

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

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере ООО «Тоир» г. Зеленогорск Красноярского края.

УДК 005.963.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Красикова Янина Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор д.ф.н.	Корниенко Алла Александровна	Доктор философских наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Зеленогорск– 2016 г

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных

	(оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И13	Красикова Янина Викторовна

Тема работы:

Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере ООО «ТоиР» г. Зеленогорск Красноярского края.

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016. № 3244/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

16.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1.Обосновать роль и значение высококвалифицированных трудовых ресурсов в функционировании предприятия, 2.Проанализировать развитие и оптимизацию системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР». 3.Разработать систему мероприятий по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР».
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Организация системы подготовки и повышения квалификации персонала: теоретические основы

2. Анализ системы обучения и повышения квалификации кадров ООО «ТОиР» (г. Зеленогорск, Красноярского края)

3. Развитие и оптимизация системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор д.ф.н.	Корниенко Алла Александровна	Доктор философских наук		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Красикова Янина Викторовна		20.01.2016г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 88 с., 7 рис., 9 табл., 52 источников.

Ключевые слова: кадры, управление персоналом, система обучения, подготовка персонала, повышение квалификации, организация, ООО «ТОИР»

Объектом исследования является система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.

Цель работы - исследование, анализ и разработка оптимальной системы подготовки и обучения персонала в компании ООО «ТоиР» Зеленогорск Красноярского края.

В работе проанализирован процесс обучения и повышения квалификации в ООО «ТОиР» и определены направления совершенствования реализации этого процесса.

Практическая значимость исследования: возможность применения разработанной системы обучения в выбранной организации и на других предприятиях.

Расчёты, выполненные по предложенным мероприятиям показывают, что затраты, вложенные в повышение квалификации сотрудников могут окупиться за 1,9 года.

Содержание

Введение.....	8
Глава 1. Организация системы подготовки и повышения квалификации персонала: теоретические основы	13
1.1 Роль и значение высококвалифицированных трудовых ресурсов в функционировании предприятия	13
1.2 Понятие, сущность, принципы и методы системы подготовки и повышения квалификации персонала	17
1.3 Основные формы обучения, повышения квалификации и подготовки кадров на предприятии в условиях рыночной экономики	29
Краткие выводы к 1-ой главе	35
Глава 2. Анализ системы обучения и повышения квалификации кадров ООО «ТОиР» (г. Зеленогорск, Красноярского края)	39
2.1 Общая характеристика ООО «ТОиР» (г. Зеленогорск, Красноярского края).....	39
2.2 Анализ систем обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в ООО «ТОиР»	52
Краткие выводы ко 2-ой главе	60
Глава 3. Развитие и оптимизация системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»	63
3.1 Направления развития и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»	63
3.2 Мероприятия по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»	66
3.3 Экономическая эффективность мероприятий по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»	74
Краткие выводы по третьей главе	78
Заключение	81
Список использованной литературы.....	87

Введение

Актуальность темы. Сегодня, в условиях динамично трансформирующейся среды организации, работающими с кадрами специалистами все в большей мере осознана необходимость внедрения системы повышения квалификации и обучения персонала, которая была бы адекватной времени.

Более того, в условиях когда рыночная ситуация меняется в стране экстремально, а сокращение сроков внедрения новых технологий и минимизации жизненных циклов выпускаемой продукции, данная задача оказывается одной из неотъемлемых, в числе условий по успешному функционированию экономики в целом.

Один из критериев качества профессиональной деятельности сотрудников организации - уровень их квалификации. Поэтому, система повышения квалификации персонала начала складываться в России еще в 20-х годах прошлого века.

В условиях компании, которая функционирует в рыночных условиях, повышение квалификации и обучение персонала, подразумевает включение в него систему процесса получения новыми и действующими сотрудниками навыков, которые необходимы для того, чтобы они успешно выполняли свою работу.

Качества подбора и эффективности использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации. При том, что важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала, а так же обеспечение высокой продуктивности труда сотрудников, в организации предпринимаются усилия по: созданию нормальных условий работы сотрудников, повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников, достижение

надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников.

В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях.

Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, а так же их рациональным использованием, вкуче с высоким уровнем производительности труда, обеспечивается рост объемов продукции организации, а так же, повышения эффективности производства в нём.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией, а так же эффективности в использовании оборудования, машин, механизмов. Все это, имеет результатом рост объема производства продукции, сокращение её себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией, а так же и ряда иных других экономических показателей организации

Сейчас все большее и большее число фирм применяют повышение квалификации и обучение персонала в достижении 2-х целей:

- предоставить сотрудникам организации широкого спектра навыков и профессиональных знаний,
- посредством обучения, оказывать содействие по формированию чувства ответственности сотрудников организации.

Только кадры, имеющие квалификацию, полностью соответствующего требованиям, которые вытекают из условий хозяйствования и реализации стратегии, имеют возможность обеспечивать надлежащее качество работы этой организации.

Причины, которые оказывают влияние на объемы и темпы обучения и повышения квалификации, в достаточной степени разнообразны.

Так, в первую очередь к ним можно отнести такие факторы и направления как:

- высокая степень динамичности внешней среды,
- инновационный характер изменений,
- постоянство появления новых технологий и методов управления организацией,
- рыночное поведение и организация производства в организации.

Ответом организации на эти изменения, приходится осуществлять внедрение новой техники и технологии, значительно чаще и в гораздо более сжатые сроки, нежели они были 10-20 лет назад. Организации должны применять в практике своей работы гораздо более гибкие стратегии, нежели были прежде. Они должны так же, с достаточной регулярностью осуществлять переход от одних видов организационных структур к другим видам.

Наконец, повышения конкурентоспособности организации требует осуществления самых разнообразных видов диверсификации.

Все приведенные обстоятельства делают вопросы развития и оптимизации процесса профессионального обучения и повышения квалификации непрерывным и охватывающим все категории персонала.

Таким образом, мы имеем все основания говорить о том, что выбранная тема имеет высокий уровень теоретической и практической актуальности.

Степень научной разработанности темы исследования

Предполагает широкий диапазон исследований вопросов повышения квалификации и обучения персонала организации. Некоторые исследования представлены в списке использованной литературы данной ВКР, труды таких авторов, как Арустамова Э. А., Багиева Г.Л., Тарасевича В.М., Анна Х., Баскаковой О.В., Веснина В.Р., Егоршина А.П., Космарской Т.Н., Маслова Е.В., Мескона М., Райзберга Б. А., Сиротиной Т.П., Фатхутдинова Р. А.

Система методов исследования представлена потенциалом таких методов исследования как анализ и синтез, использованы также возможности методов сравнения и прогнозирования, а кроме того - потенциал методологии системного анализа:

в исследовании сделана попытка представить обозначенную проблему системно и целостно. При решении обозначенной проблемы использованы и аналитические возможности методологии комплексного анализа.

Нормативная основа исследования предполагает использование правовых актов российского законодательства.

Объект исследования - система обучения, подготовки и повышения квалификации персонала.

Предмет исследования - система переподготовки, обучения и повышения квалификации персонала в компании ООО «ТОиР» г. Зеленогорск Красноярского края.

Цель данного исследования - анализ и разработка оптимальной системы подготовки и обучения персонала в компании ООО «ТОиР» Зеленогорск Красноярского края.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных **задач**:

- Раскрыть специфику организации системы подготовки и повышения квалификации персонала,
- Обосновать роль и значение высококвалифицированных трудовых ресурсов в функционировании предприятия,
- Охарактеризовать понятие, сущность, принципы и методы системы подготовки и повышения квалификации персонала,
- Проанализировать основные формы обучения, повышения квалификации и подготовки кадров на предприятии ООО «ТОиР» в условиях рыночной экономики,

-Осуществить анализ системы обучения повышения квалификации и подготовки кадров на предприятии ООО «ТОиР»

- Проанализировать развитие и оптимизацию системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР».

- Разработать систему мероприятий по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР».

- Обосновать экономическую эффективность мероприятий по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР».

Глава 1. Организация системы подготовки и повышения квалификации персонала: теоретические основы

1.1 Роль и значение высококвалифицированных трудовых ресурсов в функционировании предприятия

Трудовые ресурсы предприятия, считаются главным ресурсом на каждом предприятий.

Качества подбора и эффективности использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации.

При том, что важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала, а так же обеспечение высокой продуктивности труда сотрудников, в организации предпринимаются усилия по:

- созданию нормальных условий работы сотрудников,
- повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников,
- достижение надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников.¹

В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях.

Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, а так же их рациональным использованием, вкупе с высоким уровнем производительности труда, обеспечивается рост объемов

¹ Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб: Речь, 2014 – С.27

продукции организации, а так же, повышения эффективности производства в нём.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией, а так же эффективности в использовании оборудования, машин, механизмов. Все это, имеет результатом рост объема производства продукции, сокращение её себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией, а так же и ряда иных других экономических показателей организации.²

На уровне конкретного предприятия используется обычно не термин а «трудовые ресурсы», но равнозначные термины, «кадры» и «персонал». (См. Рисунок 1 – Трудовые ресурсы – кадры, персонал)



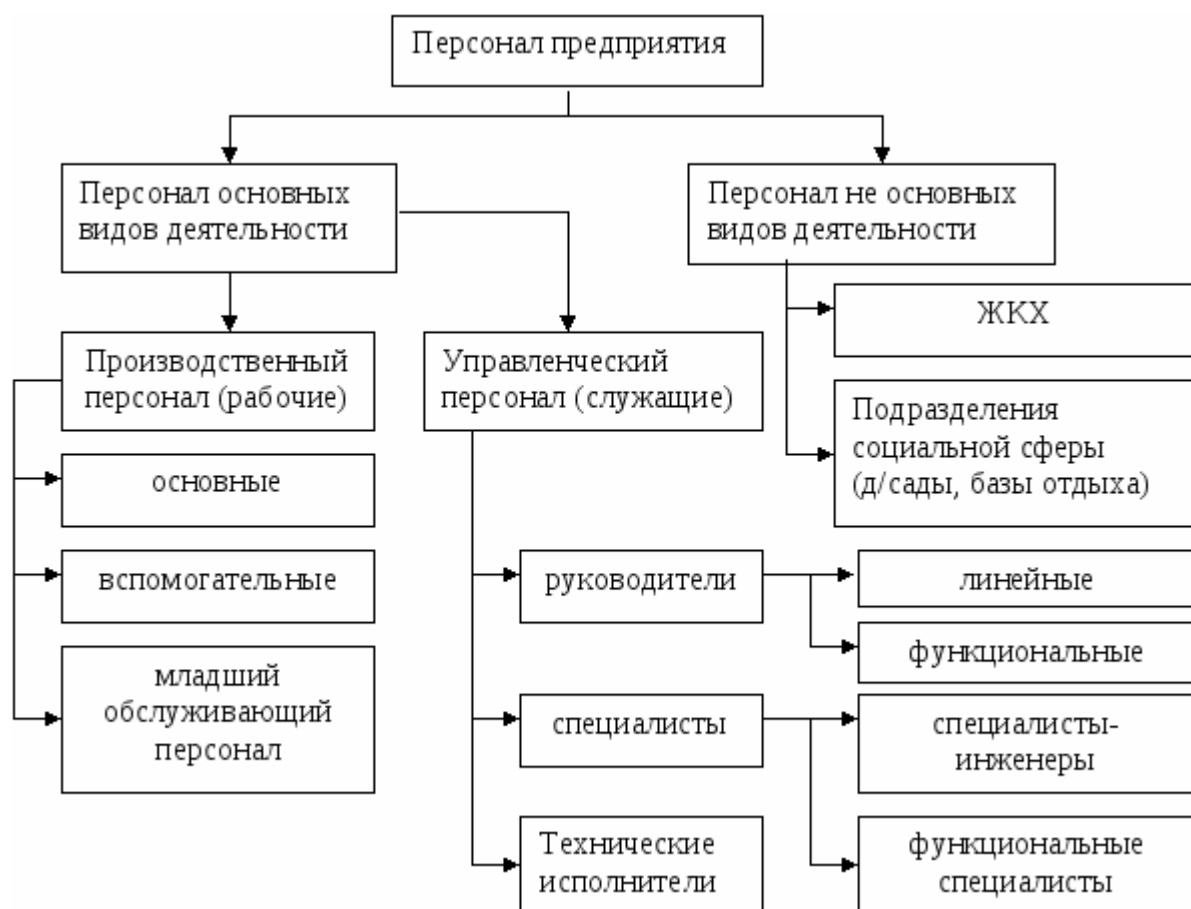
Рисунок 1 – Трудовые ресурсы – кадры, персонал³

При этом, персонал предприятия представляет собой некоторую совокупность работников, которые имеют следующие квалификационные характеристики определённые категорий и профессий, занятых в единой

² Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие. М:ИНФРА_М: 2014 – С.34.

³ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – С.47

производственной деятельности, направленные на получение прибыли или дохода, а так же удовлетворение собственных материальных потребностей.
(См. Рисунок 2 Персонал предприятия)



4

Рисунок 2 – Персонал предприятия

В условиях господства рыночного хозяйства необходимый профессионально-квалификационный состав сотрудников каждой организации, создается при учете действия на рынке труда и производства определенных законов, определяющих динамику и изменения в уровне спроса и предложения.

Говоря о кадрах предприятия, следует понимать основной или штатный состав, работников организации. В зависимости от функции, выполняемых сотрудниками организации, кадры могут делиться на несколько обособленных категории:

⁴ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – С.49.

1. рабочие предприятия, в том числе:

- основные рабочие,
- вспомогательные рабочие;

2. руководители организации;

3. специалисты организации;

4. служащие младший обслуживающий персонал организации (МОП).

Перечисленными сотрудниками образуется на производственных предприятиях и в организациях, промышленно-производственный персонал (ППП) организации.

Каждой категорией работников в этом составе предусмотрены серии профессий, которые, соответственно представляются определенными группировками специальностей.

Опускаясь на уровень специальностей работников, возможно, провести классификацию по уровням квалификации персонала.

Развитие персонала предприятия предполагает возможность управления человеческими (трудовыми) ресурсами. При этом персонал предприятия, рассматривается как достояние производственного предприятия и эффективный ресурс организации, которым, как и другими ресурсами, необходимо эффективно использовать для достижения поставленных целей.

Подразумевая такой подход, работники организации рассматриваются в качестве источника неиспользованных резервов. При этом, наиболее частым случаем управления человеческими ресурсами считается мобилизация сотрудников за счет активности работы менеджмента.

Мобилизация персонала организации предприятия предполагает такие подходы:

- установления отношения персонала к труду, как к главному источнику дохода предприятия;

- создание для каждого сотрудника необходимого пространства в организации деятельности, в которой сотрудник может внести непосредственно, свой личный вклад в общий успех организации;

- проведение активной социальной политики.⁵

При этом, целью управления человеческими ресурсами, является воспитание компетентных и заинтересованных сотрудников организации, умеющих удерживать, совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки, в соответствии со всеми функциями управления.

Именно люди, как разумные, мыслящие существа, таким образом, выступают в качестве главного фактора, как производственного процесса, так и всех других аспектов функционирования организации.

Поэтому, человек, будучи фактором необходимых затрат, одновременно является и главным фактором дохода организации, а так же повышения производительности труда и качества принятия решений. Потому, капиталовложения в человека, как трудового ресурса, является экономически целесообразным капиталовложением по поддержанию трудоспособности персонала организации и созданию условий для полного раскрытия возможностей сотрудников.

1.2 Понятие, сущность, принципы и методы системы подготовки и повышения квалификации персонала

Подготовка, переподготовка кадров, а так же повышение квалификации персонала, представляет собой важное звено в сбалансированном спросе и предложении рабочей силы.

В действительности, изменив профессиональную направленность подготовки кадров, а так же уровень квалификации персонала, предпринимая первичную подготовку специалистов для конкретных рабочих мест, организация может обеспечивать наиболее полное соответствие структуры

⁵ Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/ НИИтруда - М.:Стандарт, 2015 – С.67.

персонала, структуре штатного расписания организации, с учетом общего спектра требований, которые предъявляются организацией к качеству своего персонала.

Ранее в Российской Федерации, предприятия и организации ежегодно получали задания по подготовке и переподготовке кадров, а так же нормативы по численности работников, которые занимаются обучением персонала, а так же нормативы по созданию учебно-производственной базы и заданиями по ее расширению и т.п.⁶

Сейчас же все виды обучения в организации производятся самостоятельно, вне зависимости от каких-либо других органов управления, и это имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в организации в условиях рыночных отношений, с одной стороны, требует быстрого реагирования на изменения, которые получают потребности производства в рабочей силе, а с другой – дает возможность предоставления работникам возможностей для обучения в соответствии с проявленными ими интересами.

Из этого вытекает, в частности требование к гибкости (подвижности) всей системы переподготовки и повышения квалификации кадров, а так же её способности, в ускоренном режиме изменять содержание, методы, организационные формы работы, в соответствии с теми потребностями, которые диктуются производством и ситуацией на трудовом рынке.

Обучение персонала может организовываться:

- непосредственно в организации, собственными силами, как внутрипроизводственное обучение.
- вне организации, как внешнее обучение.⁷

⁶ Магура М.И. Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии//Управление персоналом, 2014 № 7 С. 24

⁷ Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество, М: ООО «Журнал» Управление персоналом», 2016 – С.46.

Во внешнем обучении роль организации может быть сведена к определению требований по количеству и к направленности обучения, которые будут закреплены в сопутствующих договорах (заявках) на проведение обучения, подготовки и переподготовки.

Само обучение может быть осуществлено:

- в специальном обучающем центре,
- в системе государственного и не государственного высшего и среднего специального образования.

Так же, организация, посредством различных видов стимулирования, оказывает влияние на самообразование (самоподготовку) своего персонала по развитию им профессионального мастерства.

Виды профессионального обучения и повышения квалификации сотрудников, представлен на рисунке. (См. Рисунок 3 – Виды и формы обучения и повышения квалификации персонала организации)

С точки зрения производственно-технического назначения в обучении персонала можно выделить:

- подготовку новых специалистов для организации;
- переподготовку и обучение сотрудников вторыми или смежными профессиями;
- повышение квалификации сотрудников организации.⁸

В отношении специалистов и руководителей обучающей функцией организацией предполагается, прежде всего, в области организации повышения ими уровня квалификации.

Обучение персонала, непосредственно на рабочем месте имеет оперативный характер и всегда в большой степени конкретно, поскольку оно ориентировано на освоение определенного процесса труда, а так же, на выполнение конкретных действий и не требует больших расходов, связанных

⁸ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М: ИНФА-М, 2015 – С.51.

с обучением и сокращает период, в течение которого идет адаптации сотрудника.

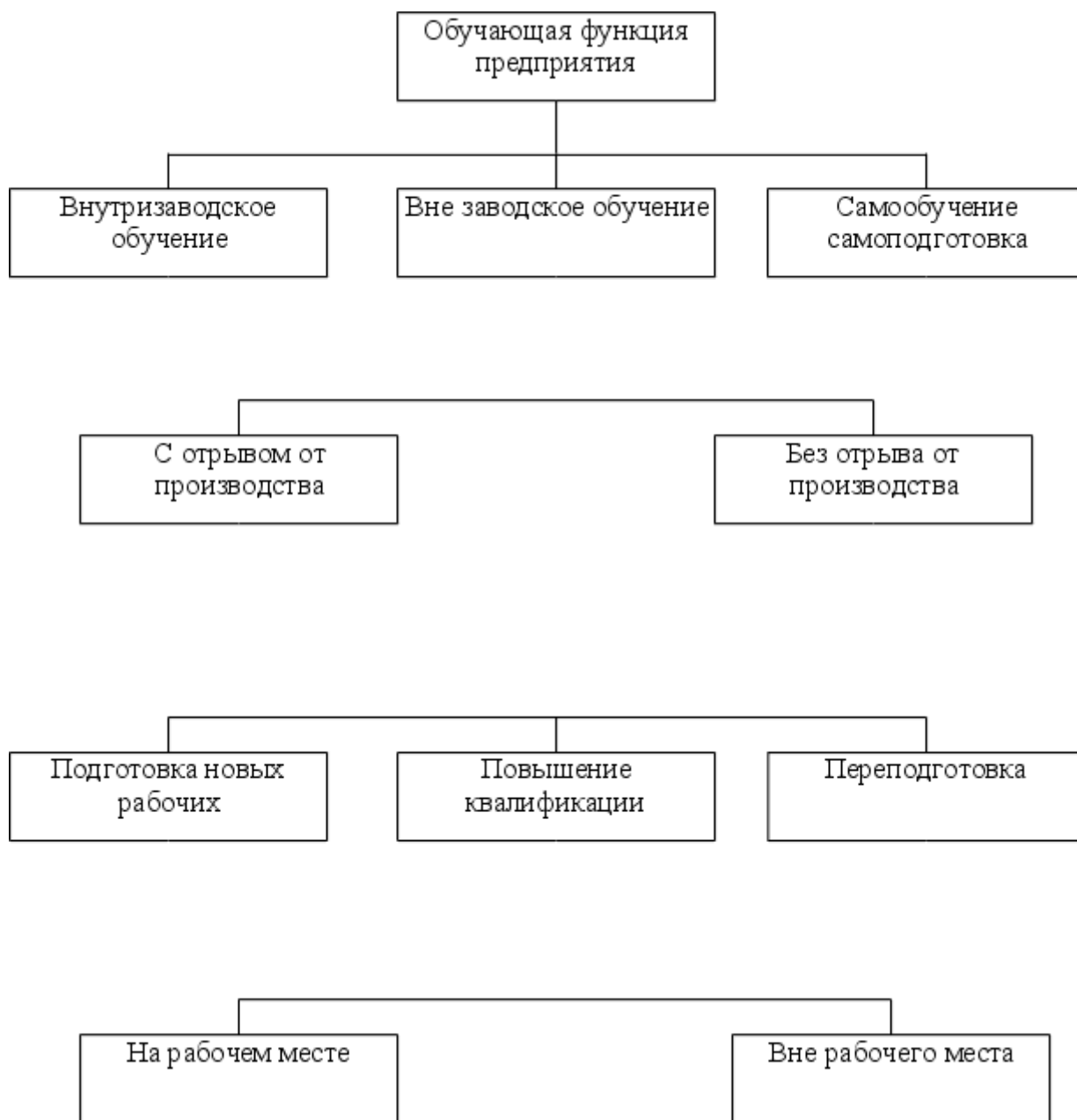


Рисунок 3 – Виды и формы обучения и повышения квалификации персонала организации⁹

В процессе обучения применяются следующие методы обучения:

⁹ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – С.87

- работа на протяжении некоторого времени в качестве ассистента сотрудника-специалиста,

- постепенное усложнение заданий обучения,

- осуществление ротации (смены) рабочих мест,

- осуществление делегирования части функций и ответственности.¹⁰

Обучение на рабочем месте, предполагается, прежде всего, в отношении рабочих и низших должностей служащих организации.

Обучение, осуществляемое вне рабочих мест, считается более эффективным и имеет значительную теоретическую направленность, которая несет специалисту разностороннюю подготовку, хотя и требует на реализацию значительных затрат.

Кроме всего, сотрудник при этом, отрывается от своей непосредственной работы.

Поэтому, используемые при этом методы, соответствуют, как правило, теоретическим направлениям в обучении, в том числе:

- лекции и практические занятия, проводимые в аудиториях и лабораториях,

- деловые игры и разбор непосредственных ситуаций возникших на производстве,

- использование обучающих программ, в том числе и на базе Персональных ЭВМ,

- организация обмена опытом и др.¹¹

Обучение вне рабочих мест имеет место по всем категориям работников, хотя в большей мере используется при обучении руководителей, специалистов и служащих среднего звена управления и производства.

¹⁰ Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИтруда - М.:Стандарт, 2015 – С.126

¹¹ Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИтруда - М.: Стандарт, 2015 – с.127

Цель деятельности организации в сфере обучения состоит в необходимости обеспечения:

- необходимого уровня подготовки сотрудников, который соответствует требованиям рабочих мест (должностей);
- необходимых условий для обеспечения мобильности сотрудников, как предпосылок по лучшему использованию и обеспечению занятости в организации;
- возможностей по продвижению сотрудников, в качестве условия по формированию мотивации и удовлетворенности трудовым процессом.

Система управления персоналом на предприятии представлена на рисунке. (См. Рисунок 4 – Система управления персоналом).

Системой управления персоналом на предприятии ставится набор следующих задач по подготовке, переподготовке кадров, а так же по повышению их квалификации:

- 1) обеспечение выработки стратегии в формировании у организации квалифицированных кадров;
- 2) определение потребностей по обучению кадров в отдельных его видах;
- 3) определение правильного выбора форм и методов по подготовке, переподготовке и повышению квалификации;
- 4) обеспечение выбора программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения, в качестве важного условия необходимого уровня качества обучения;
- 5) определение источников средств для обеспечения финансирования всех видов обучения в должном количестве и с требуемым качеством.



Рисунок 4 – Система управления персоналом¹²

Кадровая политика организации в вопросах подготовки кадров может быть подразделена:

- на обеспечение текущих, оперативных интересов организации,
- обеспечение подготовки узкоспециализированных специалистов, способных выполнять малый набор конкретных операций,
- обеспечение долгосрочных интересов организации,
- подготовка специалистов широкого профиля, имеющих серьезную теоретическую подготовку.

При этом, многое зависит от моментов объективных и субъективных, в том числе:

- выбор стратегии в развитии организации,

¹² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – С.101.

- определение типа производства и связанной с ним глубиной разделения труда по операциям,
- финансового состояния организации,
- экономической грамотности руководства организации и т.п.

Система подготовки персонала должна производить:

- учёт интересов организации по более быстрому заполнению вакансии рабочих мест,
- обеспечивать экономию издержек, которые связаны с затратами на обучение,
- обеспечивать получение сотрудником полноценной профессиональной подготовки.¹³

Так же необходимо учитывать, что подготовка кадров, деятельность лицензируемая и организация, прежде получения лицензии на ее проведение, должна доказать свои возможности по её осуществлению не ниже установленного уровня требований по стандарту и качеству обучения.

Важная задача по управления персоналом в организации, непосредственное определение численности персонала, который следует обучить той или иной профессии, а равно и выбор форм по подготовке кадров.

При определении объема подготовки, следует исходить из общей потребности в кадрах, а так же кадровой стратегии в трудоустроенности организации, Например, при осуществлении набора рабочей силы со стороны только на низшие уровни. Так же должны учитываться балансовые расчеты потребности рабочей силы в разрезе профессии и источников по их пополнению и по планам профессионально-квалификационного продвижения собственных кадров организации.

При этом требуется сочетать перспективное планирование, опирающееся на выявление реальной потребности организации в кадрах, с

¹³ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – с.103

постоянной корректировкой этих наметок, при учете изменений в структуре производства, а так же динамикой рабочей силы, прежде всего в связи с их текучкой.

Другой важной задачей по управлению персоналом является оценка возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки персонала, по достаточно сложным профессиям непосредственно в организации, а при отсутствии такой оценки, нахождение более рационального пути решения данной задачи, использовать иные образовательные структуры, то есть иметь ориентир в подготовке кадров на стороне.

При этом необходимо учесть:

- структуру необходимой организации профессиональной подготовки по уровню ее сложности и установленным срокам, а так же по требованиям, установленным к теоретическим и практическим компонентам обучения;
- присутствия в организации необходимой материальной базы и квалифицированных педагогов, а так же непосредственного опыта в подготовке кадров;
- наличия финансовых возможностей организации для подготовки кадров на стороне по хоздоговорному принципу.¹⁴

По профессиям, подготовка кадров, которую будет вести организация самостоятельно, необходимо решить вопрос о форматах такой подготовки, а по простым профессиям, по размещению заказов на подготовку персонала в учебных заведениях государственной и негосударственной системы по подготовке кадров, либо в организациях, которые специализируются на исполнении образовательных услуг.

Подготовка новых сотрудников, которые ранее не имели профессии, производится в организации, на индивидуальной, групповой и курсовой основе. Обучение включает не только производственное обучение, но и получение теоретической подготовки, в объеме, который обеспечивает

¹⁴ . Магура М.И. Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии//Управление персоналом, 2014 № 7 С. 29

освоение специалистом профессиональных навыков начальной квалификации, которые необходимы в условиях производства.

По срокам такое обучение составляет от 3 до 6 месяцев, в зависимости от того, какую сложность имеет профессия и специальность. Окончание обучения, сопровождается сдачей квалификационного экзамена и присвоением специалисту определенного квалификационного уровня.

В случае использования индивидуальной формы подготовки каждым обучающимся осуществляется стажировка у высококвалифицированного специалиста, либо то включается в состав некоторого коллектива, где его производственным обучением руководит начальник подразделения, или другой, авторитетный член коллектива.

Теоретический курс индивидуальной подготовки обучающийся изучает самостоятельно, с использованием учебников и других методических материалов.

В случае использования групповой формы обучения, обучающиеся, должны быть объединены в учебные группы для выполнения работ в соответствии с учебной программой, под руководством специалистов-инструкторов. Численный состав учебных групп может быть установлен в зависимости от той сложности, которую имеет профессия и от производственных условий.

Курсовой формой подготовки для обучения персонала пользуются для обучения по особо сложным профессиям, которые требуют значительных объемов теоретических знаний и освоения различного вида работ, которые невозможно получить на рабочих местах. Теоретическое обучение, в этом случае ведется в учебно-курсовых комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, которые могут быть созданы отраслевыми министерствами, ведомствами, ассоциациями и т.д.¹⁵

¹⁵ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М: ИНФА-М, 2015 – С.124.

Современный этап характеризуется расширением сферы деятельности в вопросах подготовки кадров в одних организациях, и, наоборот, сворачивание этой деятельности в других, что связано с сокращением численности работников в отделах по подготовке кадров.

При этом, оказание платных услуг одних организации другим начинается с инновационных предприятий, которые организуют курсы для сотрудников предприятий, являющихся заказчиками этих инновации.

Рынок услуг в сфере подготовки кадров одними организациями для других, как форма подготовки персонала, в большой мере соответствует условиям рыночной экономики, при том, что потребность в кадрах удовлетворяется на договорной основе между организациями, вне зависимости от их отраслевой принадлежности.

Сам процесс по себе процесс обучения в условиях договорных отношений может быть определен интересами сторон договора. Это обуславливается различиями по срокам, содержанию и методам профессионального обучения, подготовки и повышения квалификации. Более того, подготовка и переподготовка персонала на договорной основе за соответствующую плату представляет своего рода гарантию по реальному трудоустройству работника.¹⁶

При заключении тройственного договора (организация - работник - учебное заведение) должны быть оговорены обязанности всех сторон при этом:

- предприятие берет обязательства в отношении места работы, организации и оплаты труда обучающегося и элементов его социального обслуживания, с оговоркой требований по уровню квалификации работника, а так же срока обязательной отработки по результатам обучения, в случае, если осуществлялась специальная материальная поддержка работников в процессе обучения за счет организации;

¹⁶ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М: ИНФА-М, 2015 – С.126.

- учебное заведение берет на себя обязательства в отношении срока и качества обучения;

- работник берет на себя обязательства в отношении согласия на занятие вакансии по данному рабочему месту и по подготовке и переподготовке.¹⁷

В условиях расширения самостоятельности организации, требование по подготовке и переподготовке персонала в отношении соблюдения определенных стандартов качества, может быть реализовано через соответствующие нормативы по срокам и стоимости подготовки кадров по разным формам и видам обучения, профессиональному уровню и по уровню квалификации. Такими нормативами с учетом полного спектра видов затрат можно заниматься непосредственно на предприятии с использованием в расчетах средств, которые выделены на необходимую подготовку и переподготовку кадров.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству персонала и наметившихся тенденции по сокращению выделяемых на подготовку кадров средств, оптимизировать в организации процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Важно отметить, что эффект формирования квалифицированного персонала не выглядит столь очевидной и часто отдалена по времени от самого события обучения, и это служит серьезным препятствием в вопросах реализации концепции по расширению вложению средств в человеческий капитал, то есть, в подготовку квалифицированных кадров.

В данных условиях организация нуждается в некоторой поддержке. Регулирующее воздействие на организацию в его политике подготовки и повышения квалификации кадров должна вестись в тесной увязке с программами занятости, которые реализуются на данной

¹⁷ Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИтруда - М.:Стандарт, 2015 – С.115

территории, в регионе, используя различные формы территориальной организации подготовки кадров в виде субъектов управления федеральной службы занятости, территориальных администрации и др.

Таким образом, деятельность организации по подготовке и переподготовке кадров может регулироваться и со стороны государственных органов.

1.3 Основные формы обучения, повышения квалификации и подготовки кадров на предприятии в условиях рыночной экономики

Обучение и подготовка персонала, представляют собой две стороны единого процесса.

При этом, обучение связано с развитием у человека общего интеллекта, подготовка же, предполагает приобретение знаний, которые относятся непосредственно к выполняемой человеком работе.

При том, что профессиональная подготовка представляет собой целевое обучение, имеющее конечной целью обеспечение организации достаточным количеством работников, с профессиональными качествами в полной мере соответствующими производственно-коммерческим целям организации. Формы обучения персонала в организации представлены на рисунке. (См. Рисунок 5 – Формы обучения персонала).

Программы обучения составляются с учетом конкретных особенностей в структуре кадров организации, а так же актуальных задач, имеющих место в развитии организации, равно как и её структурных частей, подразделений и филиалов.

Система профессионального обучения должна значительно увеличивать способность организации к инновациям, а так же гибкому реагированию предприятия на требования рынка.

Данное положение, есть центральное место в политике профессионального обучения в условиях организации, работающей в рыночной экономике.



Рисунок 5 – Формы обучения персонала¹⁸

Цель организации профессионального обучения персонала на производстве есть создание системы непрерывного образования кадров на основании оптимального сочетания разнообразных форм подготовки новых сотрудников, а так же:

- переподготовки и обучения, сотрудников вторым и следующим профессиям,

¹⁸ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – С.145.

- повышения квалификации работников,
- повышение уровня знаний работников с учетом динамичного изменения в технике, технологии и организации производства, а так же тесной увязке с индивидуальным профессионально - квалификационным продвижением сотрудников.

Формы повышения квалификации сотрудников, представлены на рисунке. (См. Рисунок 6 – Формы повышения квалификации персонала)



Рисунок 6 – Формы повышения квалификации персонала¹⁹

По сути концепции «непрерывного» образования представляет собой постоянную адаптацию и периодическое повышение квалификации и

¹⁹ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – С.147.

переподготовки персонала на протяжении всей активной трудовой жизни, как в рамках формальной, так и неформальной системы обучения и образования на основании качественной базы начальной подготовки.

Принцип непрерывности профессионального обучения подразумевает обеспечение поэтапного и преемственного прохождения каждым специалистом, отдельных образовательных ступеней, от низших, через начальные к высшим. Непрерывное профессиональное обучение строится на основе последовательных усвоений знаний, умений и навыков.

Для этого процесс обучения необходимо выстраивать по восходящей линии и таким образом, чтобы каждая следующая ступень становилась логическим продолжением предыдущей и представляла, в конечном виде, законченный цикл обучения.

Системой непрерывного профессионального образования в РФ сегодня выделяется пять ступеней квалификации. (См. Таблица 1 Степени профессиональной квалификации в РФ).

Таблица 1 - Квалификационная структура профессионального образования
РФ

Квалификационная ступень	Уровень общего образования, который требуется при получении профессии	Уровень профессионального образования
1	2	3
Первая	Основной	Ускоренная профессиональная подготовка
Вторая	Основной	Начальное профессиональное образование по профессии, для овладением которой не нужно среднего общего образования
Третья	Среднее (полное)	Начальное профессиональное образование по профессии, для овладением которыми нужно среднее общее образование

1	2	3
Четвертая	Среднее (полное)	Повышенное профессиональное образование рабочих лиц. Среднее профессиональное образование. Повышенное профессиональное образование специалистов среднего звена.
Пятая	Среднее (полное)	Бакалавриат, магистратура, послевузовское образование.

В практической работе встречаются три ступени по обучению:

- начальная ступень,
- средняя ступень,
- высшая ступень.

На каждой из них строго определяются объемы знаний и навыков, которые должны иметь обучающиеся на каждом из уровней, а так же по содержанию профилирующих специальных дисциплин.

Повышение квалификации, после того как завершено профессиональное обучение отработано определенное время по профессии, предполагает достижение 2-х целей:

- обеспеченность приспособления профессиональной квалификации к обновляющимся тенденциям в развитии технического и профессионального характера, за счет проведения учебных мероприятий, которые сопровождают трудовой процесс, преимущественно в самой организации;
- обеспечение подготовки профессиональной карьеры для перехода на более высокую квалификационную ступень в качестве менеджеров среднего звена, к примеру, мастеров, техников, специалистов различного профиля и т.д., за счет посещения курсов в организации, учебном центре, обслуживающем множество организации или в профессиональной школе.

После осознания необходимости подготовки квалифицированных кадров, организации следует принимать решение по концепции профессионального обучения кадров.

При этом, в качестве вариантов выступает:

- Подготовка кадров - узкоспециализированная, которая ориентирована на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к конкретным рабочим местам.

- Подготовка для организации квалифицированных кадров широкого профиля, которая ориентирована к повышению внутрипроизводственной мобильности работников и степени готовности и способности работника к перемене труда, а так же освоению новых сфер производства.

- Подготовка квалифицированных кадров организации, которая имеет ориентацию на личность работника и призвана к стимулированию развития человеческих качеств и зрелости сотрудника.

Рассматривая профессиональное образование в качестве системы, можно выделить два её этапа.

Первый этап, представляет собой собственно профессиональную подготовку.

Второй этап, предполагает последующие усилия, которые предпринимаются при углублении, расширении и дополнении ранее приобретенной квалификации.

При этом в соответствии с преследуемыми целями приобретенная ранее квалификация должна сохраниться и быть приведённой в соответствие с изменениями обстановки или использоваться для профессионального продвижения сотрудника по службе.

Данный подход к вопросу повышения квалификации вытекает непосредственно из смысла концепции непрерывности образования и имеющая в основе принцип ступенчатого производственного обучения кадров.

В настоящее время не имеется всесторонних обоснованных соображений по установлению сроков переподготовки.

Организация такой работы, предполагает, что за период своей трудовой деятельности в среднем в 40-45 лет, квалифицированным работником

необходимо пройти 4-5 переподготовок и повышений квалификации. В промышленности, и в особенности в машиностроении, обновление квалификации для освоения новой техники следует проводить чаще и не реже чем 6-8 раз за жизненный цикл, изменяя при этом профессию 3 или 4 раза.

Таким образом, исходя из периодов смены видов продукции, который происходит один раз в 5-8 лет, каждому работнику следует обновлять знания раз в 4-7 лет.

Это говорит о том, что значение повышения профессиональной квалификации сегодня возрастают, а отрезки времени, когда преобладает обучение, должны меняться отрезками времени, когда преобладает практическое применение полученных знаний и, наоборот.

Работа и обучение поэтому, постоянно становится все более неотделимы друг от друга. При этом, профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации должно содержать 2 элемента:

- учеба,
- применение.

Краткие выводы к 1-ой главе

Итак. В первой главе мы выяснили, что трудовые ресурсы предприятия, считаются главным ресурсом на каждом предприятий. Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях. Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, а так же их рациональным использованием, вкупе с высоким уровнем производительности труда, обеспечивающим рост объемов продукции организации, а так же, повышения эффективности производства в нём.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивает достижение необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией, а так же эффективности в использовании оборудования, машин, механизмов. Все это, имеет результатом рост объема производства продукции, сокращение её себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией, а так же и ряда иных других экономических показателей организации.

В условиях господства рыночного хозяйства необходимый профессионально-квалификационный состав сотрудников каждой организации, создается при учете действия на рынке труда и производства определенных законов, определяющих динамику и изменения в уровне спроса и предложения. Развитие персонала предприятия предполагает возможность управления человеческими (трудовыми) ресурсами. При этом персонал предприятия, рассматривается как достояние производственного предприятия и эффективный ресурс организации, которым, как и другими ресурсами, необходимо эффективно использовать для достижения поставленных целей.

Человек, будучи фактором необходимых затрат, одновременно является и главным фактором дохода организации, а так же повышения производительности труда и качества принятия решений. Потому, капиталовложения в человека, как трудового ресурса, является экономически целесообразным капиталовложением по поддержанию трудоспособности персонала организации и созданию условий для полного раскрытия возможностей сотрудников.

С токи зрения производственно-технического назначения в обучении персонала можно выделить: подготовку новых специалистов для организации; переподготовку и обучение сотрудников вторыми или смежными профессиями; повышение квалификации сотрудников организации.

В отношении специалистов и руководителей обучающей функцией организацией предполагается, прежде всего, в области организации повышения ими уровня квалификации.

Кадровая политика организации в вопросах подготовки кадров может быть подразделена: на обеспечение текущих, оперативных интересов организации, обеспечение подготовки узкоспециализированных специалистов, способных выполнять малый набор конкретных операций, обеспечение долгосрочных интересов организации, подготовка специалистов широкого профиля, имеющих серьезную теоретическую подготовку.

При этом, многое зависит от моментов объективных и субъективных, в том числе: выбор стратегии в развитии организации, определение типа производства и связанной с ним глубиной разделения труда по операциям, финансового состояния организации, экономической грамотности руководства организации и т.п.

Система подготовки персонала должна производить: учёт интересов организации по более быстрому заполнению вакансии рабочих мест, обеспечивать экономию издержек, которые связаны с затратами на обучение, обеспечивать получение сотрудником полноценной профессиональной подготовки.

Таким образом, сейчас нет всесторонних обоснованных соображений по установлению сроков переподготовки. При этом организация такой работы, предполагает, что за период своей трудовой деятельности в среднем в 40-45 лет, квалифицированным работником необходимо пройти 4-5 переподготовок и повышений квалификации. В промышленности, и в особенности в машиностроении, обновление квалификации для освоения новой техники следует проводить чаще и не реже чем 6-8 раз за жизненный цикл, изменяя при этом профессию 3 или 4 раза. Исходя из периодов смены видов продукции, который происходит один раз в 5-8 лет, каждому работнику следует обновлять знания раз в 4-7 лет.

Это говорит о том, что значение повышения профессиональной квалификации сегодня возрастают, а отрезки времени, когда преобладает обучение, должны меняться отрезками времени, когда преобладает практическое применение полученных знаний и, наоборот.

Работа и обучение поэтому, постоянно становится все более неотделимы друг от друга. При этом, профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации должно содержать 2 элемента: учеба, применение.

Глава 2. Анализ системы обучения и повышения квалификации кадров ООО «ТОиР»

2.1 Общая характеристика ООО «ТОиР»

Полное наименование компании «ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ», Регион функционирования: Красноярский край, г. Зеленогорск.

Почтовый адрес компании УК «ТОиР»:

- почтовый индекс - 663690,
- Красноярский край,
- Город – Зеленогорск,
- Улица, дом – Советская ул., д.6.²⁰

Генеральный директор УК «ТОиР» - Солодовников Валерий Михайлович.²¹

Компания УК «ТОиР» была зарегистрирована 20 августа 2010 года в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 7 по Красноярскому краю.

Основной вид деятельности компании является «Управление эксплуатацией жилого фонда».

Организационно-правовой формой деятельности УК «ТОиР» является общество с ограниченной ответственностью.

Правовое положение обществ с ограниченной ответственностью определяется Гражданским Кодексом РФ, а так же Законом об обществах с ограниченной ответственностью в действующей редакции. (Данная редакция приведена в списке использованной литературы и источников)

²⁰ ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

²¹ ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

Соответственно Гражданскому кодексу РФ, общества с ограниченной ответственностью относятся к категории «коммерческая организация» поскольку их основной целью деятельности, является извлечение прибыли.

ООО, как коммерческие организации, имеют право осуществлять любые виды деятельности, которые не запрещены законом.

Минимальным размером уставного капитала общества с ограниченной ответственностью, установлен в минимальном значении на уровне в десять тысяч рублей и не может быть меньше этой суммы.

Уставной капитал должен быть оплачен на протяжении года от момента государственной регистрации общества.

Размер уставного капитала ООО номинальная стоимость долей участников ООО могут быть в РФ определены только в рублях.

Уставный капитал ООО делиться на 3 части в размерах, которые определены учредительными документами, в соответствии с Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в (действующей редакции от 21.10.2009).

Участников ООО не может быть более 50, поскольку в случае если число участников превысит установленный предел, ООО на протяжении года согласно п.2 ст. 92 ГК РФ вправе преобразоваться в акционерное общество (АО), хозяйственное товарищество или производственный кооператив.²²

Государственные органы и органы местного самоуправления не могут выступать участниками обществ. Таким образом, можно сделать вывод, что ООО как правовая форма более подходяще для малых и даже семейных предприятий, а также для средних.

Участники ООО имеют следующие права:

- принимать участие в ведении управления делами ООО в порядке, который установлен учредительными документами общества;

²² Касьянова Г. Общество с ограниченной ответственностью. – М.: АБАК 2016 – С.34.

- получать информацию о деятельности ООО и знакомиться с бухгалтерской отчетностью и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли ООО;
- имеют право выхода из ООО в любое время по собственному желанию, вне зависимости от согласия других участников ООО.

Помимо прав, у членов ООО имеются и определенные обязанности, в том числе:

- оплачивать долю в уставном капитале ООО в порядке, размерах и сроках, которыми предусмотрены в учредительном документе общества;
- хранить в секрете конфиденциальную информацию по деятельности общества с ограниченной ответственностью.²³

Структура общества с ограниченной ответственностью в соответствии с гражданским законодательством ООО подразумевает его отнесение к категории хозяйственных товариществ и обществ, и в порядке организации и правовых основах деятельности опирается на:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) в рамках статей с 87 по 94 регулируются,²⁴
- Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью». ФЗ-№14 от 08.06.1998 (в действующей редакции)²⁵.

Федеральный закон «Об ООО», признает обществом с ограниченной ответственностью (ООО) созданное одним или несколькими гражданами хозяйственное общество, уставный капитал ООО поделен на доли.

Участники ООО не несут ответственности по обязательствам ООО, равно как и несут риск убытков, которые связаны с деятельностью Общества, в пределах долей в уставном капитале общества, принадлежащих им.

²³ Касьянова Г. Общество с ограниченной ответственностью. – М.: АБАК 2016 – С.25.

²⁴ Гражданский кодекс РФ. - [Электронный ресурс]: <http://base.garant.ru/10164072/> - (Обращение 25.01.2015 г.)

²⁵ Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (Обращение 18.04.2016 год),

Гражданским законодательством так же устанавливается то, что фирменное наименование ООО, как юридического лица, должно иметь наименование «общество» и словосочетание «с ограниченной ответственностью».

Так же, общество с ограниченной ответственностью имеет круглую печать, которая содержит его полное фирменное наименование, выполненное на русском языке или в ряде случаев, ином языке, указание на место нахождения ООО, которое определяется местом, где осуществлена его государственная регистрация.

Так же ООО может иметь штампы и бланки с нанесенным на них фирменным наименованием. ООО может иметь собственную эмблему и, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак, как и прочие средства своей индивидуализации.

Учреждение общества с ограниченной ответственностью на основании решения его учредителей (учредителя). Учредителями должен быть заключен между собой договор в письменной форме об учреждении ООО. В учредительном договоре определяются основные положения об организации и деятельности ООО.

Общество считается созданным в качестве юридического лица с момента его государственной регистрации. При том, что общество создается без ограничения срока, в случае, если иного не предусмотрено Уставом ООО.

Устав ООО является учредительным документом ООО. При этом, учредительный договор, заключенный участниками общества, в соответствии с нормами законодательства может осуществлять регулирование только внутренней деятельности общества, то есть, учредительный договор – исключительно внутренний документ ООО.

При этом договор об учреждении ООО не считаясь учредительным документом может быть составлен во время создания ООО, если ООО создается несколькими учредителями.

В учредительном договоре имеются сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого из участников ООО.

Устав ООО в обязательном порядке содержит сведения о:

- местонахождении ООО,
- компетенции управляющих органов ООО, а так же порядке принятия решений управляющих органов ООО,
- размере уставного капитала ООО, при том, что уставной капитал ООО состоит из номинальных стоимостей, созданных долями его участников. При этом, размер доли может быть выражен, как в процентах, так и в виде дроби. Уставный капитал может быть внесен как деньгами, так и имуществом учредителей, их имущественными правами, либо иными правами, которые имеют денежную оценку,
- филиалах и представительствах ООО,
- правах и обязанностях участников общества с ограниченной ответственностью, равно как и порядок выхода из ООО,
- порядок перехода долей и частей долей, в уставном капитале ООО к другим лицам и организациям,
- порядок хранения документов ООО и порядок предоставления ООО информации участникам общества и иным лицам.

Уставом ООО могут быть включены другие положения, которые не противоречат законодательству.

По требованиям участников ООО, аудиторов или иных заинтересованных лиц, ООО обязано в разумные сроки предоставлять для них возможности по ознакомлению с уставом общества, и изменениями в нем.

ООО по требованию участников, обязано предоставить им копию действующего устава.

Таким образом, определив вышесказанным представлением об организации ООО и основополагающих документах по его деятельности, можно исследовать вопрос о внутренней структуре ООО, а так же его правах

и обязанностях. (Рисунок 7 Структура общества с ограниченной ответственностью)

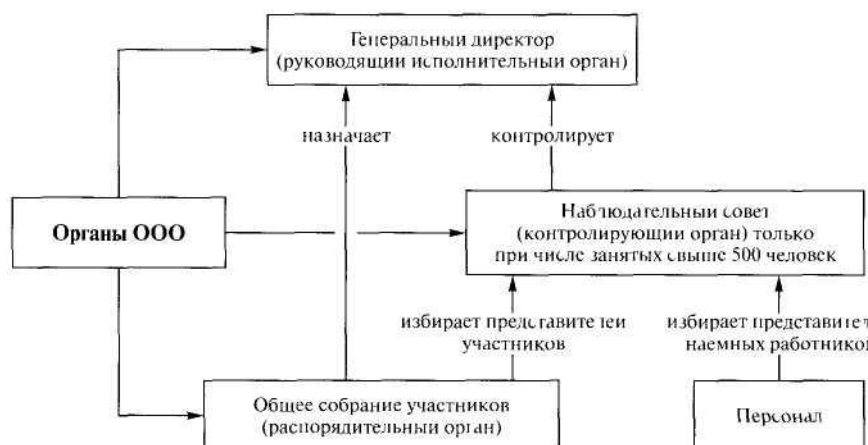


Рисунок 7 - Структура общества с ограниченной ответственностью²⁶

Внутренняя структура обществ с ограниченной ответственностью, предполагает, что высшим органом управления ООО - является общее собрание участников. Именно данному органу даны полномочия принятия решений по некоторым вопросам, отнесенным к его исключительной компетенции, в том числе, о прекращении деятельности ООО или ограничении дополнительных прав участников общества.

Непосредственным руководством деятельностью общества занимается коллегиальный или единоличный исполнительный орган ООО.

Единоличный исполнительный орган ООО, как правило, выступает в виде генерального директора ООО. При том, что исполнительный орган ООО, имеет подотчетность к высшему органу общества, то есть к общему собранию ООО. Уставом ООО так же может предусматриваться возможность по созданию наблюдательного совета ООО, иначе называемого советом директоров, и ревизионной комиссией ООО, в случае наличия в ООО более чем 15 участников, создание ревизионной комиссии является обязательным.

²⁶ Общество с ограниченной ответственностью: законодательство и практика его применения / Могилевский С.Д. - М.: Статут, 2010. – С.115

Говоря о правоспособности ООО подразумевается разделение правомочностей непосредственно ООО и отдельных его участников.

При этом, к основным правам ООО, в качестве юридического лица, следует относить права:

- иметь в собственности обособленное имущество, которое учитывается на самостоятельном балансе ООО,
- от своего имени приобретать и реализовать имущественные и личные неимущественные права, равно как и нести связанные с этим обязанности, выступать истцом и ответчиком в судах,
- в установленном порядке открыть счета в банках на территории РФ, равно как и за ее пределами,
- создавать филиалы и открывать представительства ООО,²⁷
- иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества, которые имеют права юридических лиц,²⁸
- реализовать любые гражданские права и нести гражданские обязанности, которые необходимы для осуществления любых видов деятельности ООО, которые не запрещены федеральными законами. В случаях они не противоречат предмету и целям деятельности ООО, которые установлены в его Уставе.

Отдельные виды деятельности ООО могут быть допущены только при получении специального разрешения (лицензии).

Реквизиты УК «ТОиР» представлены в таблице. (См. Таблица 2 – Реквизиты компании УК «ТОиР»)

²⁷ Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (Обращение 18.04.2015 год), ст.5 ФЗ

²⁸ Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (Обращение 18.04.2015 год), Ст. 6

Таблица 2

Реквизиты компании и характеристики УК «ТОиР»²⁹

№ пп	Наименование кода	Значение кода
1	2	3
1	Код ОГРН	1102453000385
2	Код ИНН	2453015087
3	Код КПП	245301001
4	Код ОКПО	67640387
1	2	3
5	Код ОКАТО	4537000000
6	Собственность: вид	Частная
7	Классификации ОКОГУ: вид организации	Организации, которая учреждена гражданами
8	Регистрации: дата	20 августа 2010 года
9	Регистратор: наименование	Межрайонная инспекция ФНС № 7 по Красноярскому краю
10	Уставный капитал УК «ТОиР» на дату регистрации	10000

Управляющая компания «ТОиР» осуществляет жилищно-коммунальное обслуживание жилых домов по адресам:

- Зеленогорск, Красноярский край, ул. Первомайская, д. 14а (По договору управления) ,
- Зеленогорск, Красноярский край, ул. Ленина, д. 39 (По договору управления)
- Зеленогорск, Красноярский край, ул. Ленина, д. 31 (По договору управления),

²⁹ ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

- Зеленогорск, Красноярский край, ул. Набережная, д. 66 (По договору управления),

- Зеленогорск, Красноярский край, ул. Парковая 68 (По договору управления)³⁰

Виды деятельности управляющей компании ООО «ТОИР» представлены в таблице. (См. Таблица 3 Виды деятельности УК «ТОИР»):

Таблица 3

Виды деятельности УК «ТОИР»³¹

Код вида деятельности	Расшифровка вида деятельности
1	2
Основной вид деятельности	
70.32.1	Управление эксплуатацией жилого фонда
Дополнительные виды деятельности	
1	2
20.3	Производство строительных конструкций из дерева, в т.ч. сборные деревянные строения, а так же столярные изделия
28.12	Производство строительных изделий из металла
29.22.9	Предоставление услуг монтажа, ремонта и технического обслуживания подъемно-транспортного оборудования
33.20.9	Предоставление услуг монтажа, ремонта и технического обслуживания приборов и инструментов по измерению, контролю, испытаниям, навигации, локации и прочим целям
40.10.5	Мероприятия по реализации работоспособности электрических сетей
40.30.5	Реализация обеспечения работоспособности в тепловых сетях МКД
45.1	Реализация подготовки строительных участков
45.11.2	Реализация производства земляных работ

³⁰ ТОИР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

³¹ ТОИР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

1	2
45.21	Реализация производства общестроительных работ
45.25	Реализация производства прочих строительных работ
45.3	Реализация монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений
45.31	Реализация производства электромонтажных работ
45.32	Реализация по производству изоляционных работ в МКД
45.33	Реализация производства санитарно-технических работ
45.34	Реализация монтажа прочего инженерного оборудования
45.4	Реализация производства отделочных работ
1	2
45.41	Реализация производства штукатурных работ
45.42	Реализация производства столярных и плотничных работ
45.43	Реализация устройства покрытий полов и облицовка стен
45.44	Реализация производства малярных и стекольных работ
45.45	Реализация производства прочих отделочных и завершающих работ
51.7	Реализация прочей оптовой торговли
1	2
74.20.1	Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве

Все работники ООО «ТОИР» можно подразделить на:

- ППП или промышленно-производственный персонал,
- персонал, который занят в состоит на балансе других предприятий.

Состав ППП включает такие основные группы, как:

- рабочие компании,
- руководители компании,
- специалисты компании,

- служащие компании.

При этом, деление работников промышленно-производственного персонала по категориям находится в зависимости от роли и места конкретного сотрудника в процессе основного производства.

Выделением дифференцированных групп внутри производственного персонала связывается с потребностью в определении потребностей в%

- численности работников компании,
- установления форм оплаты труда и материального стимулирования работников компании,
- реализации системы и требований организации подготовки и переподготовки кадров компании,
- обеспечение улучшения качества их использования.

Исследование структурных сдвигов в составе промышленно-производственного персонала дает возможность выявления основных тенденции в качественной оценке кадров. (См. Таблица 4 Структура персонала УК «ТОиР»)

Таблица 4

Структура персонала УК «ТОиР»³²

Категория занятых/Год	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2013
1	2	3	4	5
Всего сотрудников	164	176	189	115
Промышленно-производственный персонал	158	171	186	118
Рабочие	6	7	7	117,9
Руководители	13	14	15	117,5
Специалисты	41	45	49	118,0

³² ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

Данные таблицы показывают, что численность промышленно-производственного персонала в 2015 году по сравнению с 2013 годом выросли по всем категориям промышленно-производственного персонала.

Таким образом, видно то, что предприятие ООО «ТОИР» наращивает объемы производства и для этого ведет последовательную кадровую политику с увеличением рабочих мест.

Квалифицированный уровень персонала ООО «ТОИР» находится в зависимости от их возраста и образования сотрудником предприятия. Поэтому к процессу количественного анализа по составу кадров ООО «ТОИР» следует рассмотреть изменения по составу кадров предприятия по возрасту и образованию.

Возрастная структура предприятия ООО «ТОИР» представлена в таблице. (См. Таблица 5 - Возрастная структура предприятия ООО «ТОИР»)

Таблица 5

Возрастная структура предприятия ООО «ТОИР»³³

№ пп	Возрастная структура ООО «ТОИР» в % к численности сотрудников по возрасту (лет)	2013	2014	2015
1	2	2	3	4
1	Возраст до 24	5,4	6,2	7,5
2	Возраст 25 - 45	54,1	51,1	48,9
3	Возраст 46 - 55	30,8	32,9	34,6
4	Возраст 56 -60	4,1	4,3	4,2
5	Возраст 60 лет и старше	6,3	5,2	4,8

³³ ТОИР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

Таблица показывает, что в ООО «ТОиР» большая доля сотрудников в процентах составляет персонал от 25 до 45 лет, однако эта доля уменьшается при том, что доля группы 46 - 55 лет увеличивается.

Данный факт говорит о том, что на ООО «ТОиР» происходит старение кадров.

Данное обстоятельство непременно скажется в дальнейшем отрицательно на эффективности работы предприятия, поскольку оптимальный возраст кадрового состава предприятия составляет промежуток от 25-45 лет и составляется людьми с достаточно высокой степенью квалификации, а так же имеющими продолжительный трудовой стаж и опыт работы.

Анализируя состав рабочей силы ООО «ТОиР» по уровню полученного образования, отметим, что высокий уровень образования работников способствует быстрому освоению сотрудниками новых видов работ. При этом имеется определенная зависимость в уровне образования и квалификации работника.

При этом уровень и продолжительность общего и профессионального образования, а так же обучения сотрудником, вкупе со стажем его практической работы и накопленным производственным опытом становятся базовыми факторами, которые определяют уровень профессиональной квалификации работников.

Образовательная структура персонала ООО «ТОиР» представлена нами в таблице. (См. Таблица 6 - Образовательная структура рабочих кадров ООО «ТОиР», в % к общей численности)

Таблица 6

Образовательная структура рабочих кадров ООО «ТОиР», в % к общей численности³⁴

№ пп	Образовательный уровень сотрудников	2013	2014	2015
1	2	3	4	5
1	Образование высшее	17,1	19,9	23,9
2	Образование среднее специальное	21,9	22,1	24,3
3	Образование среднее	59,9	54, 1	52.2

Данные приведенные в таблице, показывают что в течении периода анализа уровень образования персонала компании поменялся.

Рост числа специалистов с высшим образованием свидетельствует об изменении характера труда в компании в сторону увеличения более технически сложных работ.

2.2 Анализ систем обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в ООО «ТоиР»

Система обучения, подготовки, переподготовки кадров, а так же повышение квалификации персонала, действующая на предприятие ООО «ТОиР» производится на основании стандарта предприятия, который был разработан на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении».³⁵

Этой системой устанавливаются:

- формы подготовки персонала,
- методы подготовки персонала,

³⁴ ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

³⁵ Экономика предприятия./ Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. - М.: Банки и биржи. – М.: 2016 – С.229

- методы и формы переподготовки кадров,
- методы и формы повышение квалификации,
- реализация у сотрудников высокого профессионализма,
- реализация у сотрудников современного экономического мышления,
- реализация умений работы в новых экономических условиях.³⁶

Данный стандарт ООО «ТОиР» имеет распространение на весь персонал предприятия, который занят непосредственным управлением, организацией, так же выполнением работ направленных на создание, производство и реализацию продукции и услуг по всем этапам ее жизненного цикла.

Стандарт ООО «ТОиР» должен быть выполнен руководителями всех уровней ООО «ТОиР» и по всем обособленным подразделениям предприятия.

ООО «ТОиР» организует такие виды обучения сотрудников, которые обеспечивают его непрерывность:

- реализация подготовки новых специалистов по рабочим специальностям;
- реализация переподготовки сотрудников ООО «ТОиР», по рабочим специальности;
- реализация обучение рабочих ООО «ТОиР» по получению вторых профессий;
- реализация повышения квалификации сотрудников рабочих специальностей ООО «ТОиР»;;
- реализация процесса повышение квалификации специалистов ООО «ТОиР».

Нами был проанализирован трёхлетний цикл работы предприятия ООО «ТОиР», и на протяжении этих трех лет:

- обучение персонала ООО «ТОиР»,

³⁶ Экономика предприятия./ Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. - М.: Банки и биржи. – М.: 2016 – .С.230

- переподготовка сотрудников ООО «ТОиР»,
- повышению квалификации ООО «ТОиР»,

Постоянно и поступательно развивалось.

Проведем анализ среднего разряда работ по основному производству на ООО «ТОиР», и средний разряд рабочих. (См. Таблица 7 Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства на ООО «ТОиР»)

Данные анализа показывают, что на протяжении 2013, 2014, 2015 годов средний разряд по работам основного производства выше установленного среднего разряда.

Одновременно, разность между установленным средним разрядом работ и установленным средним разрядом рабочих, остается неизменным, таким образом, остается необходимость повышения квалификации кадров рабочих специальностей.

Таблица 7

Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного
производства на ООО «ТОиР»³⁷

№ пп	Наименование работ	2013	2014	2015	2015-2013 гг. (+, -)
1	2	3	4	5	6
1	Рабочие, средний разряд на начало года	3,5	3,61	4,01	0,52
2	Рабочие, средний разряд на конец года	3,61	4,01	4,08	0,5
3	Рабочие. Средний разряд	3,5	3,8	4,09	0,52
4	Средний разряд в работах основного производства	3,7	3,96	4,22	0,52

Расчёт числа рабочих, которым необходимо пройти повышение квалификации осуществляется по формуле 1:

³⁷ ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

$\text{Чр.к.} = (\text{Рработ} - \text{Ррабочих}) \times \text{Чр.о.п. (1)}, \text{ где}$

- Чр.к. – численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию;
- Чр.о.п. – общая численность рабочих по основному производству;
- Рработ – средний разряд работ;
- Ррабочих – средний разряд рабочих.

При этом, в конкретном примере

$$\text{Чр.к.2013} = (3,69 - 3,57) \times 98 = 12 \text{ человек}$$

$$\text{Чр.к.2014} = (3,95 - 3,83) \times 106 = 13 \text{ человек}$$

$$\text{Чр.к.2015} = (4,21 - 4,09) \times 115 = 14 \text{ человек.}$$

Результаты расчета показывают, что необходимость повышения квалификации кадров рабочих специальностей в 2015 году находится, несмотря на увеличение численности на 18 человек, и даже увеличилась по сравнению с 2013 годом на 2 человек.

Сложившейся структурой рабочих кадров дается возможность распределения их по 4 направлениям:

- рабочие неквалифицированные,
- рабочие малоквалифицированные,
- рабочие квалифицированные,
- рабочие высококвалифицированные.

При этом,

первая группа включает - рабочих без разряда и рабочих 1 разряда,

вторая группа – рабочих 2 разряда,

третья группа - рабочих 3-4 разрядов,

четвертая группа - рабочих 5-6 разрядов.

(См Таблица 8 Группировка рабочих отдела инженерно-строительных работ по квалификации)

Таблица 8

Группировка рабочих отдела инженерно-строительных работ по
квалификации³⁸

№ пп	Группы квалификации	Количество (чел.)	Удельный вес группы в % к общей численности
1	2	3	4
	Рабочие неквалифицированные	-	-
	Рабочие малоквалифицированные	1	14,1
	Рабочие квалифицированные	4	52,0
	Рабочие высококвалифицированные	3	33,9
	Итого	8	100

Данные анализа показывают, что наибольший удельный вес приходится на долю квалифицированных рабочих, которая составляет более 50%.

Таким образом, в данном подразделении сохранился состав из старых высококвалифицированных кадров, которые имеют довольно высокий разряд квалификации на уровне 5-6 разряда.

Мы уже сообщали, что в условиях рыночной экономики потребности предприятия в квалифицированных кадрах, в том числе и по рабочим специальностям, в значительной степени может быть удовлетворено за счет их подготовки и переподготовки, производимой на предприятии.

Учитывая то, что педагогический процесс представляет собой синтез двух его сторон, а именно, учения и преподавания, то в качестве учения следует предполагать целенаправленную деятельность обучаемых, которая нацелена на усвоение системы знаний, а так же приобретение умений и навыков для того, чтобы впоследствии применять их на практике.

³⁸ ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)

При этом, преподавание, есть управление познавательной деятельностью учащихся для целей усвоения учащимися знаний, получения умений и навыков (квалификации).

Соответственно можно выделить три фактора реализации педагогического успеха:

- 1) чему ведется обучение;
- 2) кто и как осуществляет обучение;
- 3) кого обучают.

Во-первых, успех в стадии учения имеет зависимость от того насколько доступен к пониманию материал, содержания материала, а так же его объема и системы преподавания.

Во-вторых, эта успешность зависит от того педагогического опыта, знаний, методического мастерства проявленных преподавателем, а так же его личностных характеристик.

В-третьих, данная успешность зависит от контингента обучаемых, в том числе их индивидуальных характеристик, а так же психического развития обучаемых, социально-психологический климата в коллективе.

Как основные слагаемые педагогического процесса следует выделить такие позиции:

- создание у обучаемых положительного отношения к процессу обучения;
- реализация роста интереса обучающихся к изучению конкретной учебной дисциплины;
- реализация обучения умению учиться у обучающихся;
- реализация побуждения к стремлению в самостоятельном обучении студентов;
- реализация воспитания обучающихся непосредственно в процессе обучения.

При том, что обучение, есть социальный процесс, поскольку обе стороны этого процесса – люди и остается одной из ведущих форм

социальной деятельности человечества. Этот целенаправленный процесс осуществляется на основе социальных потребностей человечества.

Обучение, есть процесс по взаимосвязанной деятельности обучающего и обучаемых. При этом, обучающий преподает, а обучаемые - учатся.

Основа учебного процесса, есть процесс овладение знаниями. При этом, процесс этот сложный и имеет много уровней.

Имеются три уровня овладения знаниями, которыми обеспечиваются прочные знания:

- «знание знакомство», то есть знание, которое использует прежде известную информацию;

- «знание-репродукция», то есть возможность пересказа услышанного, увиденного или прочитанного без осуществления их анализа и последующих выводов;

- «знание трансформация», то есть самостоятельный анализ информации, а так же формирование на этой основе собственной информации знаний, умений, навыков.

Нами уже сообщалось, что обучение персонала, непосредственно на рабочем месте имеет оперативный характер и всегда в большой степени конкретно, поскольку оно ориентировано на освоение определенного процесса труда, а так же, на выполнение конкретных действий и не требует больших расходов, связанных с обучением и сокращает период, в течение которого идет адаптации сотрудника.

В процессе обучения применяются следующие методы обучения:

- работа на протяжении некоторого времени в качестве ассистента сотрудника-специалиста,

- постепенное усложнение заданий обучения,

- осуществление ротации (смены) рабочих мест,

- осуществление делегирования части функций и ответственности.³⁹

Обучение на рабочем месте, предполагается, прежде всего, в отношении рабочих и низших должностей служащих организации.

Обучение, осуществляемое вне рабочих мест, считается более эффективным и имеет значительную теоретическую направленность, которая несет специалисту разностороннюю подготовку, хотя и требует на реализацию значительных затрат.

На предприятии ООО «ТОиР», отделом кадров ведется учет количества сотрудников, которые прошли:

- обучение,
- повышении квалификации,
- переподготовку или стажировку.

Так же, отделом кадров и бухгалтерией ведётся учет затрат на цели обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников ООО «ТОиР».

Поскольку на предприятии не имеется отдела по управлению персоналом, обучение может быть организовано непосредственно на предприятии.

При этом в число обязанностей начальников отделов входит обучение, переобучение и повышение квалификации непосредственных своих подчиненных.

Руководящий персонал ООО «ТОиР», проходит регулярное обучение в формате:

- тренинга,
- семинара в головном офисе.

К сожалению, мы вынуждены отметить то, что обучение в отделе реализации, то есть торговых агентов, ведется не в полной мере.

³⁹ Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИТруда - М.:Стандарт, 2015 – С.126

Начальник отдела не имеет возможностей для постоянного осуществления обучения персонала и не может уделять внимание всему процессу обучения. При этом уровень подготовки сотрудников отдела остается высоким. Поэтому вопросы переподготовки изучаются торговыми агентами самостоятельно. Поэтому можно наблюдать заметное увеличение текучки кадров, что отрицательно влияет на предприятие ООО «ТОиР» в целом.

При этом, главной проблемой на предприятии остается отсутствие службы, которая занимается непосредственно обеспечения повышения квалификации и переподготовки персонала.

Таким образом, делая окончательный вывод по анализу системы обучения и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР» необходимо в первую очередь рассмотреть возможности по повышению квалификации управляющего персонал (менеджеров), которые в свою очередь будут реализовать возможности по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала рабочих специальностей.

Краткие выводы ко 2-ой главе

Таким образом, во второй главе мы установили, что Полное наименование компании «ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ», Регион функционирования: Красноярский край, г. Зеленогорск. Основной вид деятельности компании является «Управление эксплуатацией жилого фонда». Организационно-правовой формой деятельности УК «ТОиР» является общество с ограниченной ответственностью.

Все работники ООО «ТОиР» можно подразделить на: ППП или промышленно-производственный персонал, персонал, который занят в состоит на балансе других предприятий.

Состав ППП включает такие основные группы, как: рабочие компании, руководители компании, специалисты компании, служащие компании.

При этом, деление работников промышленно-производственного персонала по категориям находится в зависимости от роли и места конкретного сотрудника в процессе основного производства.

Проведённый анализ показал, что предприятие ООО «ТОИР» наращивает объемы производства и для этого ведет последовательную кадровую политику с увеличением рабочих мест.

В ООО «ТОИР» большая доля сотрудников в процентах составляет персонал от 25 до 45 лет, однако эта доля уменьшается при том, что доля группы 46 - 55 лет увеличивается.

В течении периода анализа уровень образования персонала компании поменялся. Рост числа специалистов с высшим образованием свидетельствует об изменении характера труда в компании в сторону увеличения более технически сложных работ.

Система обучения, подготовки, переподготовки кадров, а так же повышение квалификации персонала, действующая на предприятие ООО «ТОИР» производится на основании стандарта предприятия, который был разработан на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении».

Этой системой устанавливаются: формы подготовки персонала, методы подготовки персонала, методы и формы переподготовки кадров, методы и формы повышение квалификации, реализация у сотрудников высокого профессионализма, реализация у сотрудников современного экономического мышления, реализация умений работы в новых экономических условиях.

Данный стандарт ООО «ТОИР» имеет распространение на весь персонал предприятия, который занят непосредственным управлением, организацией, так же выполнением работ направленных на создание, производство и реализацию продукции и услуг по всем этапам ее жизненного цикла.

Результаты расчета показывают, что необходимость повышения квалификации кадров рабочих специальностей в 2015 году находится, несмотря на увеличение численности на 18 человек, и даже увеличилась по сравнению с 2013 годом на 2 человек.

Мы уже сообщали, что в условиях рыночной экономики потребности предприятия в квалифицированных кадрах, в том числе и по рабочим специальностям, в значительной степени может быть удовлетворено за счет их подготовки и переподготовки, производимой на предприятии.

При этом, главной проблемой на предприятии остается отсутствие службы, которая занимается непосредственно обеспечения повышения квалификации и переподготовки персонала.

Поэтому, начинать преобразования в системе обучения и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР» следует все же с мероприятий, направленных на повышение квалификации менеджмента предприятия.

Глава 3. Развитие и оптимизация системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»

3.1 Направления развития и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»

Исследуя направления развития и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР», следует отметить, что в зарубежных фирмах обучение работников имеет огромное значение. Обучение персонала является составным элементом общей системы кадровой работы, которой предусматривается не только их подготовка и повышение квалификации, но так же отбор, аттестация, продвижение по службе и мотивирование или стимулирование.

Проанализировав процесс обучения и повышения квалификации в ООО «ТОиР» можно определить некоторые направления совершенствования реализации этого процесса:

Отметим, что когда менеджмент ООО «ТОиР» будут учувствовать в создании проекта обучения и повышения квалификации персонала предприятия, то ими будет проведена большая предварительная аналитическая и практическая работа, которая развивает уровень познания и поможет плодотворному сотрудничеству руководителей ООО «ТОиР» и остального персонала компании.

1. Для этого возможно, в частности, реализовать функция обучения менеджмента ООО «ТОиР» по особенностям современного бизнес-планирования. Данное обучение может быть проведено как системный проект по реализации бизнес-плана: «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР».

2. до реализации проекта бизнес-плана «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР», функция обучения и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР» по отделу продаж должна быть отчасти переложена на специализированные фирмы, которые специализируются в области обучения персонала.

То есть отдел продаж ООО «ТОиР» должен регулярно проводить обучение подразделения при помощи тренингов, проводимых квалифицированным персоналом. Данное действие может дать сотрудникам практические навыки продаж, в ряде направлений:

а) по обучению технике активных продаж в работе со сложными клиентами, а так же, отработке приёмов работы с предубеждением, сопротивлением, возражениями и критикой, исходящих от клиентов и потенциальных пользователей;

б) по осуществлению продаж продукции и услуг ООО «ТОиР» в жестких условиях конкуренции и конфликтов;

в) по обретению чувства победителя, умеющего продавать в ситуациях сложных переговоров;

г) по возможностям реальных увеличении личных продаж.

Так же в качестве инновации в преподавании дисциплины «бизнес-планирования» следует отнести также различные игры:

- игры деловые,
- игры аттестационные,
- игры организационно-деятельностные,
- игры инновационные,
- игры рефлексивные по снятию стрессов и формированию инновационного мышления,
- игры поисково-апробационные и т. д.

Хотя данный метод был впервые разработан ещё в начале 1940-х годов, но продолжает сохранять актуальность и действенность сегодня. Поскольку игра, есть способ в практическом освоении экономической теории и экономических отношений.⁴⁰

При помощи игр можно моделировать реальные экономические процессы, происходящие в экономике и необходимые в бизнес-

⁴⁰ Нивенская М.К. Инновационная педагогика в преподавании экономических дисциплин. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2015 – С.123,

планировании. Основным преимуществом учебных игр является возможность применить теоретические знания на практике.

Во время использования деловых игр преобладает продуктивно-преобразовательная работа студентов. Так, в частности, обучающие игры имеют многовариантное и альтернативное разрешение, из которого необходимо делать выбор решения, которое является наиболее рациональным.

Деловые игры в процессе учебных занятиях приняли в настоящее время широкую распространённость и могут применяться, в основном, в процессе изучения тем, которые связаны с экономикой и бизнес-планированием, как новыми формами хозяйствования в условиях рынка.

Деловая игра по экономической дисциплине «Бизнес-планирование» по теме «Разработка бизнес-плана и презентация бизнес-плана» должна создать условия для того, чтобы включить студентов в активную деятельность по самостоятельной работе в малых группах, а также проявить собственные знания и творческий подход к изучаемым проблемам.

Основываясь на учебных играх, можно достичь развития нового направления экономики, а именно экспериментальная экономика. Спецификой экспериментальной экономики предполагается то, что она затрагивает вопросы, исследование которых пока не завершено. Благодаря своей незавершенности это направление экономики остается важным источником разных педагогических инноваций

Современные экономисты предполагают так же эффективное использование тематических художественных фильмов и видео, поскольку данные фильмы могут улучшить внимание и память студентов, а сами студенты в большей степени интересуются вопросами экономики, поскольку видят связь между реальностью и теорией.

При помощи фильмов можно увидеть проблему визуально и, соответственно, лучше понять ее, сделав объективные выводы. Эти выводы могут стать основой формирования альтернативных подходов в решении

конкретных проблем или принятий определенных управленческих решений в контурной ситуации.

Использование в учебном процессе фильмов также дает студентам возможность демонстрации умений в критическом мышлении. Развитие критического мышления, при этом, представляется важным аспектом обучения. Критическое мышление представляет собой подход, в котором значительное внимание уделено умениям формирования собственных мнений и утверждений во время их аргументирования.⁴¹

Использование метода «видео по запросу» так же может быть применено при изучении дисциплины «бизнес-планирование».

3.2 Мероприятия по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР»

При реализации первого направления проекта «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР», обучающиеся менеджеры ООО «ТОиР» могут подготавливать проекты на примерные темы:

- «Обучение промышленно - производственного персонала ООО «ТОиР» ,
- «Повышение квалификации промышленно-производственного персонала ООО «ТОиР»,
- «Повышение квалификации сотрудников отдела продаж ООО «ТОиР»,
- «Повышение квалификации управляющего персонала компании ООО «ТОиР».

В процессе разработки проектов должны использоваться презентации, поскольку несомненным достоинством компьютерных презентаций является рост темпа занятия и постоянность наличия необходимой информации перед

⁴¹ Нивенская М.К. Инновационная педагогика в преподавании экономических дисциплин. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2015 – С.143

глазами обучающихся, при том, что при необходимости на любом этапе занятия можно возвратиться к нужной информации, что способствует наилучшему усвоению изученного материала. В качестве критериев оценивания выполнения обучающимся проектов можно использовать:

- полную реализацию требований по оформлению проекта;
- полнота и доскональность в раскрытии темы;
- наличие и объем в проекте использованной информации, которая выходит за изначально оговоренные рамки;
- уровень новизны, научного и практического значения результатов работы;
- уровень и объем литературы, использованной в процессе подготовки проекта;
- логика в изложении, уровень убедительности рассуждений и оригинальности мышления, четкость в структурировании работы;
- уровень доступности, логичности и свободы в публичном изложении содержания и результатов исследования по проекту;
- уровень восприятия и понимания сути заданных вопросов, вкупе с аргументированностью, лаконичностью и понятностью ответов.

Так же в качестве инновации обучения менеджмента ООО «ТОиР» дисциплине «бизнес-планирования» следует отнести также различные игры:

- игры деловые,
- игры аттестационные,
- игры организационно-деятельностные,
- игры инновационные,
- игры рефлексивные по снятию стрессов и формированию инновационного мышления,
- игры поисково-апробационные и т. д.

Хотя данный метод был впервые разработан ещё в начале 1940-х годов, но продолжает сохранять актуальность и действенность сегодня. Поскольку

игра, есть способ в практическом освоении экономической теории и экономических отношений.⁴²

При помощи игр можно моделировать реальные экономические процессы, происходящие на предприятии и необходимые в бизнес-планировании. Основным преимуществом учебных игр является возможность применить теоретические знания на практике. Во время использования деловых игр преобладает продуктивно-преобразовательная работа обучающихся. Так, в частности, обучающие игры имеют многовариантное и альтернативное разрешение, из которого необходимо делать выбор решения, которое является наиболее рациональным.

Деловые игры в процессе занятиях по повышению квалификации менеджеров ООО «ТОиР» приняли в настоящее время широкую распространённость и могут применяться, в процессе обучения и повышения квалификации управленческого персонала, как новая форма хозяйствования в условиях рынка.

Деловая игра по экономической дисциплине «Бизнес-планирование» по теме «Разработка бизнес-плана и презентация бизнес-плана» должна создать условия для того, чтобы включить руководителей в активную деятельность по самостоятельной работе в малых группах, а также проявить собственные знания и творческий подход к изучаемым проблемам.

Основываясь на учебных играх, можно достичь развития нового направления работы предприятия, а именно опытно-экспериментальной стратегии, специфика которой затрагивает вопросы, исследование которых пока не завершено.

Благодаря своей незавершенности это направление экономики остается важным источником разных видов инноваций.

⁴² Нивенская М.К. Инновационная педагогика в преподавании экономических дисциплин. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2015 – С.123,

Современные руководители специалисты в области обучения и повышения квалификации персонала предполагают так же эффективное использование тематических художественных фильмов и видео, поскольку данные фильмы могут улучшить внимание и память студентов, а сами студенты в большей степени интересуются вопросами экономики, поскольку видят связь между реальностью и теорией.

При помощи фильмов можно увидеть проблему визуально и, соответственно, лучше понять ее, сделав объективные выводы. Эти выводы могут стать основой формирования альтернативных подходов в решении конкретных проблем или принятий определенных управленческих решений в контурной ситуации. Использование в учебном процессе фильмов также дает студентам возможность демонстрации умений в критическом мышлении. Развитие критического мышления, при этом, представляется важным аспектом обучения. Критическое мышление представляет собой подход, в котором значительное внимание уделено умениям формирования собственных мнений и утверждений во время их аргументирования.⁴³

Использование метода «видео по запросу» так же может быть применено при изучении дисциплины «бизнес-планирование».

По второму направлению реализации мероприятия развития системы обучения и повышения квалификации необходимо проведение следующих мероприятий.

Программа обучения специалистов по продажам, должна строиться отдельно для начинающих торговых агентов и отдельно для специалистов опытных. При этом, начальником отдела продаж получается возможность для более эффективного планирования собственного времени и уделение большего внимания организационными и прочим делам компании.

Преимущество данного вида обучения для ООО «ТОиР»:

⁴³ Нивенская М.К. Инновационная педагогика в преподавании экономических дисциплин. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2015 – С.143

- занятия с персоналом фирмы будут проводиться опытными экспертами;

- занятия будут предполагать использование современного оборудования и информации;

- работниками будут получены заряд свежих идей и информации.

Данное обучение специалистов ООО «ТОиР» должно заканчиваться аттестацией, проводимой руководителем отдела. Данная аттестация позволит провести:

1. Объективную оценку профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников,

2. Разделить профессиональные и общечеловеческие качества сотрудников ООО «ТОиР»

3. Возможность планирования:

- карьерного и профессионального роста сотрудника,

- обучение персонала,

- целей сотрудников на время аттестационного периода,

4. Гибкое и прозрачное увязывание результатов, денежных доходов и бонусов.

Рассматривая данную схему более подробно, отметим. Что руководитель может оценивать подчиненных по 11 качественным критериям, в том числе:

1. По выполнению задач, которые поставлены на аттестационный период, в том числе по достижению установленных показателей деятельности,

2. По профессиональным знаниям, навыкам и умениям, степени их развития,

3. По качеству выполняемой работы, отношению к работе,

4. По надежности в работе, готовности пойти навстречу потребностям фирмы, пожеланиям руководства,

5. По работоспособности,

6. По умению работать в команде, умению ладить с коллегами, конфликтности, готовности помочь коллеге, умению идти навстречу,

7. По стремлению к самосовершенствованию, желанию профессионального роста,

8. По потенциальным возможностям продвижения по службе,

9. По целеустремленности, способности добиваться результатов, не считаясь с личными затратами, а так же, переносимыми трудностями,

10. По лояльности в отношении к фирме, способности ставить интересы компании на первое место, честности,

11. По общей удовлетворенности сотрудником.

Руководитель, заполняя общий бланк аттестации, должен не только определять итоговый балл, но и установить рейтинг, как место в группе, по каждому сотруднику, равно как и дать пояснения по критериям низкого балла или рейтинга.

Аналогичный бланк заполняется сотрудником ООО «ТОиР» на себя, при том, что критерии остаются теми же, но пере формулируются для работника, кроме пункта 11, который меняется на: «Степень Вашей удовлетворенности работой в компании».

Таким образом, по каждому критерию получается три оценочных значения:

- оценка руководителя – O_p ,
- оценка сотрудника – O_c ,
- рейтинг сотрудника в группе по оценке руководителя – P ,
- коэффициент рассогласования – K_p .

При анализе результатов наблюдается не только количественная оценка отношений, но и количественная оценка рассогласования позиций руководителей и сотрудников.

$$K_p = (O_{p1} - O_{c1}) + (O_{p2} - O_{c2}) + \dots + (O_{p11} - O_{c11})$$

При этом, чем выше K_p , тем, как правило, рейтинг сотрудника в группе, оказывается по оценке руководителя ниже. Следовательно, K_p

позволяет выявить конфликты, на ранних стадиях зарождения и даже в случае, когда стороны, еще не вступили ещё в открытую, «горячую» стадию конфликта.

Для оценки знаний и навыков сотрудников необходимо проводить экзамен, который необходим для определения уровня профессиональной подготовки сотрудника и необходимости его дальнейшего обучения, в том числе, чему и в какие сроки необходимо учить сотрудника.

Отдельный пункт экзаменационной оценки будут составляться итогами выполнения практической работы, в том числе, плановыми заданиями, объемами продаж, количеством обработанного товара и прочее.

Предположим экзаменационное задания на основе анализа деятельности разных категорий сотрудников, выделив основные компетенций, необходимого уровня знаний, навыков, умений.

Для представителя компании ООО «ТОиР» это выглядело следующим образом. (См. Таблица 9 – Экзаменационное задание)

На основе данного анализа деятельности можно составить программу экзаменов для основных категорий сотрудников. В программу будут включены вопросы, которые непосредственно связываются с деятельностью данного сотрудника.

Соответственно, каждая категория сотрудников получает свою программу обучения и по мере роста категории, данная программа усложняется.

Экзаменационное задание

№ пп	Этапы деятельности сотрудника	Необходимые знания, навыки, умения (ЗНУ)	Экзамен
1	2	3	4
1	Поиск новых клиентов и заключение договора	Основные принципы подбора клиентов Навыки по сбору информации о клиентах. Знание юридических аспектов заключения договора. Знание инструкций и нормативных документов по заключению договоров Умение правильного оформления документов Умение презентации компании, услуги Навык ведения переговоров, в том числе - аттракция, - знание товара, - знание конкурентных преимуществ компании, - анализ результатов переговоров	Особенности юридических аспектов заключения сделки : -нормативные документы оформления сделок, -правила по оформлению документов Особенности ассортимента : - знание поставщиков -знание товаров и услуг, -конкурентные преимущества компании Особенности коммуникативных навыков: - по установлению контакта и типологии клиентов, -навыки по ведению переговоров - навыки презентации
2	Определение ассортимента товара для клиентов, поставке товаров и текущей работы с клиентом	Определение ассортимента, опираясь на категорию клиента Поставки товаров И т. д.	Аспекты маркетинга: -определение категорий клиентов Особенности оформления поставки И т.д.

Экзаменационные программы должны быть розданы сотрудникам, для самостоятельной подготовки к экзаменам. Параллельно, с экзаменами, в течение аттестационного периода, ведутся занятия по всем курсам, которые выносятся на экзамены.

Оптимально выстроенная процедура даёт возможность собрать большое количество ценного материала, который позволяет решать вопросы

построения системы в карьерном росте, развитии сотрудников, предупреждении конфликтов, снижении напряжения в рабочих группах.

Данное обучение даст возможность руководству ООО «ТОиР» как бы со стороны взглянуть на свое место в коллективе, а так же более объективно подходить к оценке собственного вклада в деятельность компании и по-новому взглянуть на себя глазами своих сотрудников.

При этом, аттестация выступает достаточно мощным стимулирующим фактором, в повышении активности персонала.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий по развитию и оптимизации системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «ТоиР»

Говоря об эффективности повышения квалификации управляющего персонала ООО «ТОиР», необходимо учитывать, что развитие таких специальных образовательных программ может быть особенно эффективных для обеспечения нужд малого бизнеса. Учитывая, что подобные программы отлично зарекомендовали себя в зарубежных странах в последние годы, данный период можно охарактеризовать повышенным вниманием к социальной и экономической роли малых и средних предприятий. Это внимание сейчас наблюдается в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. Поэтому программы преподавания экономических дисциплин с использованием ЭОР развиваются сейчас, как бизнес-школами, университетскими или частными, так, в значительной степени, и государственными структурами. К примеру, в США имеет место реализация таких программ, Администрацией по делам малого бизнеса (англ. The U.S. Small Business Administration). Данная организация, при этом, пользуется поддержкой от непосредственно Администрации президента США.

В Великобритании подобная программа реализуется Министерством торговли и промышленности (англ. DTI-Department of Trade and Industry) и министерством труда и занятости (англ. Department of Employment), в

Республике Кипр - Управлением промышленного образования (англ. ITA – Industrial Training Authority).⁴⁴

Для придания этим программам повышенной степени эффективности, данные программы получают повышенную степень целевой направленности в зависимости от сфер деятельности предприятий.

Рассматривая вопрос об экономической эффективности внедрения такой комплексной обучающей программы ООО «ТОиР» с использованием ЭОР в обучении менеджмента компании, приходится столкнуться с нехваткой статистического материала, позволяющего провести такую обработку соответствия экономических затрат по сравнению с экономическими результатами. Однако отсутствие необходимой статистики, которая способна убедить менеджмент высокой степени экономической эффективности подобного обучения. Поэтому, в условиях Российской Федерации образовательные программы для предпринимателей малого и среднего бизнеса, должны искать опору в государственной поддержке МСБ, которая по сути, выполняет функции по обеспечению обществом прав личности по реализации своих творческих и предпринимательских потенциалов, а так же права человека пытаться достигать своим трудом нового социального статуса, создавая своей активностью в предпринимательской деятельностью нового добавленного продукта для общества.

При этом, учитывая то, что предпринимателем или менеджером малого предприятия выполняется, зачастую, одновременно несколько функций и ключевых управленческих должностей, поскольку он имеет ограниченные ресурсы времени и финансов, перед преподавателями-специалистами в области образовательных программ с использованием ЭОР, ставится трудная задача. Им необходимо найти баланс между требованиями емкости,

⁴⁴ Провоторова А. В. Эффективность использования информационных ресурсов в учебно-образовательном процессе // V Всероссийская (с международным участием) научно-практическая конференция «Информационные технологии в образовании» (дата публикации 08.11.2013) [Электронный ресурс] URL: <http://edu.evnts.pw/materials/113/14053/> (дата обращения 12.04.2016)

содержательности, разносторонней направленности программ и их продолжительности по времени и стоимости. При этом, методы преподавания таких программ предполагают чрезвычайную интерактивность при том, что термин «слушатель», вряд ли стоит применять к учебным программам малого бизнеса.

Поэтому для повышения эффективности внедрения данной программы в настоящее время нужно обеспечивать создание новых государственно-частных форматов обучения, как учебные центры при службах занятости, а так же дистанционные форматы обучения.

Некоторые оценки предполагают число таких учебных центров в РФ в несколько тысяч единиц, хотя далеко не все они в действительности обеспечивают современных требований к качеству и профессионализму.⁴⁵

При этом, повышение квалификации работников способствует, при прочих равных организационных и технических условиях, возрастанию уровня производительности труда. Данные исследования, проведенные в России и за рубежом, установили, что каждый процент прироста квалификации работника дает прирост производительности труда в среднем на 0,4-0,5%.

Определяя влияние повышения квалификации работника ООО «ТОиР» рост производительности труда данных работников.

В ООО «ТОиР» используют формулу, позволяющую рассчитать рост производительности труда при повышении квалификации работников.

$$П_p = (P_{ск} - P_{си}) \times И \times У \times 100, \text{ где:}$$

- $П_p$ – есть рост производительности труда за счет повышения квалификации работников;
- $P_{ск}$, $P_{си}$ – средний уровень работников соответственно на начало и конец года;

⁴⁵ Провоторова А. В. Эффективность использования информационных ресурсов в учебно-образовательном процессе // V Всероссийская (с международным участием) научно-практическая конференция «Информационные технологии в образовании» (дата публикации 08.11.2013) [Электронный ресурс] URL: <http://edu.evnts.pw/materials/113/14053/> (дата обращения 12.04.2016)

- И – разность между тарифными коэффициентами в интервале, который составляет повышение тарифного разряда;

- У – удельный вес сотрудников, которые повысили квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$У = Ч_p / Ч_{ппп}, \text{ где}$$

- $Ч_p$ – численность рабочих,

- $Ч_{ппп}$ – численность ППП.

$$У = (145/1864) = 7,8\%$$

$$П_{р2013} = (4,12 - 4,05) \times 0,3 \times 7,8 \times 100 = 16,38\%.$$

Рассчитывая сумму снижения себестоимости продукции по формуле:

$$\mathcal{E}_c = C_{исх} \times ((П_{сз} - П_{пт}) : (100 + П_{пт})) \times d_{зп}, \text{ где}$$

- $C_{исх}$ – сумма начальной себестоимости, по плановому объему продукции по себестоимости базового периода.

В 2014 году объем произведенных товаров и услуг составил в оптовых ценах 42531 тысяч руб., сто по себестоимости составляло 35442,5 тысяч руб.;

- $П_{сз}$ и $П_{пт}$ – прирост средней заработной платы и производительности труда за счет мероприятий по обучению сотрудников;

- $D_{зп}$ – удельный вес заработной платы в себестоимости произведенной продукции.

В 2014 году рост производительность труда вследствие повышения уровня квалификации составил 16,5%, при том что средняя зарплата выросла на 5,5%, а удельный вес заработной платы в себестоимости продукции составил $d = 20\%$.

Привлекая эти данные можно рассчитать сумму снижения себестоимости, которая составит:

$$\mathcal{E}_c = 35442,5 \times ((5,4 - 16,4) : (100 + 16,4)) \times 0,20 = -669,88 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект, при этом, можно рассчитать вычитая из общей суммы снижения себестоимости тех расходов, которые идут на осуществление мероприятий по повышению квалификации.

Данный расчет производится по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{E}_c - \mathcal{Z}_{\text{тек}} - \mathcal{Z}_{\text{ед}} \times E_{\text{п}}, \text{ где}$$

- $\mathcal{E}_c$ - составляет сумму снижения себестоимости;
- $\mathcal{Z}_{\text{тек}}$ и $\mathcal{Z}_{\text{ед}}$ показывает текущие или повторяющиеся затраты, по их увеличению, и единовременным капитальным затратам.

В 2013 году затраты на обучение ООО «ТОиР» составляли 481,4 тысяч руб., а в 2014 году затраты на подготовку и переподготовку кадров выросли на 365,16 тысяч руб., что составило 846,21 тысяч рублей.

- $E_{\text{п}}$ – коэффициент, показывающий сравнительную экономическую эффективность, принятому в настоящее время на среднем на уровне в 0,15 и соответствующий нормативному сроку окупаемости затрат - 6,7 года.

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = 669,88 - 481,0 - 365,14 \times 0,15 = 134,11 \text{ тыс. руб.}$$

Расчёт срока окупаемости затрат осуществляется по следующей формуле:

$$C_{\text{ок}} = ((\mathcal{Z}_{\text{ед}} : (\mathcal{E}_c - \mathcal{Z}_{\text{тек}})))$$

$$C_{\text{ок}} = 365,14 : (669,88 - 481,0) = 1,9 \text{ года}$$

Расчёты, выполненные по предложенным мероприятиям показывают, что затраты, вложенные в повышение квалификации сотрудников могут окупиться окупается за 1,9 года.

Краткие выводы по третьей главе

В третьей главе мы, проанализировав процесс обучения и повышения квалификации в ООО «ТОиР» определили некоторые направления совершенствования реализации этого процесса:

Реализовать функция обучения менеджмента ООО «ТОиР» по особенностям современного бизнес-планирования, при том, что данное обучение может быть проведено как системный проект по реализации бизнес-плана: «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР».

До реализации проекта бизнес-плана «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР», функция обучения и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР» по отделу продаж должна быть отчасти переложена на специализированные фирмы, которые специализируются в области обучения персонала.

При реализации первого направления проекта «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР», обучающиеся менеджеры ООО «ТОиР» могут подготавливать проекты на примерные темы: «Обучение промышленно - производственного персонала ООО «ТОиР» , «Повышение квалификации промышленно-производственного персонала ООО «ТОиР», «Повышение квалификации сотрудников отдела продаж ООО «ТОиР», «Повышение квалификации управляющего персонала компании ООО «ТОиР».

По второму направлению реализации мероприятия развития системы обучения и повышения квалификации необходимо проведение следующих мероприятий. Программа обучения специалистов по продажам, должна строиться отдельно для начинающих торговых агентов и отдельно для специалистов опытных. При этом, начальником отдела продаж получается возможность для более эффективного планирования собственного времени и уделение большего внимания организационными и прочим делам компании.

Для оценки знаний и навыков сотрудников необходимо проводить экзамен, который необходим для определения уровня профессиональной подготовки сотрудника и необходимости его дальнейшего обучения, в том числе, чему и в какие сроки необходимо учить сотрудника.

Данное обучение даст возможность руководству ООО «ТОиР» как бы со стороны взглянуть на свое место в коллективе, а так же более объективно подходить к оценке собственного вклада в деятельность компании и по-новому взглянуть на себя глазами своих сотрудников.

При этом, аттестация выступает достаточно мощным стимулирующим фактором, в повышении активности персонала.

Расчёты, выполненные по предложенным мероприятиям показывают, что затраты, вложенные в повышение квалификации сотрудников могут окупиться окупается за 1,9 года.

Заключение

Таким образом, заканчивая данное исследование необходимо сказать, что цель, поставленная во введении, была достигнута, а задачи последовательно решены.

Так же необходимо в заключении привести некоторые наблюдения и выводы, полученные в процессе проведения исследования.

1.Трудовые ресурсы предприятия, считаются главным ресурсом на каждом предприятий. Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях. Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, а так же их рациональным использованием, вкупе с высоким уровнем производительности труда, обеспечивающим рост объемов продукции организации, а так же, повышения эффективности производства в нём. В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивает достижение необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией, а так же эффективности в использовании оборудования, машин, механизмов. Все это, имеет результатом рост объема производства продукции, сокращение её себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией, а так же и ряда иных других экономических показателей организации.

2.В условиях господства рыночного хозяйства необходимый профессионально-квалификационный состав сотрудников каждой организации, создается при учете действия на рынке труда и производства определенных законов, определяющих динамику и изменения в уровне спроса и предложения. Развитие персонала предприятия предполагает возможность управления человеческими (трудовыми) ресурсами. При этом персонал предприятия, рассматривается как достояние производственного

предприятия и эффективный ресурс организации, которым, как и другими ресурсами, необходимо эффективно использовать для достижения поставленных целей. Человек, будучи фактором необходимых затрат, одновременно является и главным фактором дохода организации, а так же повышения производительности труда и качества принятия решений. Потому, капиталовложения в человека, как трудового ресурса, является экономически целесообразным капиталовложением по поддержанию трудоспособности персонала организации и создании условий для полного раскрытия возможностей сотрудников.

3.С токи зрения производственно-технического назначения в обучении персонала можно выделить: подготовку новых специалистов для организации; переподготовку и обучение сотрудников вторыми или смежными профессиями; повышение квалификации сотрудников организации.

4.В отношении специалистов и руководителей обучающей функцией организацией предполагается, прежде всего, в области организации повышения ими уровня квалификации.

5.Кадровая политика организации в вопросах подготовки кадров может быть подразделена: на обеспечение текущих, оперативных интересов организации, обеспечение подготовки узкоспециализированных специалистов, способных выполнять малый набор конкретных операций, обеспечение долгосрочных интересов организации, подготовка специалистов широкого профиля, имеющих серьезную теоретическую подготовку. При этом, многое зависит от моментов объективных и субъективных, в том числе: выбор стратегии в развитии организации, определение типа производства и связанной с ним глубиной разделения труда по операциям, финансового состояния организации, экономической грамотности руководства организации и т.п.

6.Система подготовки персонала должна производить: учёт интересов организации по более быстрому заполнению вакансии рабочих мест,

обеспечивать экономию издержек, которые связаны с затратами на обучение, обеспечивать получение сотрудником полноценной профессиональной подготовки.

7. Таким образом, сейчас нет всесторонних обоснованных соображений по установлению сроков переподготовки. При этом организация такой работы, предполагает, что за период своей трудовой деятельности в среднем в 40-45 лет, квалифицированным работником необходимо пройти 4-5 переподготовок и повышений квалификации. В промышленности, и в особенности в машиностроении, обновление квалификации для освоения новой техники следует проводить чаще и не реже чем 6-8 раз за жизненный цикл, изменяя при этом профессию 3 или 4 раза. Исходя из периодов смены видов продукции, который происходит один раз в 5-8 лет, каждому работнику следует обновлять знания раз в 4-7 лет. Это говорит о том, что значение повышения профессиональной квалификации сегодня возрастают, а отрезки времени, когда преобладает обучение, должны меняться отрезками времени, когда преобладает практическое применение полученных знаний и, наоборот.

9. Работа и обучение поэтому, постоянно становится, все более неотделимы друг от друга. При этом, профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации должно содержать 2 элемента: учеба, применение.

10. Полное наименование компании «ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ», Регион функционирования: Красноярский край, г. Зеленогорск. Основной вид деятельности компании является «Управление эксплуатацией жилого фонда». Организационно-правовой формой деятельности УК «ТОиР» является общество с ограниченной ответственностью.

11. Все работники ООО «ТОиР» можно подразделить на: ППП или промышленно-производственный персонал, персонал, который занят в состоит на балансе других предприятий. Состав ППП включает такие

основные группы, как: рабочие компании, руководители компании, специалисты компании, служащие компании. При этом, деление работников промышленно-производственного персонала по категориям находится в зависимости от роли и места конкретного сотрудника в процессе основного производства.

12. Проведённый анализ показал, что предприятие ООО «ТОИР» наращивает объёмы производства и для этого ведет последовательную кадровую политику с увеличением рабочих мест. В ООО «ТОИР» большая доля сотрудников в процентах составляет персонал от 25 до 45 лет, однако эта доля уменьшается при том, что доля группы 46 - 55 лет увеличивается. В течении периода анализа уровень образования персонала компании поменялся. Рост числа специалистов с высшим образованием свидетельствует об изменении характера труда в компании в сторону увеличения более технически сложных работ.

13. Система обучения, подготовки, переподготовки кадров, а так же повышение квалификации персонала, действующая на предприятие ООО «ТОИР» производится на основании стандарта предприятия, который был разработан на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Этой системой устанавливаются: формы подготовки персонала, методы подготовки персонала, методы и формы переподготовки кадров, методы и формы повышение квалификации, реализация у сотрудников высокого профессионализма, реализация у сотрудников современного экономического мышления, реализация умений работы в новых экономических условиях. Данный стандарт ООО «ТОИР» имеет распространение на весь персонал предприятия, который занят непосредственным управлением, организацией, так же выполнением работ направленных на создание, производство и реализацию продукции и услуг по всем этапам ее жизненного цикла.

14. Результаты расчета показывают, что необходимость повышения квалификации кадров рабочих специальностей в 2015 году находится, несмотря на увеличение численности на 18 человек, и даже увеличилась по сравнению с 2013 годом на 2 человек.

15. Мы уже сообщали, что в условиях рыночной экономики потребности предприятия в квалифицированных кадрах, в том числе и по рабочим специальностям, в значительной степени может быть удовлетворено за счет их подготовки и переподготовки, производимой на предприятии.

16. При этом, главной проблемой на предприятии остается отсутствие службы, которая занимается непосредственно обеспечения повышения квалификации и переподготовки персонала.

16. Процесс обучения и повышения квалификации в ООО «ТОиР» определили некоторые направления совершенствования реализации этого процесса:

17. Реализовать функция обучения менеджмента ООО «ТОиР» по особенностям современного бизнес-планирования предполагает, что данное обучение может быть проведено как системный проект по реализации бизнес-плана: «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР».

18. До реализации проекта бизнес-плана «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР», функция обучения и повышения квалификации персонала ООО «ТОиР» по отделу продаж должна быть отчасти переложена на специализированные фирмы, которые специализируются в области обучения персонала.

19. При реализации первого направления проекта «Обучение и повышение квалификации персонала ООО «ТОиР», обучающиеся менеджеры ООО «ТОиР» могут подготавливать проекты на примерные темы: «Обучение промышленно - производственного персонала ООО «ТОиР» , «Повышение квалификации промышленно-производственного персонала ООО «ТОиР», «Повышение квалификации сотрудников отдела продаж ООО

«ТОиР», «Повышение квалификации управляющего персонала компании ООО «ТОиР».

20. По второму направлению реализации мероприятия развития системы обучения и повышения квалификации необходимо проведение следующих мероприятий. Программа обучения специалистов по продажам, должна строиться отдельно для начинающих торговых агентов и отдельно для специалистов опытных. При этом, начальником отдела продаж получается возможность для более эффективного планирования собственного времени и уделение большего внимания организационными и прочим делам компании.

21. Для оценки знаний и навыков сотрудников необходимо проводить экзамен, который необходим для определения уровня профессиональной подготовки сотрудника и необходимости его дальнейшего обучения, в том числе, чему и в какие сроки необходимо учить сотрудника.

22. Данное обучение даст возможность руководству ООО «ТОиР» как бы со стороны взглянуть на свое место в коллективе, а так же более объективно подходить к оценке собственного вклада в деятельность компании и по-новому взглянуть на себя глазами своих сотрудников. При этом, аттестация выступает достаточно мощным стимулирующим фактором, в повышении активности персонала.

23. Расчёты, выполненные по предложенным мероприятиям показывают, что затраты, вложенные в повышение квалификации сотрудников могут окупиться окупается за 1,9 года.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации. - [Электронный ресурс]: <http://www.constitution.ru/> (Обращение 25.03.2016 г.)
2. Гражданский кодекс РФ. - [Электронный ресурс]: <http://base.garant.ru/10164072/> - (Обращение 25.01.2015 г.)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. - [Электронный ресурс]: <http://www.consultant.ru/popular/budget/> - (Обращение 18.04.2015 год),
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]: http://www.tks.ru/codex_ts (Обращение 18.04.2015 год),
5. Трудовой Кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]: <http://base.garant.ru/12125268/> (Обращение 18.04.2015 год),
6. Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (Обращение 18.04.2015 год), ст.5 ФЗ
7. Андреев А.Ф. Методы оценки эффективности инновационных проектов и рисков, возникающих при их реализации / А.Ф. Андреев - М.: Инфра, 2015. – 205 с.
8. Артеменко В. Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.Г. Артеменко — М.: Омега-Л, 2011. — 267 с.
9. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова.-2-е изд., испр.-М.:Дашков и К',2012.- 331 с.
- 10.Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг Учебник для ВУЗов. Изд. 5-ое переработанное и дополненное. М.: Экономика 2014 – 380 с.
- 11.Балаева О.Н. Предводителяева М.Д. Управление организациями сферы услуг: учебное пособие – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010. – 155 с.

- 12.Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 372 с.
- 13.Большов А.В. Менеджмент: теория и практика. Казань, Изд. КазГУ 2012 – 280 с.
- 14.Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2012. – 430 с.
- 15.Бутакова М. М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов : учебные пособия для вузов / М. М. Бутакова.- М.:КНОРУС,2008.-166
- 16.Веснин В.Р. Менеджмент - учебное пособие .М: Издательство Проспект, 2015 г. - 504 с.
- 17.Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб: Речь, 2014 – 320 с.
- 18.Внутризаводское движение и текучесть рабочих кадров. - Новосибирск: Наука, Сибирское отделение, 2012 – 180 с.
- 19.Данилец А.В. Бизнес-планирование производственного сектора. – СПб: Изд. СПбГУЭФ – 2012 – 180 с.
- 20.Друкер П. Менеджмент XXI века. – М.: Экономика и бизнес. 2014 – 520 с.
- 21.Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие. М:ИНФРА_М: 2014 – 320 с.
- 22.Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М: ИД «ФОРУМ»-ИНФРА-М : 2012 – 280 с.
- 23.Ильин А.И. Экономика предприятия. Краткий курс / А.И. Ильин. - Минск: Новое знание, 2007. - 236 с.
- 24.Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учебник/ А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. - М.: Проспект, 2006. - 624 с.

25. Карлик А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. - 464 с.
26. Касьянова Г. Общество с ограниченной ответственностью. – М.: АБАК 2016 – 380 с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М: ИНФА-М, 2015 – 340 с.
28. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИТруда - М.: Стандарт, 2015 – 270 с.
29. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество, М: ООО «Журнал» Управление персоналом», 2016 – 240 с.
- 30.. Магура М.И. Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии//Управление персоналом, 2014 № 7 С. 24 – 32
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие ; М.: ИНФРА-М; 2012 – 240 с.
32. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон и др. — М.: Изд-во Вильямс, 2012.—665 с.
33. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений - М.: Издательский центр «Академия», 2014 – 280 с.
34. Общество с ограниченной ответственностью: законодательство и практика его применения / Могилевский С.Д. - М.: Статут, 2010. – 320 с.
- 35.. Попов С.Г. Управление персоналом. Учебное пособие. М,: Ось-89, 2014 – 220 с.
36. Райзберг Б. А. Прикладная экономика / Б.А. Райзберг — М.: Бином, Лаборатория знаний, 2010.—318 с.

- 37.Сиротина Т.П. Экономика и статистика предприятия / Т.П. Сиротина. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. - 200 с.
- 38.ТОиР. Управляющая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]: <http://zgr-toir.ru> (Обращение 19.04.2016)
- 39.Управление персоналом, учебник под ред. Базарова Т.Ю., - М., ЮНИТИ, 2014 – 420 с.
- 40.Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2011.— 494 с.
- 41.Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2011— 342 с.
- 42.Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2012. – 442 с.
- 43.Хунгуреева И.П. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.П. Хунгуреева и др. – Улан-Удэ.: Изд-вл ВСГ ТУ, 2004. - 240 с.
- 44.Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. - М.: Проспект, 2015 – 320 с.
- 45.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – М.: 2012 – 380 с.
- 46.Экономика предприятия. Ч. 1: Учебное пособие / П.Ф. Парамонов и др. – Краснодар.: КГАУ, 2008. - 331 с.
- 47.Экономика предприятия. Ч. 2: Учебное пособие / П.Ф. Парамонов и др. – Краснодар.: КГАУ, 2008. - 331 с.
- 48.Экономика и статистика фирмы: Учебник/ Под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Финансы и статистика, 1996.-240 с.
- 49.Экономика предприятия./ Под ред. Ф.К.Беа, Э.Дихтла, М.Швайцера. - М.: ИНФРА - М, 2002.-928 с.
- 50.Экономика предприятия./ Под ред. проф. О.Н. Волкова. - М.: ИНФРА - М, 2015.-52- с.
- 51.Экономика предприятия./ Под ред. В.П. Грузинова. - М.: ЮНИТИ, 2014.-535 с.

52. Экономика предприятия./ Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф.
В.А.Швандара. - М.: Банки и биржи. – М.: 2016 – 420 С

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР- Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере ООО «ТоирР» г. Зеленогорск Красноярского края.

Объем оригинальности – 88,64%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 11,36 %

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Отчет о проверке

Итоговая оценка оригинальности: 88,64%

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.

Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. Подготовка, переподготовка и повышения квалификации персонала - Курсовая работа	http://works.doklad.ru/view/eyogvEHZKkc/all.html	internet	4,9%	4,9%
2. Организация системы подготовки и повышения квалификации персонала в компании Другое - бесплатно (3/3)	http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496887#3	internet	0,99%	0,99%
3. Скачать/bestref-132596.doc	http://bestreferat.ru/archives/96/bestref-132596.zip	internet	0,91%	4,02%
4. Разработка комплексной системы оценки эффективности использования трудовых ресурсов ООО "ТОП-Книга"	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635b2bc78b4d43b8...	internet	0,5%	0,5%
5. Кузнецов, Павел Александрович диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.13 Кисловодск 2014	http://dlib.rsl.ru/rsl01007000000/rsl01007521000/rsl010075217...	disser.rsl	0,44%	0,44%
6. Источник 6	http://referat.kulichki.net/referats/rkr/2003-v-1757.zip	internet	0,39%	1,78%
7. Галимова Регина Назировна_Права ребенка в Россииинормативное закрепление,проблемы защиты.doc		internet	0,36%	3,94%

Закреть

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 11 и 13	Красикова Янина Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор д.ф.н.	Корниенко Алла Александровна	Доктор философских наук		