в течение которых тренер должен попытаться передать колоссальный объем знаний и умений утомленным рабочей неделей сотрудниками. При таких условиях организации работы достичь поставленных заказчиком целей в рамках классических обучающих программ, предполагающих оптимизацию психологического состояния тренируемых, системность обучения и дозировку передаваемого опыта и т.д. не представляется возможным.

Таким образом, нередко случаи проведения вместо тренинга занятия по заказанной теме неопределенного смешанного жанра, лишенного концептуальности и системности. В обоих случаях работа дает краткосрочные неустойчивые результаты и, в конечном счете, не удовлетворяют потребности в данном обучении.

На вопрос (рис. 2.10): «Всегда ли Вы после прохождения обучения используете приобретенные знания на практике?» 58% респондентов ответили «иногда»; 35% ответили, что всегда и 7% ответили, что никогда не применяют полученные знания в процессе обучения на практике. Возникает вопрос, что же мешает работникам применять новые знания на практике?

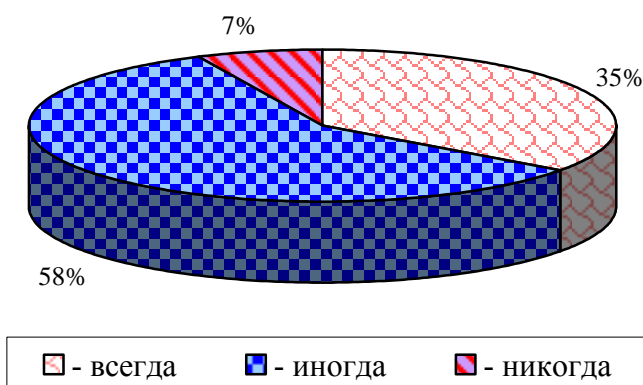


Рис. 2.10. Использование приобретенных в процессе обучения знаний на практике

На самом деле существует множество проблем, которые необходимо учитывать руководителям, отправляющих своих сотрудников на обучение – это мотивированность сотрудника на обучение. Тренинги обязательно должны быть приближены к специфике работы, выполняемой сотрудником, необходимо иметь информативные пособия, по которым обучаемый может обновить свои знания.

После прохождения курсов по повышению квалификации, руководителю необходимо всячески помогать в реализации идей от сотрудников. В обратном случае, возникшие идеи и не нашедшие соратников по внедрению таких идей на практику, приведут к тому, что сотрудник не будет стремиться внедрить результаты обучения на предприятии. Например, в связи с тем, что обучение проходила не вся группа, а лишь один сотрудник, никто не захочет поддержать новшество, по принципу «и так все хорошо».

В ходе исследования, так же было выявлено, что руководители не всегда интересуются у своих сотрудников оценкой прошедшего обучения: 53% респондентов ответили, что «да всегда» интересуются; 25% - «иногда» и 22%, что «никогда» (рис. 2.11).

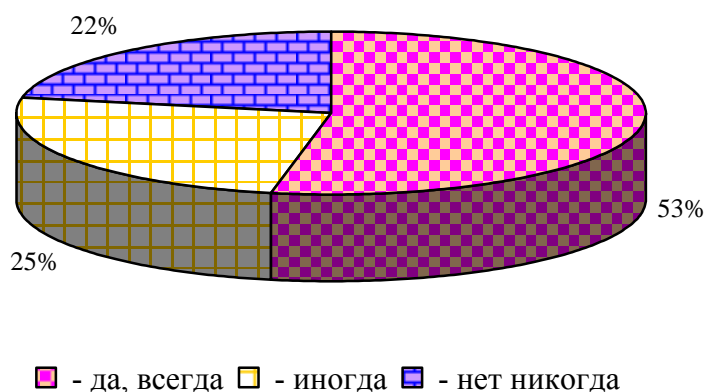


Рис. 2.11. Оценка руководителем результатов прошедшего обучения

На вопрос «Проводит ли руководитель оценочное собеседование через некоторое время после проведения обучения?» 30% ответили, что да, всегда и со всеми сотрудниками, прошедшими обучение; 21% - иногда, но со всеми сотрудниками, прошедшими обучение; 17% - всегда, но только с некоторыми сотрудниками, прошедшими обучение, т. е. выборочно; 18% - иногда и только с

некоторыми сотрудниками, прошедшими обучение, т.е. выборочно; 14% - нет, никогда.

Оценка эффективности профессионального обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Смысл такой оценки состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает предприятие, или выяснить, насколько одна форма обучения является более эффективной, чем другая, раз на учебу затрачены деньги. Для этого следует точно знать, что же взамен сможет получить предприятие. Оценка так же может определить, почему конкретная программа обучения не дает желаемого результата. Может быть, программа обучения не соответствует стратегии и специфике работы предприятия. Может быть, результаты обучения не востребованы самим предприятием. Может быть, сам процесс обучения плохо организован. Выяснить это можно, только оценив эффективность учебной программы. А нет оценки – нет и возможности определить, насколько успешны были старания организации обучения и преподавателей, проводивших обучение, в чем польза от этого обучения для предприятия в целом и имело ли смысл тратить на него деньги.

Итак, в идеале предприятие должно проводить оценку эффективности обучения, которое оно проводит для своих работников, пытаясь качественно или количественно оценить влияние обучения на такие показатели работы, как продажи, качество, производительность, и рабочее поведение персонала.

На вопрос «Проводит ли руководитель оценочное собеседование перед тем, как направить Вас на обучение?», 25% респондентов ответили «да, со всеми работниками, отправленными на обучение»; 23% - иногда, но со всеми работниками, отправленными на обучение; 21% - всегда, но только с некоторыми работниками, отправленными на обучение, т.е. выборочно; 18% - иногда, но только с некоторыми работниками, отправленными на обучение, т.е. выборочно; 13% - иногда, но только с некоторыми работниками, отправленными на обучение (рис. 2.12).

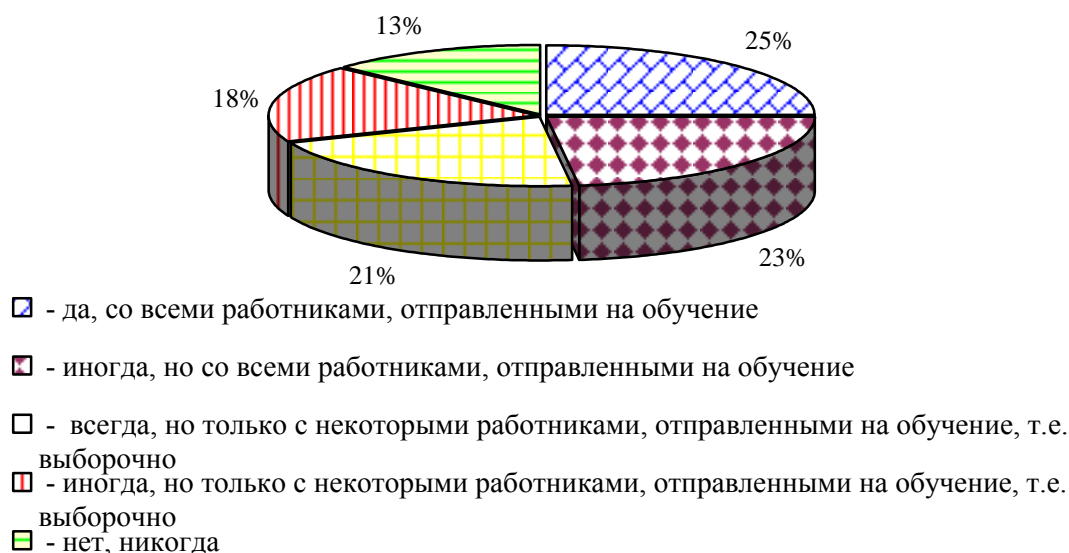


Рис. 2.12. Проведение собеседования перед направлением на обучение

При подготовке обучения распространена практика, когда участники вообще не участвуют в процессе подготовки тренинга – только непосредственно перед мероприятием им сообщают дату, время, место проведения и название темы. Но для более качественной подготовки целесообразно более тесное взаимодействие с участниками. Все это может быть целесообразно не только для того, чтобы учитывать при подготовке программы пожелания и запросы участников. Такое предварительное взаимодействие создает у участников ощущение осознанного выбора, включенности в процесс, формирует адекватные ожидания и некую ответственность за процесс и результат обучения. Таким образом, достигается значительно большая психологическая готовность участников к тренингу и мотивация на конструктивную работу. Проведение оценочного собеседования перед обучением помогает правильно определить потребности в обучении.

Анализ эффективности обучения на предприятии ООО «Гражданстрой» позволяет сделать следующие выводы.

1. На исследуемом предприятии существует система профессионального обучения сотрудников. Она включает в себя такие виды обучения, как: первичное обучение лиц, принятых на работу; периодическое обучение руководителей и специалистов для поддержания их квалификации на высоком уровне; стажировка; обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

Применение обучения в последнем случае является наиболее распространенным. Первичное обучение лиц, принятых на работу осуществляется непосредственно на рабочем месте в виде инструктажа или ученичества и наставничества.

Стажировки на предприятии осуществляются довольно редко. Это происходит в случае, когда необходимо овладеть новыми знаниями при внедрении новой техники или программного обеспечения. При этом для многих сотрудников стажировка стала частью адаптационного процесса на предприятии.

2. Негативным моментом в оценке функционирования системы профессионального обучения является отсутствие ежегодного обучения персонала.

3. Другим негативным моментом является отсутствие контроля за обучением. Из-за его отсутствия в системе управлением профессиональным обучением данной функции снижается эффективность планирования обучения.

4. Большинство респондентов (86,9%) уверено, что обучение может помочь им продвинуться по службе.

5. В предоставлении возможностей для обучения и повышения квалификации наблюдается явный дисбаланс между желаниями сотрудников и реальным положением дел на предприятии.

6. Наиболее часто направляются на обучение и повышение квалификации именно специалисты (50%). Цель этих стажировок в основном заключается в получении новых знаний, необходимых им для работы в новых условиях, а не для служебного роста.

7. Очень часто обучение проходит в выходные дни работника, что негативно отражается на мотивации сотрудников.

8. В 40% случаев обучение проходит спонтанно, что говорит об отсутствии планирования обучения.

9. После обучения 58% респондентов не используют приобретенные знания на практике, что снижает эффективность от обучения.

Для устранения выявленных недостатков в организации обучения в третьем разделе выпускной квалификационной работы будут разработаны рекомендации.

### 2.3. Анализ развития карьеры персонала предприятия

Большая часть респондентов, а это 79,8% персонала, придерживается мнения, что на предприятии, где они работают, не существует единого механизма, который регулирует процесс управления карьерой специалистов и служащих структурных подразделений предприятия. Т.е. система управления карьерой, деятельность которой направлена на планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования кадрового потенциала, отсутствует на анализируемом предприятии.

На рис. 2.13 показана оценка респондентами эффективности деятельности системы управления карьерой персонала предприятия.

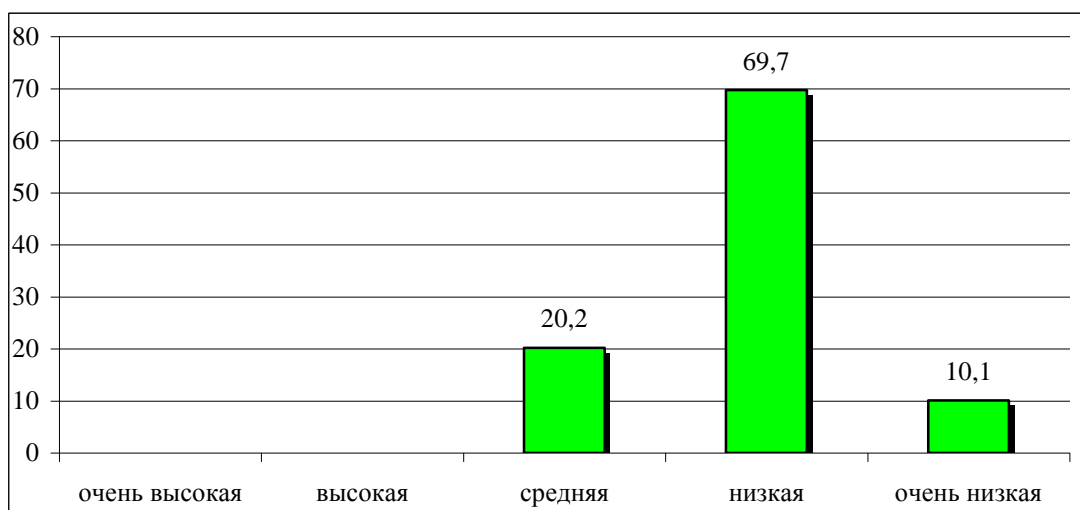


Рис. 2.13. Оценка эффективности системы управления карьерой персонала

Значительная часть респондентов оценивает деятельность предприятия ООО «Гражданстрой» по управлению профессионально-квалификационным продвижением персонала как достаточно неэффективную. 69,7% оценивают эффективность деятельности предприятия в данном направлении как низкую; 10,1% как очень низкую. Лишь 20,2% удовлетворительно оценили эффективность работы системы управления трудовой карьерой.

Условиями эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала являются:

- постоянное внедрение в деятельность новейшей техники, что способствует увеличению доли высококвалифицированного персонала;
- систематическое проведение аттестации и рационализации рабочих мест;
- оценка и аттестация персонала, направленные на выявление способности работников к профессиональному развитию.

Деятельность анализируемого предприятия по профессионально-квалификационному развитию карьеры персонала не соответствует критериям успешного функционирования данной системы.

На предприятии не составляются индивидуальные планы карьеры, предусматривающие конкретные мероприятия, сроки и этапы их реализации, хотя большая часть опрошенных имеет желание продвинуться по служебной лестнице и связывает свою дальнейшую профессиональную деятельность с данным предприятием. Такого мнения придерживается подавляющее большинство респондентов. Их количество составляет 76,8% респондентов. 13,1% опрошенных затруднились сделать какие-либо заключения о наличии индивидуальных планов развития карьеры. 10,1% полагают, что планы развития карьеры действительно составляются, но не для каждого сотрудника.

Возможности, предоставляемые для служебного роста, представлены на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Возможности, предоставляемые работникам для служебного роста



27,6% считают, что такие возможности вполне реальны; 36,2% опрошенных считают, что возможности, предоставляемые им для карьерного роста существуют, но реализовать их не представляется возможным. Такое же количество респондентов полагают, что такие возможности отсутствуют.

По мнению половины опрошенных, планирование карьеры сотрудников находится в компетентности директора предприятия. Другая половина респондентов затруднилась ответить на этот вопрос. Это может быть вызвано неосведомленностью работников, либо отсутствием каких-либо результатов деятельности предприятия по планированию карьеры сотрудников.

Еще одним подтверждением неэффективности системы управления карьерой является то, что отдел кадров не принимает участия в этом процессе.

Другим доказательством низкой эффективности деятельности системы управления карьерой является отсутствие резерва кадров на выдвижение, использование которого значительно повышает мотивацию работников к развитию их потенциала. 86,9% респондентов придерживаются такого мнения, оставшаяся часть, насчитывающая 13,1%, затрудняются ответить на вопрос о существовании на предприятии резерва кадров на выдвижение. Т.е. на предприятии не составляются списки потенциальных руководителей.

Для интенсификации карьеры работники предприятия ООО «Гражданстрой» рекомендуют проводить такие мероприятия как ежегодное обучение, повышение квалификации кадров. Для устранения недостатков в системе развития карьеры персонала рекомендуется проводить самообразование.

Значительная часть респондентов 72,5% связывают свою карьеру с данным предприятием. Это несмотря на то, что 36,2% опрошенных считают, что возможности, предоставляемые им для карьерного роста существуют, но реализовать их не представляется возможным и такое же количество респондентов полагают, что таких возможностей нет. И лишь 23,2% респондентов не планируют свое профессиональное развитие в стенах данного предприятия, 4,3% затруднились ответить на данный вопрос.

Руководители и специалисты структурных подразделений предприятия по-разному оценили свою деятельность. Их оценка представлена на рис. 2.15.

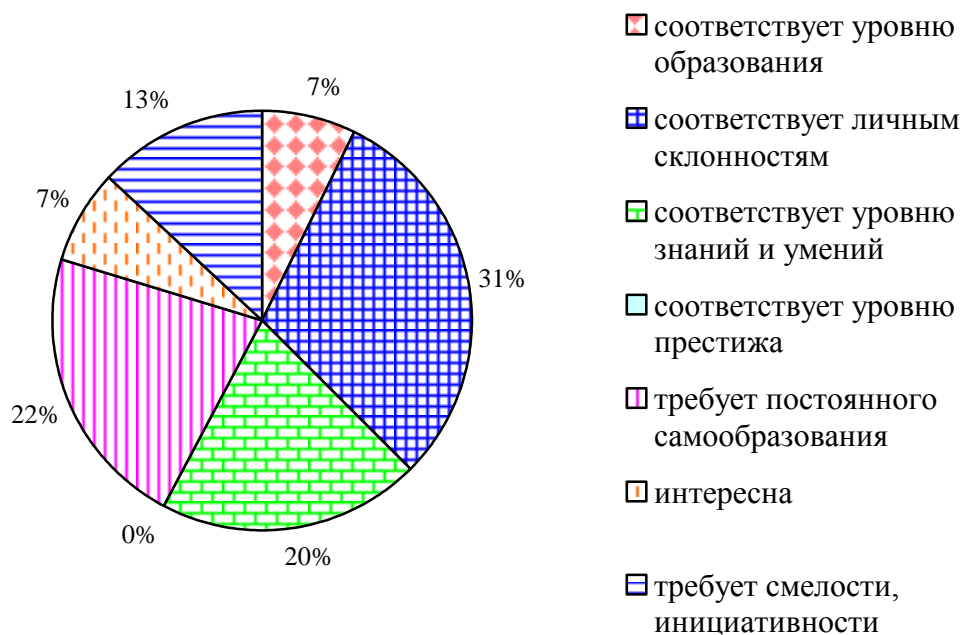


Рис. 2.15. Оценка респондентами своей деятельности на предприятии

30,4% опрошенных считают, что их деятельность соответствует их личным склонностям; 21,8% убеждены, что их работа требует постоянного самообразования; 20,3% ответили, что их деятельность соответствует уровню знаний и умений; 13,1% полагают, что их работа требует от них смелости и инициативности; 7,2% оценили свою деятельность как интересную. Такая же часть считает, что их деятельность соответствует уровню образования.

По мнению респондентов, продвижение по службе может быть достигнуто различными способами. Факторы, оказывающие влияние на продвижение по службе, показаны на рис. 2.16.

Большая часть отмечает профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, который может обеспечить профессиональное продвижение. Она составляет 59,4% респондентов. 30,4% полагают, что залогом успеха их карьеры являются хорошие результаты работы. 7,2% считают, что умение брать на себя ответственность и инициативность могут «сослужить не плохую службу». И только 3% выделяют в качестве весомого фактора повышения по службе возможность быть на заметке у начальства.

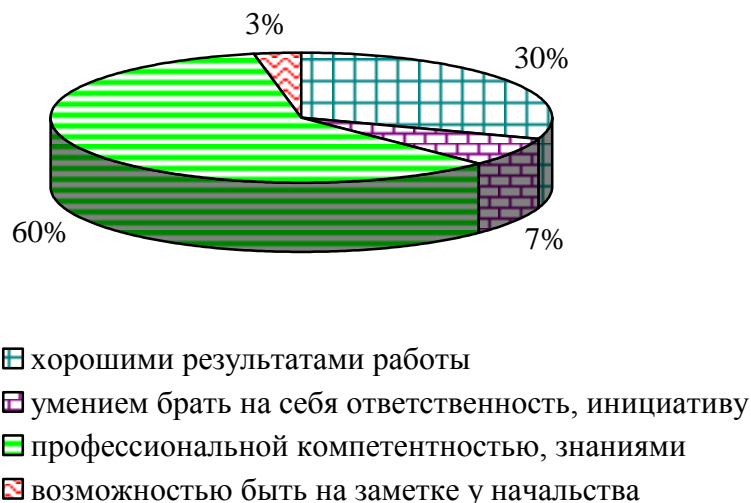


Рис. 2.16. Оценка респондентами факторов, при помощи которых достигается продвижение по службе

Такие факторы, как высокая интенсивность труда и знакомство с нужными людьми, не были оценены как наиболее значимые для роста карьеры.

73,9% респондентов имеют желание продвинуться по служебной лестнице вверх, 26,1% не имеют такового желания. Факторы, мешающие развитию карьеры, показаны на рис. 2.17.

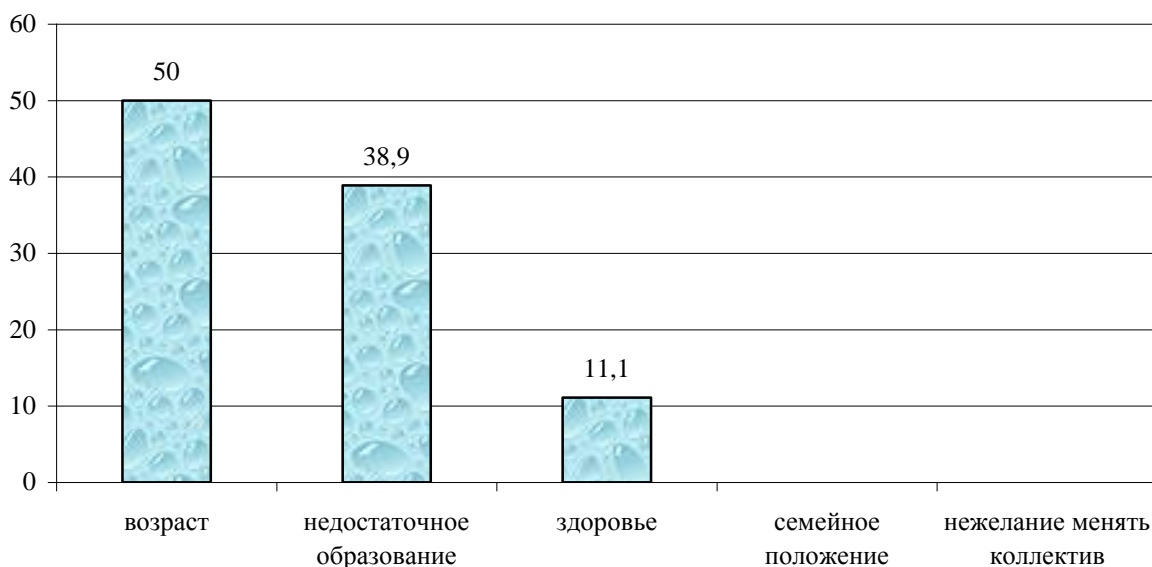


Рис. 2.17. Распределение факторов, мешающих респондентам продвинуться по служебной лестнице вверх

Среди них большинству (50%) развитию карьеры мешает возраст; 38,9% - недостаточное образование и 11,1% выделяют здоровье как фактор, препятствующий их карьерному росту.

Работа в настоящей должности нравится 69,6% респондентов и не нравится оставшимся 30,4%. Недовольство работой в их настоящей должности объясняется ими следующими мотивами (рис. 2.18).

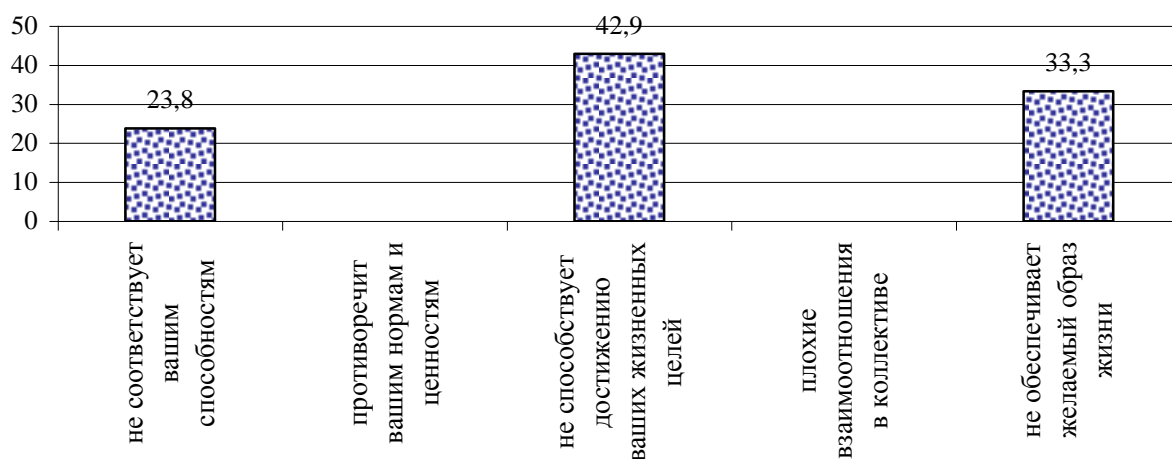


Рис. 2.18. Распределение факторов, влияющих на недовольство респондентов работой в настоящей должности

42,9% считают, что работа в занимаемой должности не способствует достижению их жизненных целей. 33,3% находят, что доход, получаемый за их труд, не обеспечивает желаемый образ жизни. 23,8% понимают, что их работа не соответствует их способностям, т.е. они не могут реализовать себя так, как им бы этого хотелось.

При анализе желания продвинуться по служебной лестнице вверх 54% ответили утвердительно. 33% такого желания не имеют.

Предприятию необходимо разработать систему развития карьеры для тех сотрудников, которые имеют желание продвигаться по служебной лестнице.

Для карьерного роста необходимы значительные знания о структуре организации (рис. 2.19).

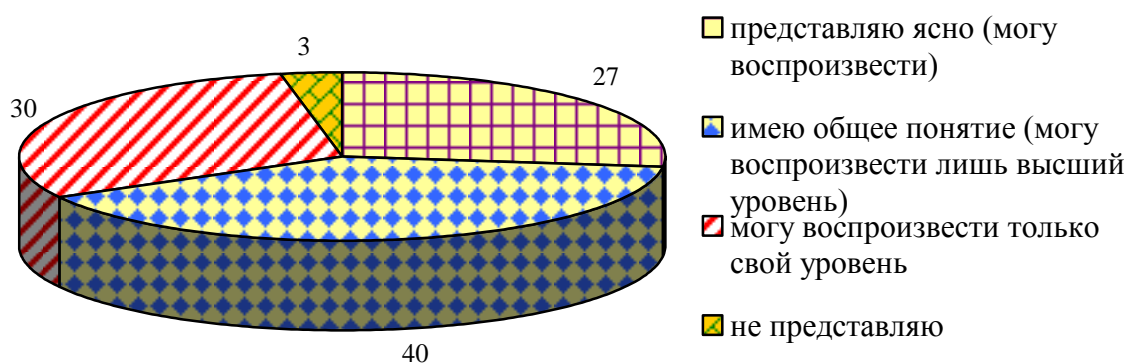


Рис. 2.19. Представление об организационной структуре предприятия

Представляют себе организационную структуру предприятия ясно только 27% респондентов. Имеют общее понятие (могут воспроизвести лишь высший уровень организационной структуры) – 40% опрошенных. Могут воспроизвести только свой уровень 30% сотрудников. В основном это специалисты отделов, которые мало взаимодействуют с остальными отделами лично.

На предприятии происходит недостаточно эффективное управление карьерой сотрудников. Это явным образом следует из ответов на вопрос «Приходится ли Вам выполнять работы более низкой квалификации?» (рис. 2.20).

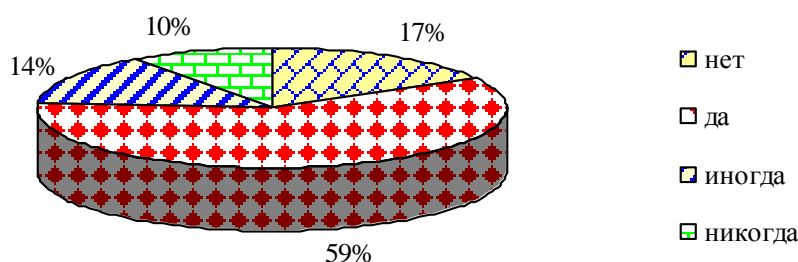


Рис. 2.20. Выполнение работы более низкой квалификации

Так 59% выполняют работу более низкой квалификации, чем которую могут фактически выполнять. Данная работа не только тормозит развитие деловой карьеры, но и не позволяет предприятию использовать труд сотрудников с максимальной эффективностью. Иногда такую работу выполняют ещё 14% опрошенных. На основании их ответов выполнении низко квалифицированной работы можно сделать вывод, что предприятию необходимо пересмотреть

политику использования специалистов по направлениям их деятельности и квалификационного уровня.

Приходилось выполнять работы более высокой квалификации 30% специалистов (рис. 2.21). Именно выполнение данной категории работ позволяет максимально развить квалификационные навыки. Тем не менее, 33% опрошенных такой работой не когда не занимались.

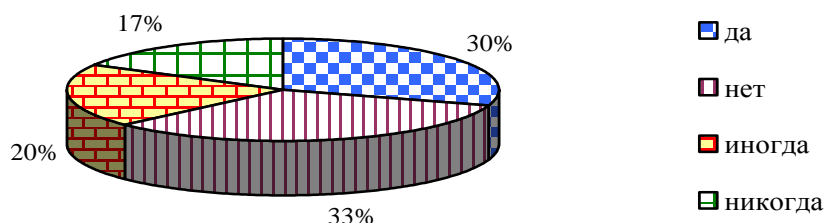


Рис. 2.21. Выполнение работы более высокой квалификации

Руководство предприятия должно систематически привлекать к выполнению работы более высокой квалификации специалистов с целью подготовки их к продвижению по служебной лестнице.

Для работников предприятия ООО «Гражданстрой» остается неясным вопрос о дефиците кадров руководителей и специалистов. Тем не менее, именно данная информация стимулирует работников к эффективной деятельности и получение данной должности (рис. 2.22).

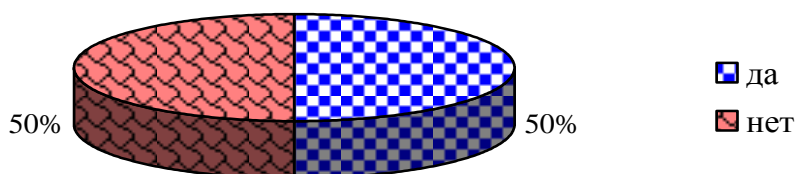


Рис. 2.22. Дефицит кадров руководителей и специалистов на предприятии

Руководству необходимо продумать вариант создания плана высвобождения вакантных должностей и предложить специалистам заранее подавать заявки на участие в конкурсе на их обучение.

Движущим фактором развития карьеры персонала является обязательное желание продолжать работу на данном предприятии. Тем не менее, ответы на вопрос «Связываете ли Вы свою трудовую карьеру с данным предприятием?» позволил получить следующие результаты. Развитие карьеры связывают с данной организацией 60% опрошенных. Остальные предполагают уход с предприятия в течение определенного времени.

Оценка развития карьеры персонала предприятия ООО «Гражданстрой» позволила определить основные моменты в управлении карьерой сотрудников.

1. Большая часть респондентов, а это 79,8% персонала, придерживается мнения, что на предприятии, где они работают, не существует единого механизма, который регулирует процесс управления карьерой специалистов и служащих структурных подразделений предприятия. Т.е. система управления карьерой, деятельность которой направлена на планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования кадрового потенциала, отсутствует на анализируемом предприятии.

2. Значительная часть респондентов оценивает деятельность предприятия ООО «Гражданстрой» по управлению профессионально-квалификационным продвижением персонала как достаточно неэффективную.

3. На предприятии не составляются индивидуальные планы карьеры, предусматривающие конкретные мероприятия, сроки и этапы их реализации, хотя большая часть опрошенных имеет желание продвинуться по служебной лестнице и связывает свою дальнейшую профессиональную деятельность с данным предприятием. Такого мнения придерживается подавляющее большинство респондентов (76,8%).

4. Другим доказательством низкой эффективности деятельности системы управления карьерой является отсутствие резерва кадров на выдвижение, использование которого значительно повышает мотивацию работников к развитию их потенциала. Такого мнения придерживаются 86,9% респондентов.

5. Большая часть (59,4%) отмечает профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, который может обеспечить

профессиональное продвижение. Среди факторов, мешающих развитию карьеры 50% опрошенных мешает возраст; 38,9% - недостаточное образование.

6. На предприятии происходит недостаточно эффективное управление карьерой сотрудников. Об этом можно судить по результатам 59% опрошенных о том, что они выполняют работу более низкой квалификации. Данная работа не только тормозит развитие деловой карьеры, но и не позволяет предприятию использовать труд сотрудников с максимальной эффективностью.

На основании результатов анализа можно сделать вывод об отсутствии целостной системы обучения и повышения квалификации персонала, что отрицательно сказывается на развитии карьеры персонала и его служебно-профессиональном продвижении.

В следующем разделе предложены рекомендации по развитию системы управления профессиональным обучением персонала.



### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Разработка программы профессионального обучения персонала**

Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации должно быть направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что работники предприятия, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им нужно для профессиональной деятельности.

Анализ действующей системы профессионального обучения персонала на предприятии ООО «Гражданстрой» выявил отсутствие программы обучения и повышения квалификации. Обучение работников носит стихийный характер, это направление деятельности кадровой службы не планируется, результаты обучения отслеживаются непоследовательно. Подобная ситуация главным образом связана с отсутствием специалиста кадровой службы по обучению персонала.

Процесс обучения и повышения квалификации персонала на предприятии должен приобрести системный характер. Основными элементами системы будут являться планирование, организация, мотивация сотрудников, контроль за результатами, оценка экономической эффективности. Разработка такой системы позволит организации более широко рассматривать возможные направления своего развития, применять полученные знания в перспективных областях. Эта система, доведенная до каждого сотрудника, поможет работникам в повышении своего профессионального уровня, что положительно повлияет на производительность его труда, а значит, повысит прибыль предприятия.

Определим основные направления программы обучения сотрудников:

1. Установить цели профессионального обучения и увязать их с организационными целями. Формулировка целей обучения должна быть четкой, осмысленной и ясной. Содержание обучения должно вытекать из задач, стоящих перед организацией в краткосрочной и долгосрочной перспективе и своевременно обновляться и поддерживать высокий уровень профессиональной подготовки.
2. Необходимо установить качественные и количественные потребности в обучении основных категорий работников. При этом следует изучать также потребности сотрудников в обучении и программах обучения. Обязательным должно стать планирование обучения разных категорий сотрудников.
3. Составить список сотрудников, привлекаемых на обучение.
4. При обучении сотрудников необходимо ориентироваться на формирование у сотрудников приверженности организации, поэтому большое внимание в ходе обучения наряду со знаниями и навыками должно уделяться соответствующим ценностям и установкам.
5. Заблаговременно информировать сотрудников о целях, задачах и сроках обучения.
6. Разработать собственные программы обучения. Это значительно снизит издержки и, кроме того, позволит проводить на собственной базе обучение сотрудников других фирм, что в итоге может стать дополнительным источником дохода.
7. Периодически проводить различные тренинги, обучающие программы, деловые игры для коллектива с целью повышения их квалификации; выявления потенциала каждого сотрудника и грамотного его использования; формирования сплоченного коллектива единомышленников (команды).
8. Следовать принципу «обучился сам, научи других». Менеджеры, прошедшие обучение, передают свой опыт не только остальным сотрудникам фирмы, но и руководству.

9. В процессе обучения компания должна отслеживать результаты обучения своих сотрудников.

10. Использовать разные возможности для оплаты обучения сотрудников, помня при этом, что обучение за счет средств организации является мощным стимулирующим фактором для сотрудников.

Эти принципы должны быть формализованы в соответствующей документации.

Главное, чтобы все эти мероприятия были направлены на формирование уважения к организации, с которым связана жизнь каждого её сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

Для персонала предприятия ООО «Гражданстрой» можно предложить следующие виды обучения:

1. Наставничество. В процессе трудовой адаптации сотрудников важно не только научиться определенным способам и приемам работы, но и ближе познакомиться с организацией. Наставничество будет эффективным, если новый сотрудник не будет чувствовать себя обузой. Для этого наставнику необходимо следовать некоторым правилам, которые приведены нами в приложении.
2. Горизонтальная и вертикальная ротация персонала как форма обучения с целью приобретения практических навыков.
3. Отбор программ обучения, основанных на использовании активных форм и методов, что будет способствовать развитию профессиональных и деловых качеств. Курсы при предприятии с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма обучения носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.
4. Тренинги по психологии общения необходимы для развития навыков работы с клиентами.
5. Обучение, направленное на внедрение и использование автоматизированных систем.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им своей квалификации.

Для организации обучения на предприятии необходимо решить ряд ключевых вопросов. Во-первых, выбрать место проведения семинара, тренинга, деловой игры. Во-вторых, определить, кто будет проводить обучение.

Принимая решение о целесообразности использования той или иной формы развития персонала, нужно четко представлять, какой внешне измеряемый эффект должно дать мероприятие и каков объем затрат, оправдывающий предполагаемые достижения. Чем более акцентированно обучение, тем с большей вероятностью это скажется на конкретных ожидаемых результатах.

Повышение квалификации связано с определенными издержками, как для предприятия, так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого – более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Для оценки эффективности профессионального обучения специалист отдела кадров должен вести контроль по следующим показателям:

- доля работников, повысивших квалификацию в общей численности;
- структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения;
- доля повысивших разряд (категорию, класс) в общей численности работников, повышавших квалификацию;

– рост производительности труда (процента выполнения норм).

Эффективность инвестиций в повышение квалификации сотрудников давно просчитана и уже не подвергается сомнению. Но обучение взрослых людей всегда связано с изменением и преобразованием, поэтому эффективным оно может быть только в том случае, если ведется с учетом не только возрастных и профессиональных особенностей, но личных интересов человека и строится на партнерских основаниях.

Систему непрерывного образования работников необходимо рассматривать как постоянный процесс усвоения систематизированных современных знаний, умений и навыков, продолжающихся в течение активной трудовой деятельности в сочетании различных форм и методов обучения, образования и самообразования.

В качестве цели создания системы непрерывного образования кадров в организации следует принять обеспечение постоянного соответствия (а при необходимости и опережения) уровня профессиональной компетентности работников требованиям непрерывно развивающегося производства. В отличие от традиционного, во многом формального образования, идеалом гибкой системы непрерывного образования является целесообразная совокупность этапов и элементов и их взаимосвязь, способных впитывать все новые знания по мере их накопления, трансформируя их в необходимые умения, навыки и решения конкретных производственных проблем деятельности организации.

В основу создания системы непрерывного образования следует принимать следующие основные организационно-методические принципы.

Принцип производственно-необходимой потребности – означает, что повышение квалификации должно происходить не на усредненных в целом по России нормативах периодичности обучения (например, один раз в 5 лет), а на реальной потребности организации, исходя из конкретных условий его деятельности.

Поскольку изменение любых производственных потребностей организации представляет собой непрерывный динамический процесс, то и процесс обучения должен представлять собой непрерывную систему.

Принцип моделирования знаний, умений и навыков - заключается в том, что реальная необходимость в обучении кадров формируется на базе системы нормативных моделей должностей динамического характера, которые предполагают в первую очередь ответ на вопрос: чему учить, какими знаниями и навыками должен обладать сотрудник для успешной деятельности?

Система моделей должностей (с их классификацией) должна явиться надежной и общественно-нормативной базой для формирования контингента обучающихся, выборе средств, сроков, видов и форм обучения и тем самым разработки обоснованных, реальных текущих и перспективных планов переподготовки и повышения квалификации кадров.

Принцип гибкого (динамического) планирования контингента обучающихся и сроков их обучения – позволяет отвечать на вопросы: кого и когда учить? В его основе – регулярная квалификационная аттестация кадров на базе нормативных квалификационных должностных моделей и системы оперативной (тестовой) оценки знаний, умений и навыков, что позволяет формировать рациональные текущие планы обучения в организации.

Принцип приоритетности потребностей обучения над структурой учебных центров, что означает первичность планов организации (т.е. их производственных потребностей) и вторичность планов учебных центров (т.е. их возможностей). Другими словами, потенциал учебных центров должен проектироваться исходя из потребностей производства.

Принцип конкурсности при выборе форм, методов и мест обучения работников по четко выработанным критериям (производственным условиям, возможностям финансирования затрат на обучение, мощностям учебных центров, личных интересов работников и пр.). Такими формами могут быть: самообразование, внутрипроизводственное обучение, обучение в школах менеджеров, высших коммерческих школах и др.

Принцип взаимосвязи системы непрерывного образования в организации с системой развития карьеры сотрудников. Учет такого принципа требует создания таких условий, форм и методов работы с кадрами, которые стимулировали бы

постоянную поддержку квалификационного потенциала работников на уровне, соответствующем требованиям непрерывного развивающегося технико-экономического уровня производства.

Основой для реализации целей и принципов непрерывного образования кадров должно явиться создание соответствующей системы, где будет обеспечена теснейшая связь учебы и подготовки кадров с проблемами производства, формированием и развитием личностного потенциала работника. Такой системой является система образования кадров, в том числе руководителей, которая ориентирована на решение проблем освоения новой техники, технологии, социального развития, совершенствования структуры организации, улучшение качества работ, внедрение экономических форм хозяйствования, повышение профессионального, идеологического и общекультурного уровня работников организации<sup>68</sup>.

Одной из предпосылок разработки концепции системы непрерывного образования является необходимость обучения новациям и нововведениям, что можно рассматривать как методологический принцип, из которого вытекают следующие основные особенности построения системы непрерывного образования:

- неразрывность образовательной и профессиональной деятельности;
- активное усвоение знаний, получаемых в системе непрерывного образования, их постоянная реализация через решение конкретных задач по освоению новой техники и технологии, социально-экономического развития организации;
- преемственность между различными формами и видами обучения в системе непрерывного образования кадров организации;
- формирование учебных программ и тематических планов на основе диагностического анализа и выявления «узких» мест;

---

<sup>68</sup> Березина Е.С. Роль и значение кадрового резерва в системе развития персонала современной организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. - №3 (13). – С. 121-129.

– обеспечение опережающего обучения по отношению к внедряемым в организации нововведениям.

Основной критерий оценки эффективности обучения в системе – результаты производственной деятельности управления, рациональность и действенность применяемых руководителями управленческих решений.

Основной принцип стимулирования в системе – взаимоувязка результатов обучения и профессионально-должностным ростом, должностными окладами.

Таким образом, программа профессионального обучения персонала представляет собой совокупность мероприятий, направленных на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям предприятия и обеспечивающей соответствие требованиям, предъявляемых рабочим местом к способностям работника. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность предприятия постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Для того, чтобы проведенное обучение было максимально результативным, необходимо уделять внимание подготовке руководителей и мотивации персонала. Сотрудники после обучения нуждаются в подходящих условиях для того, чтобы применять полученные навыки, реализовывать определенные личные качества и отношения в реальной работе, а руководители в свою очередь – должны быть готовы к предстоящим изменениям.

### **3.2. Мероприятия по планированию карьеры персонала**

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать



квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

На различных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности:

1. Предварительный этап – учеба, длится до возраста 25 лет. За этот период можно сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего возможностям.
2. Этап становления (25-30 лет). Осваивает выбранную профессию, приобретает навыки, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.
3. Этап продвижения (30-45 лет). Процесс роста квалификации, продвижения по служебной лестнице, стремление к достижению более высокого статуса, оплаты труда и здоровья.
4. Этап сохранения (45-60 лет). Период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени.
5. Этап завершения (60-65 лет). Характеризуется кризисом карьеры. Наивысшая точка уважения со стороны других.
6. Пенсионный этап – возможность самовыражения в других видах деятельности.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. Вам следует определить, совпадают ли требования, предъявляемые работодателем вашим личным целям.

Для того чтобы непосредственно осуществить планирование личной карьеры для начала необходимо «познать себя». Знание того, кто вы есть на самом деле, позволит определить, на что вы способны и сделать правильный выбор карьеры.

Планирование карьеры предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры. Речь идет о решающем шаге в адаптации ваших потребностей и способностей к благоприятным карьерным возможностям. Планирование сопряжено с систематическим обдумыванием и пристальным вниманием к краткосрочным и долгосрочным целям карьеры. Это своего рода непреходящая деятельность, которая не ограничивается каким-то первоначальным выбором работы после окончания средней школы или получения диплома в колледже, институте, университете и т.д. Поскольку мир и организации постоянно трансформируются, периодический пересмотр ваших карьерных планов и обзор пройденного пути неизбежны.

Нельзя обольщаться примерами, которыми так богат сегодняшний день, когда «завлабы» становятся членами правительства, преподаватели вузов, «технари», летчики возглавляют финансово-банковские гиганты и занимают ключевые позиции в нарождающемся российском бизнесе. Переломные моменты в истории длятся недолго. Своим успехом люди, о которых идет речь, обязаны в первую очередь своим выдающимся способностям, но еще и тому, что им не пришлось конкурировать с профессионалами. Однако спрос всегда рождает предложение, и уже на подходе новое поколение, получившее доступ к финансово-банковскому образованию и образованию в области менеджмента, сознающее необходимость профессионализма и стремящееся его достичь. Тот, кто хочет сделать карьеру, должен стать профессионалом.

На рис. 3.1 приведена модель специалиста рыночного качества.

Совокупность личностных качеств человека, не относящихся к его профессиональным качествам	МОДЕЛЬ СПЕЦИАЛИСТА ОПРЕДЕЛЕННОГО ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
	Совокупность способностей человека и его мотивов к эффективной профессиональной деятельности	КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СПЕЦИАЛИСТА

Общена- учные знания	Общепро- фессиона- льные знания	Специаль- ные знания
----------------------------	--	-------------------------

Рис. 3.1. Структура модели специалиста рыночного качества

Данная модель – это динамическая система свойств и качеств, необходимых работнику для оптимального выполнения профессиональных функций в рыночных условиях хозяйствования. Ее практическая ценность проявляется в возможности находить эффективные способы повышения конкурентоспособности работника.

Для того чтобы стать профессионалом, необходимо быть человеком, который:

1. Обладает специальными знаниями и навыками в своей предметной области.
2. Владеет информацией, умеет ее собирать, структурировать и правильно использовать.
3. Знает своих коллег, организует свою коммуникационную сеть, то есть завоевывает себе соответствующую репутацию, поддерживает отношения с коллегами, смежниками, потенциальными работодателями, имеющимися и возможными клиентами и заказчиками.
4. Владеет основами менеджмента и самоменеджмента.
5. Владеет искусством делового общения, хорошо знает особенности и правила этикета в своей профессиональной среде.

Важно не только стать профессионалом, но и получить признание в этом качестве. Для этого нужно, чтобы ваши таланты и квалификация были замечены:

1. Вызывайтесь выполнять дополнительную работу.
2. Делайте больше, чем обещаете.
3. Приходите на работу несколько раньше.
4. Выполняйте порученную работу досрочно.
5. Следите за внешним оформлением: ваши одежда, рабочее место, материалы и отчеты должны способствовать созданию имиджа профессионала.

После того, как вы составили для себя модель профессиональных качеств, то определите четко подходящие для вас методы, сроки и бюджет обучения. Чем больше средств вы готовы выделить на пополнение своего образования, тем шире будут возможности выбора, эффективнее организация обучения и более сжаты сроки достижения желаемого результата (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия, предпринимаемые на различных этапах карьеры

Этап	Содержание
1	2
Самооценка	Заключается в сборе данных о самом себе - о сильных сторонах и слабостях, ценностях, интересах, профессионализме, способностях и предпочитаемых видах деятельности. Поразмышляйте над тем, что в работе может доставить вам радость, насколько тесно ваше представление связано с тем, чем вы занимаетесь. Подумайте и о значимом для вас вознаграждении
Изучение возможностей	Включает в себя сбор данных о благоприятных возможностях и потенциальных вариантах выбора как в организации, так и за ее пределами. В быстро изменяющемся мире одна компания вряд ли удовлетворит требования планируемой вами карьеры. Оцените рынок труда и экономические условия, возможность развития, которую предлагает вам ваша организация, включая шансы перехода на иные виды деятельности или в другие подразделения
Принятие решений и определение целей	Здесь необходимо принять решение о краткосрочных и долгосрочных целях. Какую программу вы планируете реализовать в будущем году? В каких сферах деятельности организации вы хотели бы проявить себя? Какую квалификацию вы желаете приобрести? Решение каких задач позволит вам наиболее полно проявить себя в реализации ваших целей? Определите программы и назначения на работу, которые будут способствовать расширению благоприятных возможностей
Планирование действий	Главный вопрос на этом этапе: «Что мне делать, чтобы оказаться там, где я желаю?» Ответ на него требует установления предельных сроков выполнения задач, определения необходимых ресурсов и разработки планов преодоления препятствий
Движение к цели	Разработав план, не забывайте о необходимости периодического его просмотра. Хотя бы раз в полгода задавайте себе вопросы: "Правильно ли я действую? Расту ли я? Осуществляю ли я то, чего желаю? Возможно, новые цели и задачи ускорят мое продвижение».

Для того чтобы эффективно управлять своей карьерой, необходимо составлять личные планы. Личный план жизни и развития в различных сферах жизни представлен в табл. 3.2.

Для карьеры важно бывает не только добиться определенной должности, но и удержать ее. Прежде всего, следует внимательно следить за тем, что вокруг вас происходит. Это поможет быстрее войти в курс дела, ближе узнать окружающих людей. Данное поведение представляется особенно важным, если сотрудник по

роду своих служебных обязанностей наделен руководящими функциями и отвечает за действия других.

Таблица 3.2

Личный план жизни и развития в различных сферах жизни

ОЦЕНКА ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ					
Работа	Финансовое состояние	Физическое состояние	Социальное состояние	Психическое состояние	Семейная жизнь
1	2	3	4	5	6
1. Имею ли я четкое представление о своей работе и ее целях? 2. Каковы мои цели развития и продвижения по службе? 3. Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? 4. Что является для меня стимулом сейчас? 5. Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?	1. Каково мое экономическое положение? 2. Есть ли у меня личный бюджет? Каков он? Придерживаюсь ли я его рамок? 3. Получу ли я в случае необходимости кредит? 4. Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы? 5. Что я могу предпринять для улучшения моего экономического положения?	1. Каково мое физическое состояние? 2. Занимаюсь ли я спортом? 3. Достаточно ли я сплю? 4. Правильно ли я питаюсь? 5. Что я могу предпринять для улучшения моего физического состояния?	1. Искренне ли я интересуюсь мнением других людей? Как я их учитываю? 2. Интересует ли других мое мнение? 3. Навязываю ли я другим свое мнение? 4. Умею ли я слушать? 5. Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? 6. Как я забочусь о дружеских отношениях?	1. Занимаюсь ли я своим развитием? 2. Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения? 3. Занимаюсь ли я самообразованием?	1. Понимаю ли я значение семьи? 2. Каково мое семейное положение на сегодняшний день? 3. Изменится ли оно в ближайшие годы и как? 4. Уделяю ли я достаточно времени своей семье?
ПОСТАНОВКА ЛИЧНЫХ КОНЕЧНЫХ ЦЕЛЕЙ					
Целями моей жизни являются	Важность моих целей	Какие факторы способствуют достижению моих целей, а какие препятствуют?		Что мне нужно задействовать для достижения целей – деньги, время, здоровье и т.д.	
1	2	3		4	
1.					
2.					
3.					
ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ И ПЛАНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ МОИХ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ					
Области деятельности		Мероприятия		Время	Контроль
1		2		3	4
1. Область здоровья и физического состояния					
2. Область психического состояния					
3. В области семьи, дружбы					
4. В области развития служебного потенциала					

Подводя итоги, следует отметить, что при планировании карьеры персонала больше всего имеет значение определение этапа карьеры, на котором находится сотрудник.

Сначала работник рассчитывает на карьерный рост и имеет повышенное значение показателя «стремление состояться в профессии». На этом этапе надо активно планировать карьеру данного сотрудника.

После вхождения человека в рабочий ритм наблюдается снижение данного показателя, стабилизация карьеры. Руководители предприятия на данном моменте должны спланировать карьерное перемещение, чтобы сотрудник снова находился на стадии активного развития карьеры. Если перемещения нет, то у человека увеличивается желание профессионально состояться, а комплексная удовлетворенность снижается. Необходимо на этом этапе перевести работника на другую должность или реструктуризировать данную должность.

Если не происходят изменения, то наступает четвертый этап, когда работник уходит из компании или переходит в разряд кандидатов на увольнение из-за сниженной мотивации и результативности труда.

Отслеживание этапов карьерного развития дает возможность полностью реализовать профессиональный и управленческий потенциал каждого сотрудника.

После оценки всех факторов менеджер по персоналу составляет индивидуальные рекомендации по развитию и планированию карьеры для каждого сотрудника. Таким образом, всем ключевым сотрудникам компании обеспечивается успешное карьерное развитие.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Именно тогда развитие и планирование карьеры персонала будет повышать лояльность сотрудников к предприятию, способствовать образованию команды и положительно влиять на результаты работы всего предприятия.

### **3.3. Экономическая оценка эффективности обучения персонала**

Важнейшей проблемой в организации обучения персонала является оценка его эффективности. В некоторых американских компаниях осуществляется непосредственная оценка эффективности учебных программ. Так, в некоторых организациях эффект воздействия программы на повышение производительности труда и качества продукции определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = n \times N \times V \times K - N \times Z \quad (3.1)$$

где  $n$  – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников;

$N$  – количество обучающихся работников;

$V$  – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников;

$K$  – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

$Z$  – затраты на обучение работника.

Несмотря на свою внешнюю привлекательность, реализация данного подхода связана с определенными трудностями и ограничениями: проблема достоверной оценки продолжительности воздействия учебной программы на результативность труда работника, игнорирование влияния на нее помимо обучения и других факторов.

В отечественных организациях оценка эффективности обучения проводится редко. Она подменяется оценкой знаний и умений обучаемых и исследованием степени их удовлетворенности обучением.

Рассчитать стоимость обучения одного сотрудника можно по формуле:

$$S_o = R * n + S_k, \quad (3.2)$$

где  $S_o$  – стоимость обучения;

$R$  – заработная плата сотрудника (руб./ч);

$n$  – объем курса (кол-во часов);

$S_k$  – стоимость курса.

В среднем заработная плата сотрудников предприятия составляет 24 тыс. руб., т.е. 140 руб. в час. Стоимость курса краткосрочного обучения (72 часа) составляет около 4 тыс. руб. на одного сотрудника; стоимость долгосрочного обучения (100 часов) около 9 тыс. руб. На обучение одного сотрудника предприятие тратит:

- на краткосрочное обучение – 14080 руб. (140\*72 + 4000);
- на долгосрочное обучение – 23000 руб. (140\*100 + 9000).

Эффективность деятельности предприятия (ЭДП) можно представить формулой:

$$ЭДП=(Д-И)/ИНВ, \quad (3.3)$$

где Д – доходы предприятия;

И – издержки;

ИНВ – инвестированный капитал.

Следуя этой логике, эффективность инвестиций в человеческие ресурсы (ЭИЧР) можно представить формулой:

$$ЭИЧР=(Д-И)/ИЧР, \quad (3.4)$$

где Д – доходы предприятия;

И – издержки (без затрат на персонал);

ИЧР – инвестиции в человеческие ресурсы (затраты на персонал).

В этом случае эффективность инвестиций в человеческие ресурсы есть не что иное, как внедрение системы повышения квалификации и обучения персонала, что, в свою очередь, позволяет ориентировать деятельность предприятия на эффективный экономический результат.

С экономической точки зрения подготовка квалифицированных кадров является эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет этого фактора. Подготовка квалифицированного персонала может свести на нет необходимость привлечения рабочей силы со стороны и предотвратить его сокращение путем устранения дефицита рабочей силы.



Приведем расчет экономической эффективности от введения системы повышения квалификации и профессионального обучения персонала ООО «Гражданстрой» на примере повышения квалификации слесарей, для чего руководством организации принимается решение об организации курсов целевого назначения, по окончании которых удастся повысить средний % выполнения нормы выработки с 92% до 100% и с 103% до 115% для рабочих, выполняющих норму выработки на 100-105%. Данные, необходимые для расчетов, приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Показатели, необходимые для расчетов экономической оценки

Наименование показателей	Ед. измерения	Количество
1. Численность строителей	чел.	100
2. Среднесписочная численность рабочих, расчетная	чел.	150
3. Численность рабочих, не выполняющих норму выработки	чел.	40
4. Удельный вес продукции рабочих данной группы в объеме производства	%	30
5. Себестоимость годового выпуска продукции	руб.	28 млн.
6. Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости	%	30
7. Затраты на обучение	руб.	28000

Удельный вес рабочих, не выполняющих норму выработки, составит:  
 $(40 \cdot 100) / 100 = 40\%$ .

Увеличение % выполнения норм выработки рабочими, не выполнявшими ранее нормы рассчитывается по формуле:

$$P_{НВ} = (P_{НВ2} - P_{НВ1}) / P_{НВ1} \cdot 100, \quad (3.5)$$

где  $P_{НВ}$  – прирост % выполнения норм выработки, %;

$P_{НВ2}$  и  $P_{НВ1}$  – выполнение норм выработки до и после повышения квалификации, %.

$$P_{НВ} = (100 - 92) / 92 = 8,7\%.$$

Удельный вес рабочих, выполняющих нормы выработки на 100-105%, составит:  $(20 \cdot 100) / 100 = 20\%$ .

Увеличение % выполнения норм выработки данной группой рабочих составит:  $(115 - 103) \cdot 100 = 11,7\%$ .

Относительная экономия численности рабочих рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{нв} * P_{нв} / 100, \quad (3.6)$$

где  $\mathcal{E}_ч$  – относительная экономия численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$Ч_{нв}$  – численность рабочих, повысивших % выполнения норм выработки в результате повышения квалификации, чел.;

$P_{нв}$  – прирост % выполнения норм выработки, %.

$$\mathcal{E}_ч = (8,7*40 / 100) + (11,7*20 / 100) = 6 \text{ чел.}$$

Прирост производительности труда рассчитывается по формуле:

$$П = \mathcal{E}_ч * 100 / (Ч_{ср} - \mathcal{E}_ч), \quad (3.7)$$

где  $П$  – прирост производительности труда;

$Ч_{ср}$  – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

$$П = 6*100 / (150-6) = 4,2\%.$$

Прирост объема производства ( $P$ ) будет равен приросту производительности труда, то есть 4,2%, поскольку численность рабочих осталась неизменной ( $P=4,2\%$ ).

Экономия на условно-постоянных расходах рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{cy} = Y * P / 100, \quad (3.8)$$

где  $Y$  – годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции базисного периода, руб.

$$\mathcal{E}_{cy} = (28\,000\,000*4,2*30*30) / 100*100*100 = 105\,840 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_m = (C_1 - C_2) * B_2 - E_n * Z_{ед}, \quad (3.9)$$

где  $C_1$  и  $C_2$  – себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия, руб.;

$B_2$  – годовой объем продукции после внедрения мероприятия в натуральном выражении;

$E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности, равный 0,16;

$Z_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с внедрением мероприятия, руб.

$$\mathcal{E}_T = 105\,840 - 0,16 * 28\,000 = 101\,360 \text{ руб.}$$

Таким образом, при введении системы повышения квалификации и профессионального обучения персонала ООО «Гражданстрой» экономический эффект в 2018 году составит 101 360 руб.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

В выпускной квалификационной работе рассмотрена проблема разработки системы профессионального обучения персонала предприятия. Изучены теоретические основы обучения персонала, проанализирована действующая система профессионального обучения персонала предприятия ООО «Гражданстрой» и разработаны рекомендации по формированию эффективной системы обучения персонала.

Несколько десятилетий назад работники могли надеяться на то, что полученное ими образование и подготовка окажутся достаточными на всю жизнь. Однако сейчас базовое обучение создает лишь основу для профессиональной карьеры. 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.

Анализ эффективности профессионального обучения на предприятии ООО «Гражданстрой» позволил сделать следующие выводы.

1. На исследуемом предприятии существует система профессионального обучения сотрудников. Она включает в себя такие виды обучения, как: первичное обучение лиц, принятых на работу; периодическое обучение руководителей и специалистов для поддержания их квалификации на высоком уровне; стажировка; обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

Применение профессионального обучения в последнем случае является наиболее распространенным. Первичное обучение лиц, принятых на работу осуществляется непосредственно на рабочем месте в виде инструктажа или ученичества и наставничества.

Стажировки на предприятии осуществляются довольно редко. Это происходит в случае, когда необходимо овладеть новыми знаниями при внедрении новой техники или программного обеспечения. При этом для многих сотрудников стажировка стала частью адаптационного процесса на предприятии.

2. Негативным моментом в оценке функционирования системы профессионального обучения является отсутствие ежегодного обучения персонала.

3. Другим негативным моментом является отсутствие контроля за обучением. Из-за его отсутствия в системе управлением профессиональным обучением данной функции снижается эффективность планирования обучения.

4. Большинство респондентов (86,9%) уверено, что обучение может помочь им продвинуться по службе.

5. В предоставлении возможностей для обучения и повышения квалификации наблюдается явный дисбаланс между желаниями сотрудников и реальным положением дел на предприятии.

6. Наиболее часто направляются на обучение и повышение квалификации именно специалисты (50%). Цель этих стажировок в основном заключается в получении новых знаний, необходимых им для работы в новых условиях, а не для служебного роста.

7. Очень часто обучение проходит в выходные дни работника, что негативно отражается на мотивации сотрудников.

8. В 40% случаев обучение проходит спонтанно, что говорит об отсутствии планирования обучения.

9. После обучения 58% респондентов не используют приобретенные знания на практике, что снижает эффективность от обучения.

Оценка развития карьеры персонала предприятия ООО «Гражданстрой» позволила выявить недостатки в управлении карьерой сотрудников.

1. Большая часть респондентов, а это 79,8% персонала, придерживается мнения, что на предприятии, где они работают, не существует единого механизма, который регулирует процесс управления карьерой специалистов и служащих

структурных подразделений предприятия. Т.е. система управления карьерой, деятельность которой направлена на планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования кадрового потенциала, отсутствует на анализируемом предприятии.

2. Значительная часть респондентов оценивает деятельность предприятия ООО «Гражданстрой» по управлению профессионально-квалификационным продвижением персонала как достаточно неэффективную.

3. На предприятии не составляются индивидуальные планы карьеры, предусматривающие конкретные мероприятия, сроки и этапы их реализации, хотя большая часть опрошенных имеет желание продвинуться по служебной лестнице и связывает свою дальнейшую профессиональную деятельность с данным предприятием. Такого мнения придерживается подавляющее большинство респондентов (76,8%).

4. Другим доказательством низкой эффективности деятельности системы управления карьерой является отсутствие резерва кадров на выдвижение, использование которого значительно повышает мотивацию работников к развитию их потенциала. Такого мнения придерживаются 86,9% респондентов.

5. Большая часть (59,4%) отмечает профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, который может обеспечить профессиональное продвижение. Среди факторов, мешающих развитию карьеры 50% опрошенных мешает возраст; 38,9% - недостаточное образование.

6. На предприятии происходит недостаточно эффективное управление карьерой сотрудников. Об этом можно судить по результатам 59% опрошенных о том, что они выполняют работу более низкой квалификации. Данная работа не только тормозит развитие деловой карьеры, но и не позволяет предприятию использовать труд сотрудников с максимальной эффективностью.

На основании результатов анализа можно сделать вывод об отсутствии целостной системы обучения и повышения квалификации персонала, что отрицательно сказывается на развитии карьеры персонала и его служебно-профессиональном продвижении.

Анализ, представленный во второй части выпускной работы, позволяет сделать вывод, что руководство предприятия практически не уделяет внимания обучению персонала, отсутствует целостная система обучения и повышения квалификации персонала. Это отрицательно сказывается на развитии карьеры персонала и его служебно-профессиональном продвижении. Главным образом это обусловлено недостаточным вниманием руководства к исследованной проблеме.

1. Руководство должно разработать программу обучения для заинтересованных в этом сотрудников. Программа обучения сотрудников должна содержать следующие направления:

- установить цели профессионального обучения и увязать их с организационными целями;
- определить качественные и количественные потребности в обучении основных категорий работников;
- планировать обучения разных категорий сотрудников;
- составить список сотрудников, привлекаемых на обучение;
- заблаговременно информировать сотрудников о целях, задачах и сроках обучения;
- разработать собственные программы обучения;
- периодически проводить различные тренинги, обучающие программы, деловые игры для коллектива с целью повышения их квалификации;
- обучившимся сотрудникам передавать опыт новых знаний своим коллегам;
- отслеживать результаты обучения своих сотрудников;
- использовать разные возможности для оплаты обучения сотрудников, помня при этом, что обучение за счет средств организации является мощным стимулирующим фактором для сотрудников.

2. Кроме того, необходимо организовать систему периодических стажировок персонала в других структурных подразделениях и на специальных семинарах. Руководству предприятия необходимо составить план высвобождения

вакантных должностей и предложить специалистам заранее подавать заявки на участие в конкурсе на обучение.

В свою очередь, сотрудники, планирующие продвижение по служебной лестнице, также должны заботиться о своем профессиональном росте путем обучения. В третьей главе даны рекомендации по развитию собственной карьеры.

В разделе экономической эффективности предложена методика оценки эффекта от обучения персонала для предприятия, а также рассчитан эффект от профессионального обучения рабочих.

Реализация разработанных рекомендаций позволит повысить эффективность труда персонала предприятия.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

Поэтому сегодня многие российские предприятия рассматривают расходы, связанные с обучением персонала, как приоритетные и необходимые. Все больше предприятий проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в их развитии.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авраамова Е.М., Титов В.Н. Структурные факторы развития дополнительного профессионального образования // Социологическая наука и социальная практика. – 2014. - №2 (06). – С. 61-80.
2. Александрова Е.А. Дополнительное профессиональное обучение работников предприятия: влияние на внутрифирменную мобильность // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №8 (37). – с. 460-466.
3. Александрова Е.А. Результативность системы дополнительного профессионального обучения работников предприятия // Автореферат диссертации. – 2014. – 25 с.
4. Александрова Е.А. Оценка результативности системы дополнительного профессионального обучения работников предприятия // Труд и социальные отношения. – 2016. - №7. – С. 80-86.
5. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2014. – 275 с.
6. Апина А.М. Повышение эффективности труда персонала на основе оптимизации инвестиций в человеческий капитал // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. - №1. – С. 9-12.
7. Артамонова Н.В. Кадровый менеджмент: Учебно-методическое пособие/ СПбГУАП. СПб, 2014. – 124 с.
8. Баева О.Н. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) // Российское предпринимательство. – 2014. - №12 (258). – С. 123-134.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, 5 изд.[Текст] / Т.Ю. Базаров // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 254 с.
10. Балихина Н.Ю. Обучение персонала на промышленном предприятии // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №7. – С. 12-17.

11. Барский А.С. К вопросу о повышении квалификации работников // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2016. - №12(90). – С. 95-98.
12. Березина Е.С. Роль и значение кадрового резерва в системе развития персонала современной организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. - №3 (13). – С. 121-129.
13. Бороздина, Г. В. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с. – С.154
14. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник, 4 изд. [Текст] / М.И. Бухалков // М.: ИНФРА-М, 2016. – 422 с.
15. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2015. – 150 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 96 с.
17. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 6-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2016.
18. Дорожкин Е. М., Щербина Е.Ю. Тенденции развития профессионального образования в условиях социально-экономических преобразований // Образование и наука. – 2013. - №6 (105). – С. 64-73.
19. Дубик Е.А. Инновационная образовательная система – основа инновационного развития экономики // Экономика в промышленности. – 2014. - №2. – С. 32-36.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
21. Жадан И.Э. Развитие человеческих ресурсов в условиях глобализации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2014. - №4-2. – С. 301-305.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник. 7 изд. с изм. и доп.[Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб // М.: ИНФРА-М, 2017. – 362 с.

23. Землянухина С.Г., Щавлев А.А. Конкурентные преимущества трудовых ресурсов промышленных предприятий в контексте инновационной экономики // Инновационная деятельность. – 2014. - №3 (30). – С. 10-17.

24. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

25. Кашина С.Г. Типы и функции адаптационных ресурсов внутрифирменного обучения // Современные проблемы науки и образования. – 2014. - №6. – С. 684.

26. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2015. – 239 с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер // М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

28. Киселева Г.С. Модель компетенций как инструмент оценки эффективности системы переподготовки и повышения квалификации кадров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. - №2(27). – С. 222-225.

29. Комлева С.В. Педагогическое сопровождение работника в контексте неформального профессионального обучения на малом предприятии // Этносоциум и межнациональная культура. – 2016. - №7 (61). – С. 110-113.

30. Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы экономики, управления и права. – 2013. - №5 (11). – С. 77-81.

31. Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // AUDITORIUM. – 2014. - №3 (3). – С. 67-76.

32. Коротких Л.В., Лымарева О.А. Совершенствование расстановки кадров на современных предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных

технологий. – 2015. - №5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/05/8963> (дата обращения: 28.09.2017).

33. Крайнева Р.К. Становление и формирование отечественного бизнес-образования в условиях знаниевой экономики // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: экономика. – 2014. - №6 (38). – С. 102-107.

34. Красулина Т.С. Исследование значимости повышения качества рабочей силы для работников промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: экономические науки. – 2014. - №3 (13). – С. 102-106.

35. Куприянчук Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2013. – 255 с.

36. Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2016. – 128 с.

37. Левина С.Ш. Управление компенсацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 156 с.

38. Лецкий Э.К. Оптимизация планов повышения квалификации работников компании на основе компетентностного подхода // Экономика железных дорог. – 2017. - №9. – С. 83-87.

39. Лымарева О.А., Рассоленко Н.А. Профессиональное развитие и обучение персонала в современной организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. - №5-2. – С. 41-45.

40. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации / Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 176 с.

41. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.

42. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

43. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
44. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
45. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е, переаб. И доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 550 с.
46. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2015. – 230 с.
47. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
48. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2015. – 352 с.
49. Папкина Л.Л. Обучение подбору персонала с помощью тренинга // Управление развитием персонала. – 2016. - № 2. – С. 138.
50. Пожарницкая О.В. Компетентностный подход и новая образовательная парадигма // Философия образования. – 2014. - №6 (57). – С. 160-166.
51. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
52. Реймаров Г.А., Ионов В.В., Соловьев Н.П. Комплексная оценка персонала. // Управление персоналом. – 2016. - №7 / Интернет-ресурсы. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1539>
53. Садовникова Н.О. Стандарт повышения квалификации профессиональной переподготовки кадров как инструмент управления обучением персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. - №1 (10). – Том 3. – С. 26-32.
54. Сазонова Я.А. Роль кадровой политики в формировании мотивации к обучению и развитию работников крупного промышленного предприятия // Вестник ГУУ. – 2014. - №20. – С. 215-217.

55. Севостьянова Е.В. Влияние обучения персонала на результаты деятельности фирмы // Инновационная экономика и общество. – 2014. - №1 (3). – С. 48-53.

56. Семенова А.А., Соловьев Г.Е. Разработка концепции повышения квалификации работников контрольно-счетных органов муниципальных образований // Вестник АКСОР. – 2016. - №3 (27). – С. 139-142.

57. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2016. – 620 с.

58. Старшинова Т.А., Перепелица Н.М. Системный подход к обучению персонала предприятия // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2014. - №3. – С. 176-182.

59. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2016. – 272 с.

60. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 365 с.

61. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.

62. Хабаху С.Н., Тесленко И.И. Организация проведения обучения работников предприятия в области безопасности труда // Чрезвычайные ситуации: промышленная и экологическая безопасность. – 2014. - №3-4 (19-20). – С. 101-109.

63. Ханова Н.И. Обучение работников лаборатории предприятия стройиндустрии // Сборник трудов конференции ННГАСУ. – 2014. – С. 23-24.

64. Чейметова В.А. Направления повышения качества трудовых ресурсов на мезо- и макроуровне // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №8. – С. 167-170.

65. Шабурова А.В. Особенности разработки модульных программ для обучения работников предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2014. - №20. – С. 48-52.

66. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.

67. Шишанова К.А. Система обучения персонала как средство достижения стратегических целей организации // Ученые записки международного банковского института. – 2014. - №8. – С. 239-248.

68. Экономика и социология труда. Социальные паспорта предприятий. Источник- <http://www.elective.ru/arts/eko01-k0113-p06593.phtml>

69. Эффективный сотрудник оценивается по результатам // Управление персоналом. – 2016. - №15. / Интернет-ресурсы. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2509>

## ГЛОССАРИЙ

Анкетирование – опрос с помощью специального документа – анкеты, содержащего вопросы, ответы на которые фиксируются респондентом письменно.

Аттестация – традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Интервью – это акт непосредственного общения респондента и опрашивающего (интервьюера).

Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

Коучинг – это сфокусированный на решении, ориентированный на результат и систематический процесс сотрудничества, в ходе которого коуч содействует улучшению выполнения деятельности, увеличению жизненного опыта, самостоятельному научению и личностному росту людей.

Профессиональное развитие – приобретение руководителем новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет



использовать в своей профессиональной деятельности; процесс формирования у руководителей новых профессиональных навыков и знаний.

Профессиональное обучение – процесс формирования у руководителей организации профессиональных навыков, посредством специальных методов обучения.

Профессиональная карьера – последовательность должностей, занимаемых человеком в течении профессиональной жизни.

Преемник – сотрудник организации, внесенный в резерв руководителей в качестве кандидата на занятие определенной ключевой должности через определенный период времени.

Ротация – последовательное занятие ряда должностей, определенных образом отобранных, распределенных в целесообразной научной последовательности и по специальному графику сменяемых.

Резерв руководителей – группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей, сформированная в результате формального селекционного процесса. Организация осуществляет целенаправленную работу по развитию и подготовке этой группы к занятию новых должностей.

Системы управления персоналом – методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организаций.

Управленческий потенциал руководителей – это совокупность квалификационных знаний (инженерных, экономических, управленческих), организаторских способностей (навыков, опыта, умения), и личностных качеств (инициативности, дисциплинированности, ответственности и т.д.).

**Преимущества и недостатки методов обучения**

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации	- Вряд ли точно соответствует потребностям организации. - Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
- Участники встречаются только с работниками этой организации.	+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.
+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить производственные проблемы.	+/- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить производственные проблемы
+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ.	+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах Вашей организации.
- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.	- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть не возвращена.
+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.	+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении. + Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри Вашей организации.
- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.	+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно осуждать какие-то вопросы.
+ Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.	- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.
Условные обозначения: + преимущества; - недостатки.	

**Анкета**

Уважаемый специалист!

Просим вас принять участие в анкетном опросе по проблеме обучения персонала. Пожалуйста, внимательно прочитайте вопросы и ответьте на них. Возле нужного ответа поставьте галочку или крестик.

Заранее благодарим за участие!

**I. Отношение сотрудников к обучению**

1. Довольны ли вы тем, что работаете на этом предприятии?
  - да
  - нет
  - затрудняюсь ответить
  
2. Что вас привлекает в вашей работе?
  - возможность профессионального роста
  - хорошие взаимоотношения с коллегами
  - возможность проявить свои способности и реализовать их
  - хорошая оплата труда
  - другое \_\_\_\_\_
  
3. Сколько раз Вы проходили стажировку, работая на этом предприятии?
  - от 1 до 2 раз
  - от 3 до 5 раз
  - более 5 раз
  - другое.
  
4. Как складываются ваши взаимоотношения с непосредственным руководителем?
  - хорошо, проблем не возникает
  - в целом хорошо, все проблемы решаются в рабочем порядке
  - плохо, часто возникают конфликты
  
5. Какие у Вас взаимоотношения с сотрудниками вашего коллектива?
  - доброжелательные
  - хорошие, но иногда бывают противоречия
  - плохие, часто возникают конфликты.
  
6. Проходили ли вы стажировку по новым направлениям деятельности с последующим ростом по служебной лестнице?
  - да
  - нет
  
7. Как вы можете оценить эффективность стажировки в процессе адаптации?
  - стажировка была для меня очень эффективна и стала важной составляющей процесса адаптации
  - стажировка была для меня полезна, но не повлияла на процесс моей адаптации на предприятии
  - стажировка не эффективна и не имеет никакого значения в процессе адаптации
  - другое \_\_\_\_\_

8. Как Вы оцениваете возможности для обучения и повышения квалификации, предоставляемые предприятием?

- организация предоставляет достаточно возможностей
- организация предоставляет мало возможностей
- те возможности, которые предоставляет организация, не соответствуют сегодняшней ситуации (нужны совершенно новые знания)
- в организации совершенно отсутствуют такие возможности

9. Для каких категорий работников повышение квалификации является обязательным?

- неквалифицированные рабочие
- квалифицированные рабочие
- служащие
- руководители отделов и подразделений

10. Какие категории работников наиболее часто направляются на обучение и повышение квалификации?

- неквалифицированные рабочие
- квалифицированные рабочие
- служащие
- руководители отделов и подразделений
- руководитель организации и его заместители
- руководитель и его заместитель

11. В какое время в вашей организации предпочитают проводить обучение?

- в рабочее время, отрывая сотрудника от работы
- в рабочее время только тех сотрудников, которые на данный момент наименее загружены
- в выходной день работника

12. Какой характер носит обучение в вашей организации?

- спонтанный
  - систематический
  - довольно частый
  - очень редкий
  - никогда не проводится
- другое \_\_\_\_\_

13. Всегда ли Вы после прохождения обучения используете приобретенные знания на практике?

- всегда
  - иногда
  - никогда
- другое \_\_\_\_\_

14. Интересует ли Ваш руководитель, по поводу того, какую оценку даете Вы прошедшему вами обучению?

- да, всегда
- иногда
- нет никогда

15. Проводит ли руководитель оценочное собеседование перед тем, как направить Вас на обучение?

- да, со всеми работниками, отправленными на обучение
- иногда, но со всеми работниками, отправленными на обучение
- всегда, но только с некоторыми работниками, отправленными на обучение, т.е. выборочно
- иногда, но только с некоторыми работниками, отправленными на обучение, т.е. выборочно
- нет, никогда

16. Проводит ли руководитель оценочное собеседование через некоторое время после проведения обучения?

- да, всегда и со всеми сотрудниками, прошедшими обучение
- иногда, но со всеми сотрудниками прошедшими обучение
- всегда, но только с некоторыми сотрудниками, прошедшими обучение, т. е. выборочно
- иногда и только с некоторыми сотрудниками, прошедшими обучение, т. е. выборочно
- нет, никогда

17. Ежегодно на предприятии будет проводиться специализированное обучение молодых специалистов. Какие темы Вам были бы интересны?

---

## II. Управление развитием карьеры сотрудников

1. Имеется ли у Вас желание продвигаться по служебной лестнице вверх?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

2. Насколько четко Вы представляете себе организационную структуру предприятия?

- представляю ясно (могу воспроизвести)
- имею общее понятие (могу воспроизвести лишь высший уровень оргструктуры)
- могу воспроизвести только свой уровень
- не представляю

3. Приходится ли Вам выполнять работы более низкой квалификации?

- да
- нет
- иногда
- никогда

4. Приходилось ли Вам выполнять работы более высокой квалификации?

- да
- нет
- иногда
- никогда

5. Существует ли дефицит кадров руководителей и специалистов?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

6. Производится ли на предприятии оценка наличных трудовых ресурсов?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

7. Связываете ли Вы свою трудовую карьеру с данным предприятием?
- да
  - нет
  - затрудняюсь ответить
8. Есть ли у вас желание сменить место работы?
- такого желания нет
  - желал бы, но найти другую работу трудно
9. Направлялись ли работники Вашего предприятия на обучение и повышение квалификации в течение последних трех лет?
- да
  - нет
  - затрудняюсь ответить
  - другое \_\_\_\_\_

### III. Служебно-профессиональное продвижение

1. Как Вы оцениваете занимаемую Вами в настоящее время должность?
- соответствует уровню образования
  - соответствует личным склонностям
  - соответствует уровню знаний и умений
  - престижна
  - требует постоянного самообразования
2. Видите ли Вы перед собой реальную перспективу роста?
- а) Профессионального:
- да
  - нет
  - затрудняюсь ответить
- б) Должностного.
- да
  - нет
  - затрудняюсь ответить
3. Доводится ли до сведения сотрудников информация о наличии вакантных мест на предприятии?
- да
  - нет
4. Происходили ли на предприятии сокращения персонала из числа руководителей и специалистов за последний год?
- да
  - нет
  - затрудняюсь ответить
5. Какие критерии оказывают влияние на планирование численности персонала?
- планируемый рост производительности труда;
  - изменения в технике и технологии производства;
  - планируемые объемы производства;

6. Кем и как осуществляется подбор и выдвижение персонала?

- вышестоящей организацией;
- руководством структурного подразделения;
- работниками отделов и служб;
- на собрании акционеров;
- затрудняюсь ответить;
- другими методами (укажите, пожалуйста, какими)

7. Как Вы оцениваете возможности для служебного роста, предоставляемые Вам на предприятии?

- такие возможности вполне реальны
- такие возможности реально существуют, но фактически реализовать их не представляется возможным
- возможностей для служебного при появлении выгодного положения перейду на другую работу

#### Немного о себе

1. Ваш стаж работы?

- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- от 5 до 10 лет
- более 10 лет.

2. Ваш возраст:

- от 21 до 23 лет
- от 23 до 25 лет
- от 25 до 27 лет
- от 27 до 30 лет

3. Ваш пол:

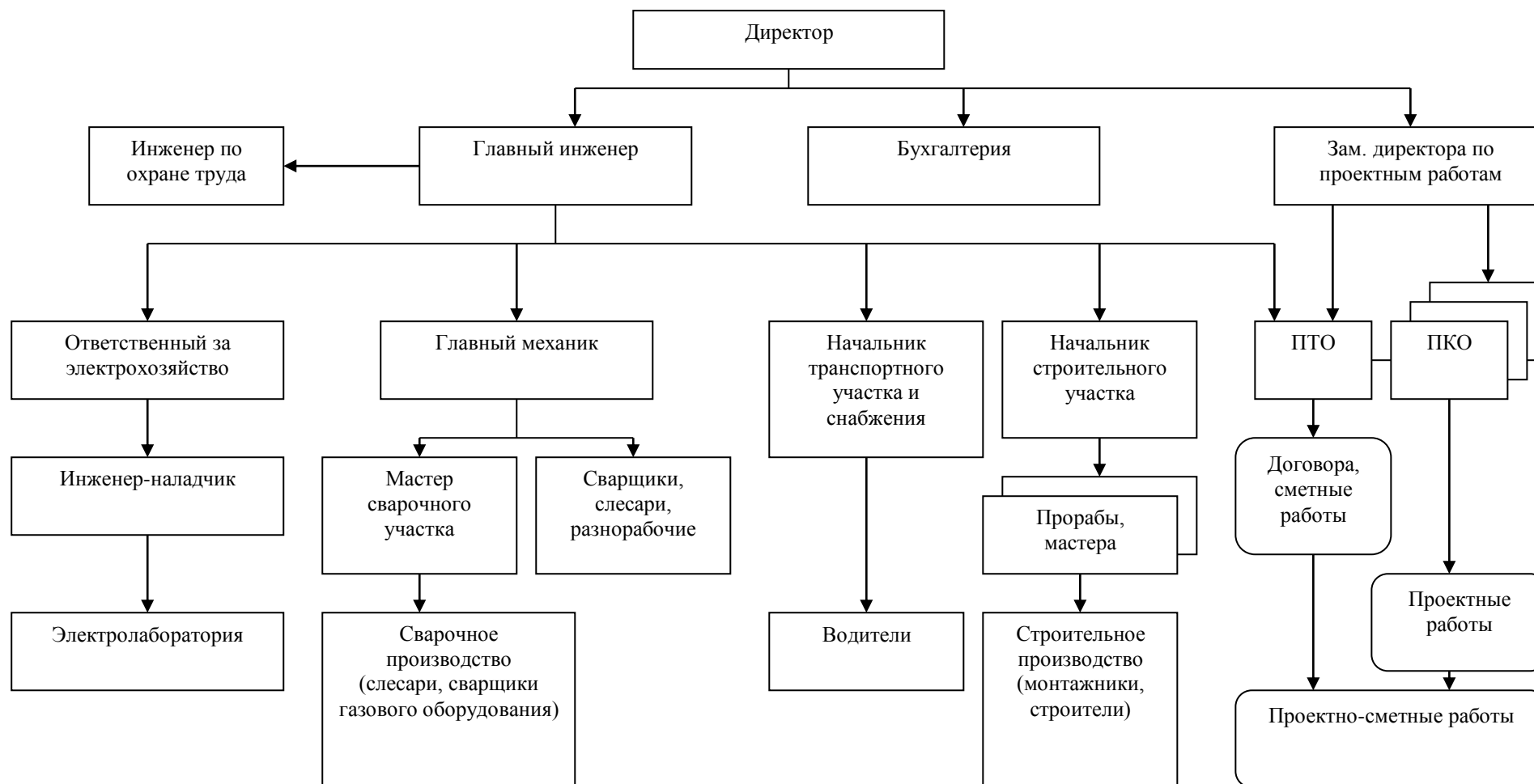
- мужской
- женский

4. Занимаемая Вами должность

---

Спасибо за участие!

Организационная структура управления ООО «Гражданстрой»





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

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземпляре.

Библиография \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.В. Своднина  
(ФИО)