

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

---

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

| Тема работы                                                                                                                                              |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>«Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере предприятия ООО «ЖБИ» г. Зеленогорска Красноярского края»</b> |  |

УДК 005.963

Студент

| Группа  | ФИО                        | Подпись | Дата |
|---------|----------------------------|---------|------|
| 3-11И13 | Кушнина Екатерина Петровна |         |      |

Руководитель

| Должность              | ФИО                     | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------------|-------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Петрова Галина Ивановна | д.ф.н., профессор      |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 080400–«Управление персоналом»).

| Код результата                      | Результат обучения<br>(выпускник должен быть готов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Требования ФГОС,<br>критериев и/или<br>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, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78) |
| 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, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )                                                                                                                                                                                        |
| 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 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)                                                                                                                                                                                                                   |
| P6                                  | Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)                                                                                                                                                                | Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )                                                                                                                                                                                                                                                             |
| P 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 )                                                                                                                                                                                                                                                              |
| P 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>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| P 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 )                                                                                                                                                                                                                                                        |
| P 10                                | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|     |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | презентовать результаты профессиональной деятельности                                                                                                                                      | международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )                                                                |
| P11 | 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 080400 «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 | Кушнина Екатерина Петровна |

Тема работы:

**«Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала  
на примере предприятия ООО «ЖБИ» г. Зеленогорска Красноярского края»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**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.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><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></p> | <p>1. Аналитический обзор литературных источников по теме исследования с целью выяснения понятия, сущности и цели обучения персонала, современных методов и видов обучения персонала, а также методов, позволяющих выявить потребность в обучении.</p> <p>2. Практический анализ деятельности ООО «ЖБИ», системы обучения, сложившейся на предприятии, выявление специфики кадрового состава предприятия.</p> <p>3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения в ООО «ЖБИ», включающая оценку их социально-экономической эффективности.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b> |
| 1.                                                                                      |
| 2.                                                                                      |
| 3.                                                                                      |

|                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность              | ФИО                     | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------------|-------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Петрова Галина Ивановна | д.ф.н., профессор      |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа  | ФИО                        | Подпись | Дата |
|---------|----------------------------|---------|------|
| 3-11И13 | Кушнина Екатерина Петровна |         |      |

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

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

| Срок сдачи студентом выполненной работы: |                                                                                            |                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Дата контроля                            | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)                                      | Максимальный балл раздела (модуля) |
| 22.02.2016                               | Составление библиографии, обзор литературы                                                 | 10                                 |
| 21.03.2016                               | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 5                                  |
| 05.05.2016                               | Написание чернового варианта ВКР                                                           | 15                                 |
| 01.06.2016                               | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов                        | 10                                 |
| Итого:                                   |                                                                                            | 40                                 |
| Схема оценивания                         |                                                                                            |                                    |
| 39 – 40                                  | – отлично                                                                                  |                                    |
| 35 – 38                                  | – очень хорошо                                                                             |                                    |
| 31 – 34                                  | – хорошо                                                                                   |                                    |
| 27 – 30                                  | – удовлетворительно                                                                        |                                    |
| 22 – 26                                  | – посредственно                                                                            |                                    |
| 17 – 21                                  | – условно неудовлетворительно                                                              |                                    |
| 0 – 16                                   | – безусловно неудовлетворительно                                                           |                                    |

Составил преподаватель:

| Должность              | ФИО                     | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------------|-------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Петрова Галина Ивановна | д.ф.н., профессор      |         |      |

СОГЛАСОВАНО:

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

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 95 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 22 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 17 \_\_\_\_\_ табл.,  
\_\_\_\_\_ 41 \_\_\_\_\_ источник, \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ прил.

Ключевые слова: кадры, обучение, персонал, организация, развитие персонала, повышение квалификации.

Объектом исследования является - система обучения персонала.

Цель работы – выявление возможностей совершенствования работы по обучению персонала на примере предприятия ООО «ЖБИ».

В процессе исследования проводилось анкетирование.

В результате исследования была разработана программа повышения квалификации для рабочего персонала предприятия ООО «ЖБИ», а также предложен рациональный подход к работе по выявлению реальной необходимости организации в обучении и развитии сотрудников.

Степень внедрения: предложенный вариант систематизации работы отдела кадров по выявлению потребности в обучении применен в деятельности предприятия ООО «ЖБИ».

Область применения: разработанные рекомендации могут найти практическое применение на предприятии любой формы собственности.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий обучения персонала, организация обучения и развития персонала, повышение жизненного уровня персонала, реализация и развитие индивидуальных способностей работников, получение положительного экономического эффекта.

В будущем на предприятии ООО «ЖБИ» планируется использование программы повышения квалификации работников рабочих специальностей.

## **Определения:**

**Обучение** - специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений, навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.

**Повышение квалификации** - обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. Курсы повышения квалификации могут проходить только те, кто уже имеет диплом о среднем или высшем профессиональном образовании.

**Профессиональная переподготовка** - получение дополнительных компетенций (знаний, умений, навыков, а также личностных качеств), необходимых для выполнения функций нового направления профессиональной деятельности или получения дополнительной квалификации.

**Кадровый резерв** - группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, а также подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку.

**Аттестация** - (свидетельство, подтверждение) - определение квалификации, уровня знаний и умений человека - отзыв, характеристика.

**Адаптация** - прежде всего приспособление, привыкание человека к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и

социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций и к новым для него условиям труда.

**Ротация** - метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.

**Наставничество** - руководство молодыми коллективами (или отдельными лицами), осуществляемое опытным специалистом.

**Тренинг** - любая система тренировок с целью совершенствования в различных областях жизни, а также для снятия с какого-либо отрицательного воздействия.

**Деловая игра** - имитация рабочего процесса, его моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Она представляет собой последовательность действий, которые игроки должны выполнить для достижения определенного результата.

**Метод «360 градусов»** - получении информации, касающейся действий сотрудников в реальных рабочих ситуациях и деловых качеств, которые они проявили.

**Ассесмент-центр** - это процедура, направленная на организацию участия сотрудников в определенном количестве упражнений и тестов в присутствии наблюдателей. Результаты подобной процедуры выражаются в оценке участников в соответствии с определенными заранее критериями (компетенциями).

## Оглавление:

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                       | 11 |
| 1. Теоретические основы обучения персонала в организации .....                      | 13 |
| 1.1. Понятие, сущность и цели обучения.....                                         | 13 |
| 1.2. Современные методы и виды обучения персонала .....                             | 19 |
| 1.3. Методы выявления потребности в обучении .....                                  | 25 |
| 2. Система обучения персонала на примере ООО «ЖБИ» .....                            | 34 |
| 2.1. Краткая правовая и организационно-экономическая характеристика ООО «ЖБИ» ..... | 34 |
| 2.2. Специфика кадрового состава ООО «ЖБИ».....                                     | 40 |
| 2.3. Анализ системы обучения персонала ООО «ЖБИ».....                               | 49 |
| 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения в ООО «ЖБИ» .....   | 64 |
| 3.1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «ЖБИ» .....    | 64 |
| 3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....    | 67 |
| Заключение .....                                                                    | 82 |
| Список использованной литературы.....                                               | 85 |
| Приложение А (обязательное) .....                                                   | 78 |
| Приложение Б (обязательное).....                                                    | 92 |

## **Введение**

Современные социально-экономические условия, сложившиеся в России, обуславливают повышение требований к уровню профессиональной компетентности руководителей и специалистов.

Для российского рынка кадров характерна ограниченность квалифицированных кадров в сферах производства и услуг, поэтому требования к системе обучения персонала являются особенно актуальными.

Обучение персонала является одной из основных задач российского общества. Эффективное решение этой задачи приводит к подъему экономики, оптимальному использованию имеющихся ресурсов для решения производственных и социальных проблем.

Актуальность темы обусловлена тем, что для развития любой компании очень важно наличие квалифицированных кадров. На многих предприятиях необходимо осуществлять фундаментальное обучение и переподготовку кадров, повышать их квалификацию по управлению персоналом, маркетингу, менеджменту, финансам, инновациям, учитывая специфику современных рыночных условий, сложившихся в России, внедрение новых технологий, качественное изменение научного знания. Кроме того, происходит постоянное изменение профессионального мира, появляются новые профессии, а старые профессиональные знания быстро устаревают. Все вышеперечисленное актуализирует проблему исследования.

В рамках предприятия система обучения персонала должна быть единой, непрерывной и качественной, что позволит достичь реальных результатов. Поэтому необходимо использовать возможности специальных образовательных учреждений, обучать кадры с учетом приоритетных на сегодняшний день специальностей и возрастающих требований к их профессиональному уровню и квалификации.

Любое предприятие или организация должны обладать необходимым резервом квалифицированных работников, возможности которых

соответствовали бы современным профессиональным требованиям.

Теоретико-методологической базой исследования являются научные работы отечественных и зарубежных экономистов, специалистов в области менеджмента и управления персоналом.

Информационной базой исследования стало изучение открытых источников сети Интернет, а также информация, полученная в результате изучения деятельности предприятия ООО «ЖБИ».

Объект исследования – система обучения персонала.

Предмет исследования – деятельность ООО «ЖБИ» по обучению персонала.

Цель исследования – выявление возможностей совершенствования работы по обучению персонала на примере ООО «ЖБИ».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- изучение научных источников по проблеме исследования;
- анализ количественного и качественного состава персонала ООО «ЖБИ» и уровня его профессиональной подготовки;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «ЖБИ».

В выпускной квалификационной работе использовались методы изучения нормативно-правовых документов, методы опроса, статистические методы определения обеспеченности, динамики, качественного состава кадров.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в определении путей эффективного обучения персонала на предприятии, на конкретном примере, и выработке необходимых рекомендаций. Предложено систематизировать работу по выявлению реальной необходимости организации в обучении и развитии сотрудников, предложена программа обучения рабочего персонала. Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

## **1. Теоретические основы обучения персонала в организации**

### **1.1. Понятие, сущность и цели обучения**

Обучение персонала – это основной путь получения профессионального образования. Под обучением персонала понимают целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс, направленный на овладение знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, наставников, руководителей и т.п. [14].

Важной функцией обучения персонала является наилучшее использование работника и его мотивация к трудовой деятельности.

Современное обучение должно строиться на непрерывной основе. Важность этого подтверждают следующие основные факторы:

- необходимость постоянного освоения и внедрения новой техники и технологий в целях производства современных товаров и оказания качественных услуг, развития коммуникационных возможностей сотрудника. Всё это требует постоянного создания новых, адекватных для конкретного рабочего места условий для устранения или изменения различных видов работ, в связи с чем необходимую квалификацию невозможно обеспечить базовым образованием;
- происходящие изменения во всех областях жизни ведут к тому, что происходит быстрое устаревание профессиональных знаний, поэтому требуется их постоянное обновление и пополнение;
- повышение отдачи от уже работающего персонала на основе его непрерывного обучения для предприятия является более эффективным и экономичным, нежели привлечение новых работников [1].

Основные цели обучения персонала состоят:

- в поддержании нужного уровня квалификации персонала, с учетом требований текущего производственного процесса и возможных перспектив его

развития, сохранения и рационального использования профессионального потенциала компании;

- в повышении конкурентоспособности продукции и услуг компании на основании распространения опыта и знаний использования сотрудниками организаций эффективных методов организации труда, управления и производства, современных технологий;

- в поддержке инновационных преобразований на рабочих местах с целью обеспечения повышения производительности труда и достижения современного уровня производства;

- в поддержании высокого профессионализма персонала и его ознакомления с современными техническими и информационными достижениями;

- в создании условий для профессионального роста, самореализации работников в условиях рыночной экономики на основе повышения мотивации к труду, использования новейших российских и зарубежных программ, средств и технологий обучения;

- в повышении уровня профессионализма и компетенции персонала, осуществления его эффективного использования в соответствии с запросами производства и перспективами развития организации;

- в совершенствовании необходимых для эффективной работы навыков и умений;

- в подготовке работника к перемещениям внутри организации, возможному замещению коллег [3].

Основные факторы, определяющие необходимость и потребность в обучении, состоят в следующем:

- разработка планов подготовки кадрового резерва, аттестация специалистов по отдельным направлениям;

- планируемые изменения в штатном расписании, модернизация производства, поддержание необходимого профессионального уровня

работников организации;

- накопление профессионального потенциала с целью обеспечения экономического развития организации: переобучение работников в связи с миграционными процессами, смена или расширение направлений деятельности предприятия, слияние, присоединение, разделение, выделение предприятий [6].

С целью планирования потребности в обучения целесообразно:

- воспользоваться результатами оценки труда и персонала, выявляющими проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- провести анализ плана технического обновления;
- оценить специфику общих программ подготовки, по которым обучались новые работники, приходящие на работу в организацию;
- провести диагностику среднего уровня подготовленности новых работников [12].

Обучение персонала не должно быть самоцелью для организации, а должно выступать, как важнейшее звено системы управления персоналом и быть неразрывно связанным с работой, направленной на достижение стратегических целей организации, с различными процессами организационного развития, обеспечивающими максимальную готовность людей, которые работают в организации, к решению стоящих перед ними задач. В том случае, когда управление персоналом выстраивается в виде системы, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование) должно быть подчинено единственной общей цели – обеспечивать эффективную работу организации и ее динамичного развития.

С другой стороны, сам процесс обучения уже приводит к созданию предпосылок для решения новых и более сложных задач за счет того, что сотрудники изучают новые, более эффективные подходы в работе, новые знания и навыки. Место обучения в общей системе управления персоналом показано на рисунке 1.

Уже на этапе отбора нового персонала организация не только выявляет работников, которые нуждаются в обучении, но и получает информацию, нужную для уточнения содержания соответствующих учебных программ.

Зачастую в результате проведения интервью или тестирования происходит выявление не только сильных, но и слабых сторон новичков. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации.



Рисунок 1 – Место обучения персонала в общей системе управления персоналом [12]

На этом этапе играет важную роль готовность нового сотрудника к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками – это один из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников. Не случайно, многие организации в последнее время придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают их требованиям, но и проявляют желание учиться.

Работники организации должны обладать видением перспективы своей трудовой деятельности, а организация, в свою очередь, заинтересована в развитии и повышении ценности своих сотрудников. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, которое реализуется в рамках внутрифирменного обучения персонала.

Программы обучения для разных категорий персонала могут быть очень разнообразны и, в значительной степени, определяются целями, поставленными перед организацией и общей стратегией ее развития. Программы обучения должны основываться на анализе профессиональной деятельности работников, в результате чего происходит выявление рабочих функций и установление знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

Для того чтобы обучение рассматривалось руководством в числе ведущих приоритетов, оно должно быть полезно как для всей организации, так и для отдельных работников. Отношение высшего руководства к обучению персонала в значительной мере основывается на понимании того, какими выгодами будет располагать организация в результате его проведения и какие издержки она понесет при обучении различных категорий работников [10].

Выгоды, которые получает организация при обучении персонала, могут быть следующими:

- в результате обучения персонала, организация сможет с большим эффектом разрешать проблемы, которые связаны с новыми направлениями деятельности, а также осуществлять поддержку необходимого уровня

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

- обучение позволит повысить приверженность персонала своей организации, снизить текучесть кадров;

- повысится способность персонала к адаптации в изменяющихся социально-экономических условиях и требованиях рынка. Таким образом, повышается ценность находящихся в распоряжении организации человеческих ресурсов;

- проведение обучения персонала положительно влияет на поддержание и распространение среди сотрудников основных ценностей и приоритетов организационной культуры, пропаганду новых подходов и норм поведения, призванных поддерживать организационную стратегию [13].

Польза от обучения для работника заключается в следующем:

- работник получает более высокую удовлетворенность от своей работы;

- у него повышается самооценка;

- происходит рост квалификации и компетентности;

- расширяются карьерные перспективы как внутри, так и вне организации [13].

Конечно, обучение персонала связано не только с получаемой выгодой. Для его проведения требуются определенные материальные издержки, которые подразделяются на прямые и косвенные.

К прямым издержкам относятся расходы на оплату труда преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещения.

Косвенные издержки - это расходы, которые связаны с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их обучения (обычно с сохранением зарплаты).

Особенно значительны материальные издержки при прохождении сотрудниками длительного (от нескольких месяцев до нескольких лет) обучения с отрывом от основной работы. Иногда довольно трудно определить, какие издержки – прямые или косвенные – более чувствительны для организации. Кроме того, прохождение обучения одними работниками зачастую приводит к дополнительной нагрузке на других. Эти работники какое-то время вынуждены выполнять не только свою работу, но и работу отсутствующих коллег. Однако, независимо от организационных трудностей и издержек, связанных с учебой, руководство не должно сомневаться в необходимости обучения персонала, так как за невежество своих работников организации порой приходится платить гораздо более высокую цену.

## **1.2. Современные методы и виды обучения персонала**

Прежде чем говорить о методах и видах обучения персонала, выделим предмет, на который направлено обучение персонала:

- знания – теоретические, методические и практические, которые необходимы работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять обязанности, которые закреплены за работником на конкретном рабочем месте;
- навыки – высокая степень умения использовать полученные знания на практике. Владение навыками предполагает такую меру освоения работы, когда осуществляется выработка сознательного самоконтроля;
- способы общения (поведения) - форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, социальные отношения, коммуникабельность, выработка поведения, которое соответствует требованиям, предъявляемым рабочим местом [17].

Существует несколько видов обучения персонала:

1. Подготовка кадров - состоит в планомерном и организованном

обучении и выпуске квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения для всех областей человеческой деятельности.

2. Повышение квалификации кадров – представляет собой обучение, направленное на усовершенствование знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом профессиональных требований или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров - обучение персонала, направленное на освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [17].

Определение того, какие методы обучения необходимо использовать, зависит от того как оно будет организовано: на рабочем месте или с отрывом от производства.

Организация обучения без отрыва от производства происходит в обычной рабочей обстановке: в данном случае обучаемым используются настоящие рабочие инструменты, оборудование, документация или материалы, с которыми он будет работать и после окончания курса обучения. При этом обучаемый работник является частично производительным.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, при этом, обычно используются специально упрощенные учебные инструменты и оборудование. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях организации - работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких из различных компаний, либо на базе среднего или высшего учебного учреждения.

Основные методы обучения персонала на рабочем месте приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Методы обучения персонала на рабочем месте [19]

| № п/п | Метод обучения                                            | Характерные особенности метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Направленное приобретение опыта                           | Систематическое планирование обучение на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2.    | Производственный инструктаж                               | Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3.    | Смена рабочего места (ротация)                            | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого в определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).                                                                                                                         |
| 4.    | Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5.    | Наставничество                                            | Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический. |
| 6.    | Подготовка в проектных группах                            | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных,                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                            |
|--|----------------------------|
|  | ограниченных сроком задач. |
|--|----------------------------|

Некоторые формы обучения могут быть использованы только на рабочем месте, допустим, осуществление ротации операций, проведение репетиторства и обучения редко используемым в производственном процессе видам работ, и поэтому необходимость специального обучения навыкам их выполнения с отрывом от производства отсутствует. И наоборот, эффективная теоретическая подготовка не возможна в условиях производства, поэтому обучающемуся необходимо посещать учебное заведение, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначаются, прежде всего, для получения теоретических знаний, а также для обучения, умениям и правильному поведению в соответствии с требованиями производственного процесса (таблица 2).

Таблица 2 - Методы обучения персонала вне рабочего места [19]

| № п/п | Методы обучения                                                                                                        | Характерные особенности метода                                                                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Чтение лекций                                                                                                          | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.                                                                                                              |
| 2.    | Программированные курсы обучения                                                                                       | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.                                                                                                                                               |
| 3.    | Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством                        | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.                                                                                         |
| 4.    | Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое |

|    |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                        | мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5. | Деловые игры                                                           | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.                                                                                                                                                                                           |
| 6. | Тренинг                                                                | Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.                                                                                                                                |
| 7. | Самостоятельное обучение                                               | Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.                                                                                          |
| 8. | Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей | Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.). |
| 9. | Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа                         | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих                                                                                                                                                                                                             |

|  |  |                                                                                                                                                                                                   |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Кроме вариантов обучения на рабочем месте и вне его, практикуется сочетание этих методов. Такими формами обучения являются:

- проведение опытного или эмпирического обучения в виде самостоятельной работы, но в определенном логическом порядке;
- осуществление демонстрации и практики под руководством – наставник обучает стажера, показывая, как осуществлять ту или иную операции, давая стажеру возможность сделать все самому, но под руководством наставника;
- программируемое обучение – книга или машина, «ведущая» читателя и периодически проверяющая его знания постановкой вопросов;
- проведение обучения при помощи компьютера – так называемое программируемое обучение, посредством взаимодействия с компьютером, использования сети Интернет;
- обучение действием, т.е. осуществляемым в ходе выполнения каких-либо действий, допустим, участие в разработке проекта вместе с другими сотрудниками или решение группового задания, или работа в другом подразделении [9].

Осуществление обучения персонала может быть эффективно только тогда, если издержки, связанные с ним, в перспективе будут ниже расходов компании на повышение производительности труда за счет других факторов или расходов, которые связаны с допущенными ошибками при найме работников.

Четко оценить результативность обучения квалифицированных кадров

довольно сложно, так как это сопрягается с определенными субъективными трудностями, поэтому будет проще просчитать экономическую эффективность обучения, выражающуюся в форме снижения издержек, поддающихся точному расчету.

При обучении персонала затрагиваются важные факторы социальной эффективности. Повышение профессиональных качеств работника предполагает гарантию сохранения за ним рабочего места, дает возможность повышения в должности, самореализации, повышает чувство собственного достоинства, позволяет расширить внешний рынок труда, повысить доходы организации.

### **1.3. Методы выявления потребности в обучении**

Перед выявлением потребности в обучении, необходимо определиться с первоочередными компетенциями, наиболее важными для эффективного и бесперебойного функционирования организации. Другими словами, необходимо определиться с базовыми, или ключевыми компетенциями персонала. Подобный перечень основополагающих знаний, умений, навыков, моделей поведения и особенностей личности, необходимых для эффективной реализации сотрудниками профессиональной деятельности, называется корпоративной моделью компетенций. Модель компетенций является центральным звеном в выявлении потребности в обучении, наглядно представляющей реальное состояние компании.

Следующий важный момент процесса выявления потребности в обучении состоит в формировании стратегии организации, определении ее целей. Стратегия организации очерчивает определенные зоны ближайшего развития персонала, направляя процесс выявления потребности в обучении, определяя желаемое состояние компании и желаемый уровень компетентности.

Основные источники возникновения потребности в обучении в организации:

- изменения, происходящие во внешней среде организации;
- изменение технологий;
- изменение стратегии, структуры управления организацией, ассортимента товаров и услуг и т.д.;
- ротация персонала внутри организации [7].

Потребность в обучении, как правило, возникает на уровне организации, подразделения и отдельных сотрудников. Поэтому важно понимать, что в процессе ее выявления участвует не только руководство организации, но и менеджер по персоналу (тренинг-менеджер), линейные руководители и сами сотрудники.

Существует несколько методов выявления потребности в обучении в организации:

1. Проведение анализа результатов оценки кандидата при приеме на работу.

Сутью данного метода является выявление областей для развития и обучения сотрудника, принимаемого на работу. При этом требования подразделяются на обязательные и желательные [5].

Обязательными требованиями являются минимальные квалификационные и поведенческие характеристики (компетенции), позволяющие новому сотруднику приступить к выполнению должностных обязанностей.

Наличие желательных требований позволяет повысить эффективность работы сотрудника на определенной должности. Организация, определяя необходимую квалификацию соискателя, может, в случае не полного соответствия, разрешить ее приобретение по истечению некоторого времени с помощью посещения тренингов, обучения на рабочем месте, самостоятельной подготовки и работы.

В случае, когда в процессе собеседования и тестирования стало ясно, что соискатель владеет обязательным уровнем квалификации и требуемыми поведенческими характеристиками, желательные требования могут сыграть

роль цели обучения и областями развития.

Например, многие руководители считают, что лучше принять на работу человека с небольшим опытом и обучить его, чем исправлять чьи-то профессиональные ошибки. Поэтому для каждой должности разрабатываются анкеты с желаемыми требованиями к кандидату. Если по результатам анкетирования принято решение о приеме на работу нового сотрудника, то одновременно рассматривается и планируется потребность в его обучении.

2. Проведение анализа результатов деятельности новых сотрудников в течение установленного испытательного срока.

В течение установленного испытательного срока происходит выявление всех профессиональных недостатков сотрудника, которые мешают осуществлению эффективной работы на новом месте.

Испытательный срок предполагает два возможных варианта действий:

- сотрудник дорабатывает до конца испытательного срока, а затем его увольняют как не подходящего на определенную должность;
- при выявлении некоторых недочетов в деятельности сотрудника, связанных с недостатком знаний или умений, он направляется на обучение [5].

Обычно испытательный срок при этом варьируется от одного месяца до полугода.

3. Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников.

Применение анкетирования целесообразно для выявления потребности в обучении групп сотрудников. При этом анкета составляется таким образом, чтобы можно было получить однозначную и адекватную оценку потребности в обучении. В результате проведения анкетирования происходит установление необходимости обучения каждого конкретного работника по каждому из направлений его деятельности.

В анкете должен содержаться предполагаемый перечень вопросов плана обучения (на квартал, полугодие, год), или перечень тематик программы обучения конкретного направления. Полученные в результате анкетирования ответы сотрудников покажут потребность новых направлений обучения или

окажут помощь в организации однородных групп сотрудников для проведения их обучения по выбранному направлению.

#### 4. Интервьюирование руководителя и сотрудников.

Масштабность и быстрота происходящих в организации изменений, могут быть совершенно различными. Какие-то крупные перемены и трансформации происходят не так уж и часто. В основном изменения касаются некоторых тенденций в работе отдельных сотрудников. Причем они порою довольно сложно отслеживаются на уровне организации. Поэтому ключевая технология по выявлению потребности в обучении состоит в проведении систематических встреч и бесед тренинг-менеджера с руководителем организации.

#### 5. Кейсы.

Основа данной методики состоит в построении конкретной рабочей ситуации и предложении сотруднику, который проходит тестирование, найти решение по определенной ситуации. Проведение кейсов может также осуществляться с целью проверки определенных знаний и умений. В таком случае в них указываются правильные ответы [5]. В результате сравнения полученных ответов с правильными, происходит выявление зоны для обучения.

Использование кейсов может также осуществляться с целью выявления индивидуально-личностных характеристик тестируемого, модели его поведения. В данном случае правильные ответы не указываются. Ответы тестируемого сотрудника, которые получаются в результате проведения кейса, указывают на степень его соответствия организационной культуре компании, ее ценностям, цели и миссии. Подведение итогов кейса позволяет определить область развития сотрудника.

#### 6. «360 градусов».

Метод «360 градусов» заключается в получении информации, касающейся действий сотрудников в реальных рабочих ситуациях и деловых качеств, которые они проявили. При этом получение информации происходит от людей, общающихся с тестируемым сотрудником на разных уровнях

(начальство, коллеги, подчиненные) [6].

Этот метод широко используется различными организациями, которые получают от метода максимальный эффект. Максимальная эффективность метода достигается в результате регулярных (раз в полгода), плановых исследований, по результатам которых планируется обучение, карьерные изменения, т.е. происходят практические преобразования.

Метод «360 градусов» осуществляется в несколько этапов:

1. На первом этапе – подготовительном, разрабатывается Положение об исследовании, составляются опросники. Определяется состав оцениваемых и оценивающих.

2. На втором этапе осуществляется доведение до сотрудников информации, касающейся запланированных мероприятий, с целью минимизации негативных эмоций и стресса. Происходит это с помощью разъяснительных семинаров и презентаций.

Это касается, в основном новых сотрудников, так как уже проходивший данную процедуру персонал знает, что результаты будут использованы только для развития, а не для наказания.

3. Следующий этап заключается в самом исследовании, которое проводится в электронном виде, результаты обрабатываются, и составляется отчет.

4. На последнем этапе – завершающем, для предоставления обратной связи с испытуемыми проводятся «коучинг-сессии», либо собеседования с непосредственными руководителями. В результате разрабатываются организационные выводы и планируются управленческие решения, мероприятия по развитию необходимых компетенций.

7. Аттестация персонала.

Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации

требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения.

#### 8. Ассесмент-центр.

Ассесмент-центр – это процедура, направленная на организацию участия сотрудников в определенном количестве упражнений и тестов в присутствии наблюдателей. Результаты подобной процедуры выражаются в оценке участников в соответствии с определенными заранее критериями (компетенциями).

Ассесмент-центр в организациях используется в случае:

- приема на работу новых сотрудников;
- при планировании и проведении обучения и развития персонала;
- при внесении сотрудников в кадровый резерв;
- для оценки соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности;
- с целью определения потенциала выполнения новых функций [3].

Ассесмент отличается от тестирования тем, что направлен на оценивание, прежде всего, практических навыков сотрудников, а не теоретических знаний, что позволяет составить более объективную картину, так как сотрудники, участвующие в ассесменте, могут в гораздо меньшей степени скрыть свои истинные умения.

В результате довольно высокой стоимости данного метода, используется он, в основном, крупными компаниями. Причем, если ранее ассесмент применялся в основном при процедуре подбора или диагностики управленческих кадров средней и высшей ступеней, то на сегодняшний день этот метод все чаще используется при приеме на работу рядовых сотрудников.

9. Анализ изменений состояния человеческих ресурсов внутри организации.

Кадровой службой организации проводится периодический анализ состояния трудовых ресурсов с точки зрения наличия текучести кадров, оптимизации численности персонала, сокращений и т.д.

Кроме того, организация, заботящаяся о своем будущем развитии, должна осуществлять перемещение сотрудников, выстраивая для них определенные критерии карьерного роста. В карьерных планах должно учитываться допустимое перемещение сотрудников по горизонтали и вертикали. Каждое из перемещений необходимо сопровождать соответствующим обучением.

10. Анализ специальной внешней информации.

Специальной внешней информацией является любая информация, которая касается изменений, происходящих во внешнем окружении организации (социальные изменения, экономические, правовые, технологические). Информация из внешней среды может собираться из любых вторичных источников, материалов конференций и семинаров, информационно-аналитических изданий [2].

Результаты анализа внешней информации и сделанные выводы, могут привносить определенные изменения в работу организации, которые, в свою очередь могут привести к появлению потребности в обучении. В данном случае обязанностью тренинг-менеджера является осуществление отслеживания основных источников информации, с целью владения полной информацией о различных изменениях.

11. Анализ изменений технологий.

Существует необходимость постоянного отслеживания изменений, касающихся используемых в производственных процессах технологий, с точки зрения потенциальной необходимости обучения персонала. Несомненно, что при замене используемого оборудования и внедрении новых технологий нужно обязательно проводить обучение персонала. Применение данного метода, как и

предыдущего, должно проводиться линейным руководителем.

## 12. Анализ результатов аттестации персонала.

Аттестация в большинстве случаев проводится довольно формально и заключается в оценке личностных качеств и квалификации сотрудника с точки зрения его соответствия занимаемой должности. По результатам аттестации оценивается разрыв между фактической и требуемой квалификацией работников, выявляются пробелы, и планируется их устранение.

Для проведения аттестации, определяется круг участников, после чего обозначаются области знаний и практических навыков, более всего нуждающиеся в оценке и коррекции.

Целесообразно, чтобы каждое направление деятельности оценивалось разными экзаменаторами, так как один или два руководителя (менеджера) не в состоянии всесторонне и качественно оценить аттестуемых сотрудников. Сообщение результатов аттестации участникам происходит сразу же [13].

Аттестация обычно проводится не чаще одного-двух раз в год.

Подводя итог, необходимо отметить, что на практике, использование того или иного метода зависит от выстроенных приоритетов: необходимых ресурсов, оперативности, затратности метода и т.д.

Например, этап формирования ежегодного плана потребности в обучении сотрудников организации предполагает целесообразность использования метода анкетирования и уточняющего интервью, потому что данная ситуация предполагает особую важность оперативности и охвата всех сотрудников организации. Подобная работа, как правило, осуществляется внутренними силами организации, без использования дополнительных ресурсов. Если же необходимо более информативное и тщательное, но дорогостоящее обучение сотрудников, то можно заказать ассесмент. Использование же методов анализа решений руководства организации и анализа внешней информации позволяет проводить корректировку плана обучения в течение года.

Таким образом, осуществление обучения персонала необходимо для

эффективного развития и достижения высоких результатов деятельности любой организации.

## **2. Система обучения персонала на примере ООО «ЖБИ»**

### **2.1. Краткая правовая и организационно-экономическая характеристика ООО «ЖБИ»**

Общество с ограниченной ответственностью «ЖБИ» учреждено на основании ГК РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2009 г. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании законодательства, действующего на территории РФ, устава Общества, имеет круглую печать со своим наименованием, является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости.

Целью деятельности ООО «ЖБИ» является получение прибыли. Прочие цели определяются Уставом предприятия.

Предприятие находится в г. Зеленогорске по адресу: ул. Индустриальная, д. 16.

Основным видом деятельности предприятия является производство железобетонных изделий широкой номенклатуры, в том числе по индивидуальным заказам. Существующая технологическая оснастка и производственные площади позволяют изготавливать изделия и конструкции различных габаритов до 18 x 3 x 1,5 м и весом до 20 тонн [21].

Предприятие по своей специфике многопрофильное и имеет все необходимые условия для выполнения всевозможных заказов по изготовлению строительных конструкций из сборного бетона и железобетона различных серий и модификаций, удовлетворяющих требования заказчиков.

В настоящий период предприятие может изготовить изделия для строительства промышленных зданий, объектов социальной сферы, коммуникационных сооружений, и жилищного строительства. Для решения вопросов благоустройства предприятие освоило выпуск малых архитектурных форм и тротуарной плитки различных типоразмеров.

Для обеспечения качества выпускаемой продукции на предприятии осуществляются все виды контроля на все виды работ. Контроль осуществляет ОТК и заводская лаборатория.

Работа ООО «ЖБИ» проводится на основе стратегического бизнес-плана, в котором определена миссия предприятия, основные рынки, на которых работает предприятие, проведен анализ конкурентной позиции предприятия, определены его финансовые возможности и направления развития производства.

Организационная структура ООО «ЖБИ» является линейно-функциональной (рисунок 2).

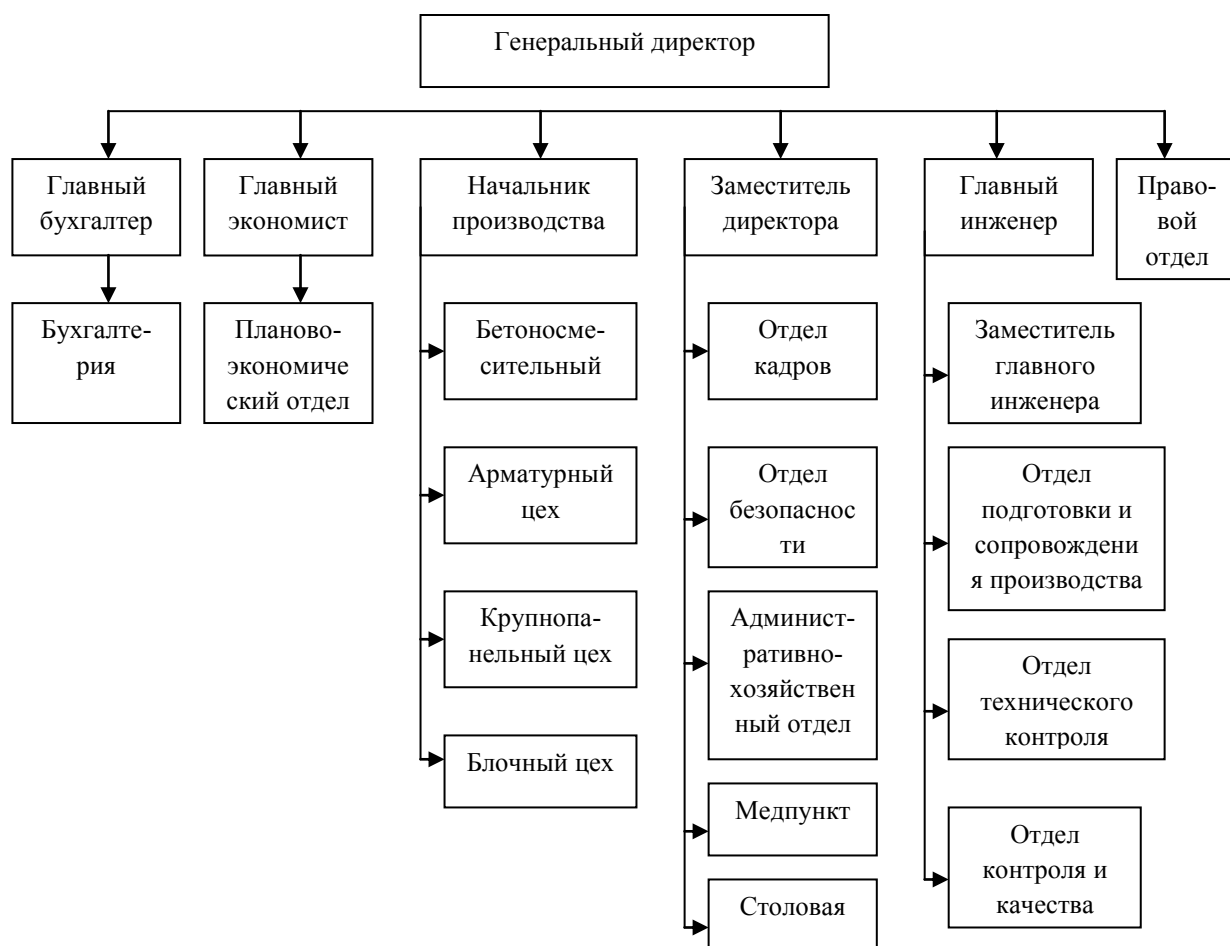


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «ЖБИ»

Организационная структура управления в ООО «ЖБИ» является

линейно-функциональной, что является целесообразным вариантом для производственного предприятия. Структура подчинения вертикальная, по каждому из направлений деятельности.

Основываясь на данных отчета о финансовых результатах ООО «ЖБИ» проведем анализ основных экономических показателей деятельности (табл. 3).

Таблица 3 - Основные экономические показатели хозяйственной деятельности  
ООО «ЖБИ» в 2013-2015 гг.

| Показатель                                    | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение |       |           |       |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|-------|-----------|-------|
|                                               |         |         |         | 2014/2013  |       | 2015/2014 |       |
|                                               |         |         |         | Абсол.     | %     | Абсол.    | %     |
| Выручка, тыс. руб.                            | 395959  | 375067  | 362724  | -20892     | 94,7  | -12343    | 96,7  |
| Себестоимость, тыс. руб.                      | 385079  | 368520  | 347257  | -16559     | 95,7  | -21263    | 94,2  |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                    | 10880   | 6548    | 15467   | -4332      | 60,2  | 8919      | 236,2 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                  | 10880   | 6548    | 15467   | -4332      | 60,2  | 8919      | 236,2 |
| Прочие расходы, тыс. руб.                     | 2603    | 3982    | 9727    | 1379       | 153,0 | 5745      | 244,3 |
| Прочие доходы, тыс. руб.                      | 4805    | 3926    | 4175    | -879       | 81,7  | 249       | 106,3 |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                     | 5508    | 4290    | 5004    | -1218      | 77,9  | 714       | 116,6 |
| Среднесписочная численность, чел.             | 199     | 192     | 187     | -7         | 96,5  | -5        | 97,4  |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                  | 99658   | 111105  | 119097  | 11447      | 111,5 | 7992      | 107,2 |
| Среднегодовая з/п одного работника, тыс. руб. | 293,54  | 325,63  | 351,84  | 32,09      | 110,9 | 26,21     | 108,0 |
| Производительность труда, тыс. руб.           | 1989,7  | 1953,5  | 1939,7  | -36,3      | 98,2  | -13,8     | 99,3  |
| Рентабельность продаж,                        | 2,19    | 1,76    | 5,79    | -0,43      | 80,4  | 4,03      | 329,0 |

|                             |      |      |      |       |      |      |       |
|-----------------------------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| %                           |      |      |      |       |      |      |       |
| Рентабельность затрат,<br>% | 2,83 | 1,78 | 4,45 | -1,05 | 62,9 | 2,68 | 250,7 |

Показатели в таблице 5 свидетельствуют, что выручка в 2015 г. снизилась и составила 362724 тыс. руб. против 375067 тыс. руб. в 2014 г. Показатель выручки сократился в 2015 г. относительно показателя 2013 г. на 3,29%. Темп снижения полной себестоимости опережает темп снижения выручки. Это положительным образом сказалось на показателе валовой прибыли, которая в 2015 г. выросла относительно 2014 г. на 136,23. Прибыль от продаж в 2015 г. увеличилась на 8920 тыс. руб., что более чем в 2 раза выше показателя 2014 г.

Прочие доходы и расходы в течение исследуемого периода оказывали существенное влияние на финансовый результат предприятия. Так, в 2015 г. прочие расходы выросли на 144,25% и составили 9727 тыс. руб. Прочие же доходы в 2015 г. также увеличились всего на 6,3%. В 2015 г., благодаря увеличению валовой прибыли, наличию прочих доходов отмечен рост чистой прибыли на 16,6%.

Среднесписочная численность персонала за исследуемый период изменилась не значительно. Производительность труда работника компании в 2015 году ниже, чем в 2014 году на 36,3 тыс. руб., а в 2014 году ниже, чем в 2013 году на 13,8 тыс. руб. На это оказало влияние, кроме сокращения численности персонала, изменение количества дней, отработанных одним работником. Фонд оплаты труда показывает рост в 2014 г. на 11,5%, а в 2015 г. на 7,2%.

Рентабельность продаж в 2015 г. выросла на 4,03% относительно уровня 2014 г., а значит, на каждый рубль выручки от продаж в 2015 г. получено на 0,04 руб. больше прибыли, чем в 2014 г. Это обусловлено тем, что выручка от продаж росла большими темпами, чем себестоимость проданных товаров. Более наглядно динамика основных экономических показателей представлена

на рисунках 3 и 4.

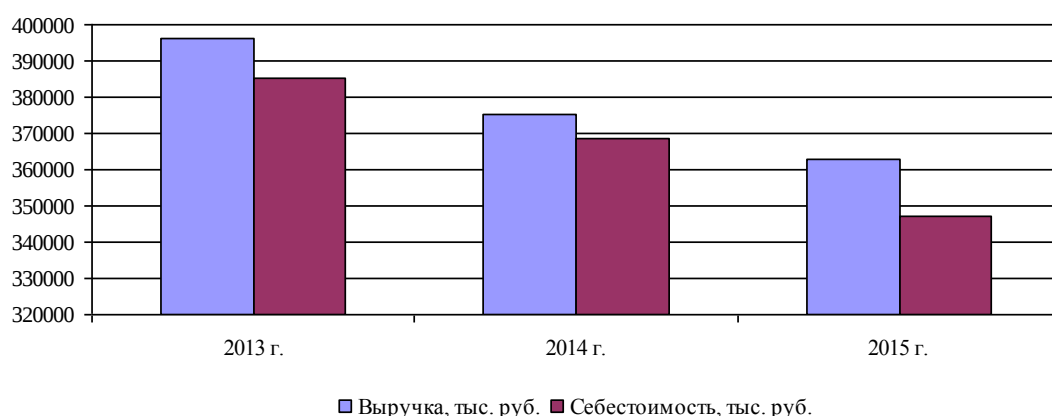


Рисунок 3 – Динамика выручки и себестоимости ООО «ЖБИ» в 2013-2015 гг.

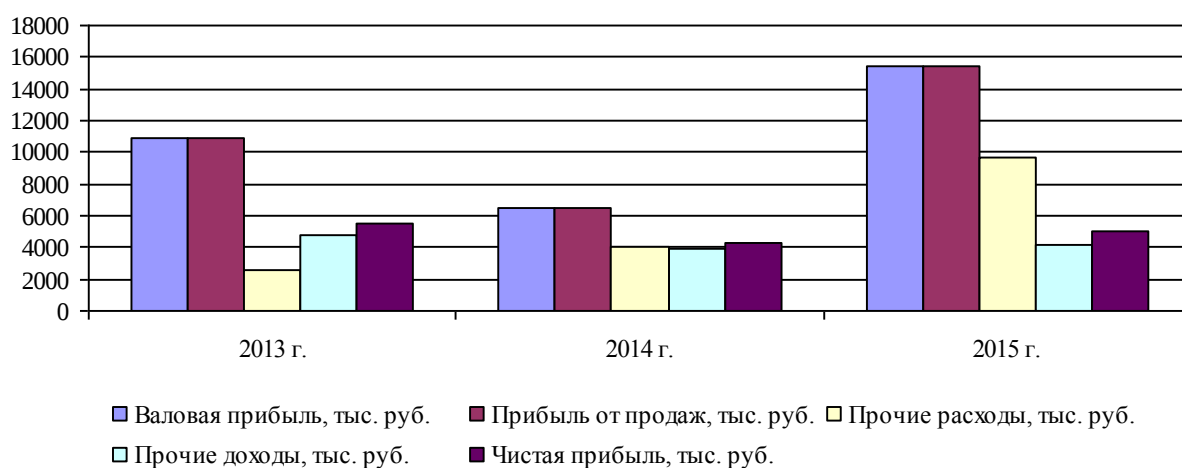


Рисунок 4 – Динамика показателей прибыли, прочих доходов и расходов ООО «ЖБИ» в 2013-2015 гг.

Для получения более полной картины финансового состояния компании проведем расчет относительных коэффициентов, которые его характеризуют: коэффициента автономии; коэффициента соотношения заемных и собственных средств; коэффициента обеспеченности собственными средствами; коэффициента маневренности; коэффициента финансирования; удельного веса заемных средств (таблица 4).

Таблица 4 - Динамика финансовых коэффициентов ООО «ЖБИ» за 2013-2015 гг.

| Показатель                                                       | Нормативное<br>значение | 2013<br>г. | 2014<br>г. | 2015<br>г. | Отклонение<br>2014 г. от<br>2013 г. | Отклонение<br>2015 г. от<br>2014 г. |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Коэффициент автономии                                            | $\geq 0,5$              | 0,67       | 0,60       | 0,68       | -0,07                               | 0,08                                |
| Коэффициент соотношения<br>заемных и собственных<br>средств      | $\leq 1$                | 0,50       | 0,68       | 0,47       | 0,18                                | -0,20                               |
| Коэффициент обеспеченности<br>запасов собственными<br>средствами | $\geq 0,6-0,8$          | 2,20       | 2,55       | 3,73       | 0,35                                | 1,18                                |
| Коэффициент маневренности                                        | $\geq 0,5$              | 0,45       | 0,53       | 0,65       | 0,08                                | 0,13                                |
| Коэффициент финансирования                                       | $\geq 1$                | 2,01       | 1,48       | 2,12       | -0,53                               | 0,64                                |
| Удельный вес заемных<br>средств                                  | 0,25-0,6                | 0,33       | 0,40       | 0,32       | 0,07                                | -0,08                               |

Оценивая информацию, представленную в таблице 4, отметим, что коэффициент автономии в 2014 г. составил 0,60, в 2015 г. – 0,68, значение показателя возросло на 0,08 пункта, и он соответствует нормальному значению. На протяжении всего исследуемого периода доля собственного капитала в общей сумме авансированных средств остается высокой; предприятие находится в высокой степени независимости от внешних кредиторов.

Соотношение заемных и собственных средств в 2014 г. составило 0,68, в 2015 г. – 0,47, значение показателя снизилось за 2015 г. на 0,20 пункта, и за весь период показатель соответствует нормативному значению. В 2015 г. на один рубль вложенных в активы собственных средств предприятие привлекало 0,47 руб. заемных. Таким образом, основным источником финансирования компании являются собственные средства.

При сравнительно низком уровне запасов на протяжении всего исследуемого периода, собственные оборотные средства компании достаточно велики. Это обусловило высокое значение показателя обеспеченности запасов

собственными оборотными средствами.

Коэффициент маневренности, начиная с 2014 года, соответствует нормативному значению. Доля собственных средств компании, находящихся в мобильной форме, достаточно высока (65% в 2015 г.), что позволяет компании достаточно свободно маневрировать этими средствами.

С финансовой точки зрения повышение коэффициента маневренности следует оценить положительно, так как собственные средства мобильны, большая часть их вложена не в основные средства и иные внеоборотные активы, а в оборотные средства.

В связи с тем, что доля собственных средств в компании на протяжении всего периода является высокой, коэффициент финансирования соответствует нормативному значению. Вместе с тем, следует отметить тенденцию роста данного показателя в течение исследуемого периода.

Анализ финансовой устойчивости свидетельствует о том, что ООО «ЖБИ» можно считать финансово устойчивым по состоянию на 2015 год.

## **2.2. Специфика кадрового состава ООО «ЖБИ»**

В настоящее время в ООО «ЖБИ» работает 100 человек. Рассмотрим структуру персонала ООО «ЖБИ» по категориям (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала ООО «ЖБИ» по категориям

| Категории персонала                  | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | Изменения, % |           |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|-----------|
|                                      |         |         |         | 2013/2012    | 2014/2013 |
| Общая численность персонала, в т.ч.: | 199     | 192     | 187     | 96,5         | 97,4      |
| Руководители                         | 16      | 15      | 16      | 93,8         | 106,7     |
| Специалисты                          | 68      | 67      | 65      | 98,5         | 97,0      |
| Служащие                             | 19      | 19      | 17      | 100,0        | 89,5      |
| Рабочие                              | 96      | 91      | 89      | 94,8         | 97,8      |

Данные таблицы 5 позволяют сказать, что на протяжении исследуемого периода наблюдается сокращение численности персонала, что говорит о

сложившемся дефиците кадров.

При этом в 2014 г. сократилось количество сотрудников, занимающих руководящие должности на 3,5%, количество специалистов в этом же году сократилось на 1,5%, рабочих – на 3,2%. В 2015 г. количество руководителей выросло на 6,7% и достигло уровня 2013 г., количество специалистов, служащих и рабочих снизилось еще на 3%, 10,5% и 2,2% соответственно.

Отобразим структуру численности персонала за 2013-2015 гг. с помощью диаграммы (рисунок 6).

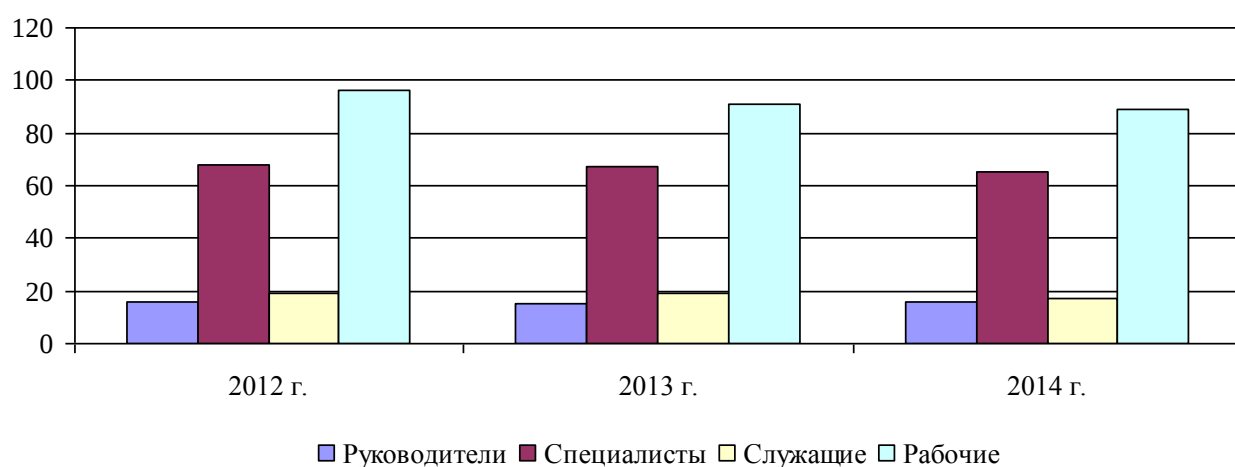


Рисунок 6 – Динамика численности персонала ООО «ЖБИ»

Таким образом, в структуре персонала ООО «ЖБИ» наблюдается преобладание рабочих специальностей, что объясняется спецификой деятельности компании.

На данный момент компания нуждается в квалифицированном персонале, подобрать который не всегда удается, так как на рынке сложился дефицит кадров, а также вследствие неэффективной системы работы с персоналом, в том числе отсутствия системы адаптации нового персонала, программ лояльности для сотрудников.

Проведем анализ количественного и качественного состава персонала ООО «ЖБИ». Для этого проанализируем состав кадров предприятия по следующим показателям: гендерный состав персонала, возраст, стаж работы в компании, уровень образования (таблица 6-10).

В таблице 6 и на рисунке 7 приведена динамика персонала по гендерному признаку.

Таблица 6 - Состав персонала ООО «ЖБИ» по гендерному признаку

| Показатель | 2013г. | %     | 2014г. | %     | 2015 г. | %     | Изменения |           |
|------------|--------|-------|--------|-------|---------|-------|-----------|-----------|
|            |        |       |        |       |         |       | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Мужчины    | 134    | 67,3  | 129    | 67,2  | 126     | 66,7  | -5        | -3        |
| Женщины    | 65     | 32,7  | 63     | 32,8  | 63      | 33,3  | -2        | 0         |
| Всего      | 199    | 100,0 | 192    | 100,0 | 189     | 100,0 | -7        | -3        |

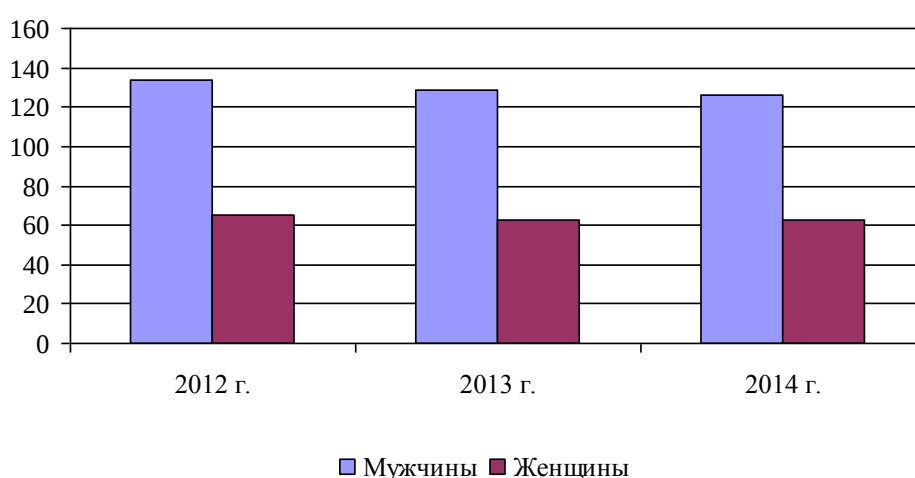


Рисунок 7 – Гендерный состав персонала ООО «ЖБИ»

Анализ персонала по гендерному признаку показал, что в компании преобладают работники мужского пола, их удельный вес за три года снизился в следствие сокращения численности персонала и составил в 2015 г. 66,7% от общей численности персонала.

Рассмотрим состав персонала по возрасту (таблица 7, рисунок 8, 9).

Таблица 7 – Структура и динамика персонала по возрасту

| Наименование                                           | Годы |         |      |         |      |         | Изменения, % |           |
|--------------------------------------------------------|------|---------|------|---------|------|---------|--------------|-----------|
|                                                        | 2013 |         | 2014 |         | 2015 |         | 2013/2012    | 2014/2013 |
|                                                        | чел. | доля, % | чел. | доля, % | чел. | доля, % |              |           |
| Сотрудники, возраст которых составляет от 18 до 25 лет | 44   | 22,1    | 43   | 22,4    | 40   | 21,4    | 97,7         | 93,02     |

|                                                        |     |       |     |       |     |       |      |      |
|--------------------------------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|------|------|
| Сотрудники, возраст которых составляет от 26 до 35 лет | 86  | 43,2  | 85  | 44,3  | 84  | 44,9  | 98,8 | 98,8 |
| Сотрудники, возраст которых составляет от 36 до 50 лет | 58  | 29,1  | 55  | 28,6  | 55  | 29,4  | 94,8 | 100  |
| Сотрудники, возраст которых составляет свыше 50 лет    | 11  | 5,5   | 9   | 4,7   | 8   | 4,3   | 81,8 | 88,9 |
| Итого:                                                 | 199 | 100,0 | 192 | 100,0 | 187 | 100,0 | 96,5 | 97,4 |

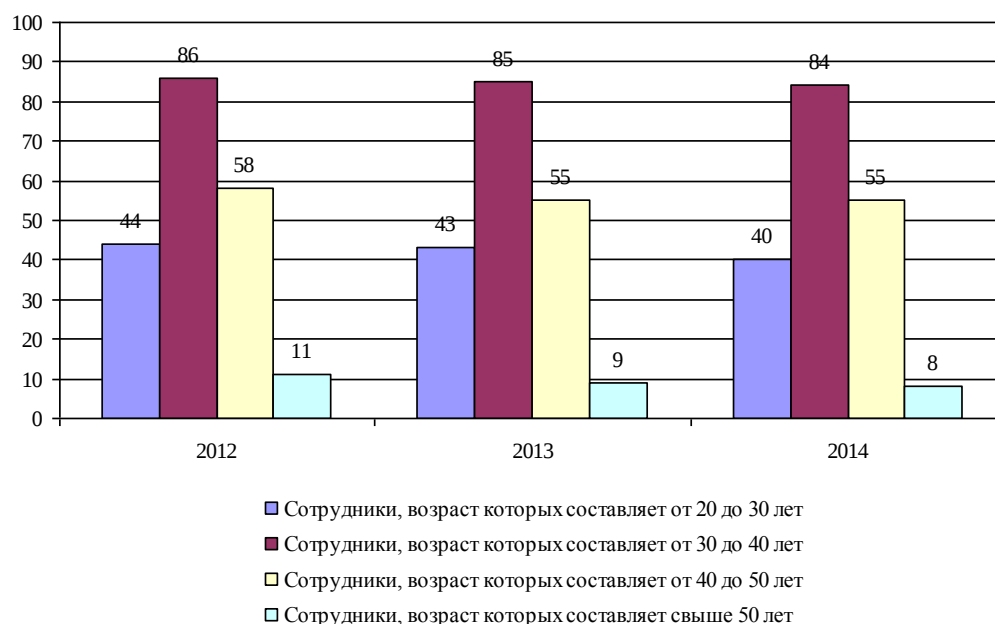


Рисунок 8 – Динамика персонала ООО «ЖБИ» по возрасту

Анализ возрастного состава сотрудников ООО «ЖБИ» показывает, что в 2013-2015 гг. в организации преобладает персонал в возрасте от 26 до 35 лет, доля которого в 2015 г. составила 44,9%.

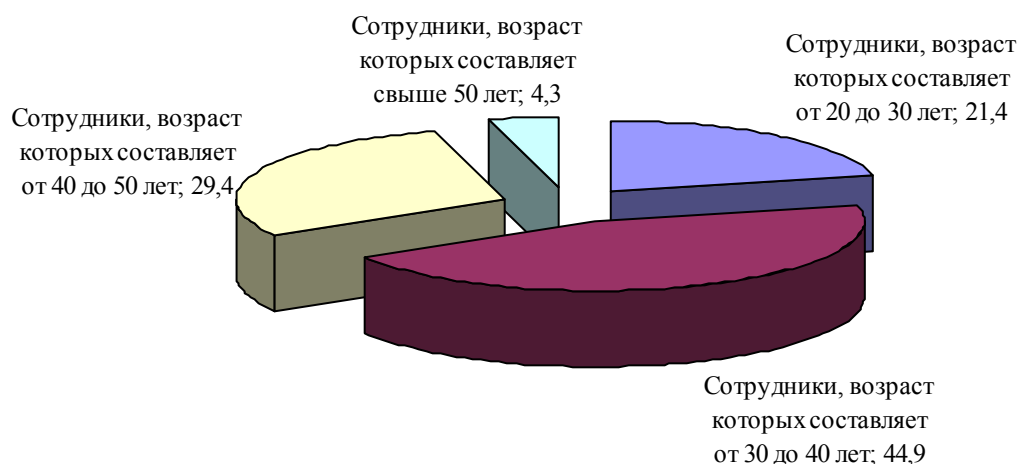


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «ЖБИ» по возрасту, 2015 г.

Таким образом, возрастной состав работников компании имеет неравномерное распределение. Преобладающим является количество работников самого трудоспособного возраста, люди именно этой возрастной категории наиболее чутко реагируют на изменения внешней среды и легче к ним адаптируются. Выросла доля сотрудников, возраст которых составляет от 36 до 50 лет и составила 29,4%. Наличие работников от 18 до 25 лет (21,4% в 2015 г.), что говорит о том, что на предприятие привлекаются молодые кадры.

Проведем анализ образовательного уровня работников ООО «ЖБИ» (таблица 8).

Анализ персонала по уровню образования показал, что в 2014 – 2015 гг. наибольший удельный вес в численности персонала занимают работники с высшим образованием, их удельный вес вырос и в 2015 году составил 49,7% от общей численности персонала - это руководители и специалисты. Их деятельность требует высокой квалификации.

Таблица 8 – Динамика и структура образовательного уровня работников ООО «ЖБИ»

| Наименование | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Изменение, % |
|--------------|---------|---------|---------|--------------|
|--------------|---------|---------|---------|--------------|

|                                                      | чел. | доля,<br>% | чел. | доля,<br>% | чел. | доля,<br>% | 2014/2013 | 2015/2014 |
|------------------------------------------------------|------|------------|------|------------|------|------------|-----------|-----------|
| Сотрудники, имеющие среднее образование              | 16   | 8,0        | 13   | 6,8        | 11   | 5,9        | 81,3      | 84,6      |
| Сотрудники, имеющие средне - специальное образование | 90   | 45,2       | 87   | 45,3       | 83   | 44,4       | 96,7      | 95,4      |
| Сотрудники, имеющие высшее образование               | 93   | 46,7       | 92   | 47,9       | 93   | 49,7       | 98,9      | 101,1     |
| Итого:                                               | 199  | 100,0      | 192  | 100,0      | 187  | 100,0      | 96,5      | 97,4      |

Отразим полученные в таблице 8 результаты с помощью диаграммы.



Рисунок 10 – Динамика образовательного уровня персонала  
ООО «ЖБИ»

Персонал со средним образованием составил в 2015 г. 5,9%, показав снижение показателя за исследуемый период. Средне-специальное образование у 44,4% сотрудников – это, рабочие и служащие, их уровень образования

объясняется спецификой деятельности компании и требованиями, предъявляемыми при приеме на работу сотрудников.

В целом за три года общая структура уровня образования персонала осталась практически неизменной.

Проведем анализ динамики трудового стажа коллектива ООО «ЖБИ» (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика и структура трудового стажа коллектива ООО «ЖБИ»

| Наименование   | 2013 г. |         | 2014 г. |         | 2015 г. |       | Изменение, % |           |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|--------------|-----------|
|                | чел.    | доля, % | чел.    | доля, % | чел.    | чел.  | 2014/2013    | 2015/2014 |
| до 1 года      | 20      | 10,1    | 18      | 9,4     | 21      | 11,2  | 90,0         | 116,7     |
| от 2-5 лет     | 57      | 28,6    | 54      | 28,1    | 52      | 27,8  | 94,7         | 96,3      |
| от 5 до 10 лет | 85      | 42,7    | 84      | 43,8    | 83      | 44,4  | 98,8         | 98,8      |
| более 10 лет   | 37      | 18,6    | 36      | 18,8    | 31      | 16,6  | 97,3         | 86,1      |
| Итого          | 199     | 100     | 192     | 100,0   | 187     | 100,0 | 96,5         | 97,4      |

Анализ персонала по трудовому стажу показал, что в компании преобладают работники, которые трудятся в компании от 5 до 10 лет – 44,4% на 2015 г., что говорит о достаточно устойчивом коллективе (рисунок 11).

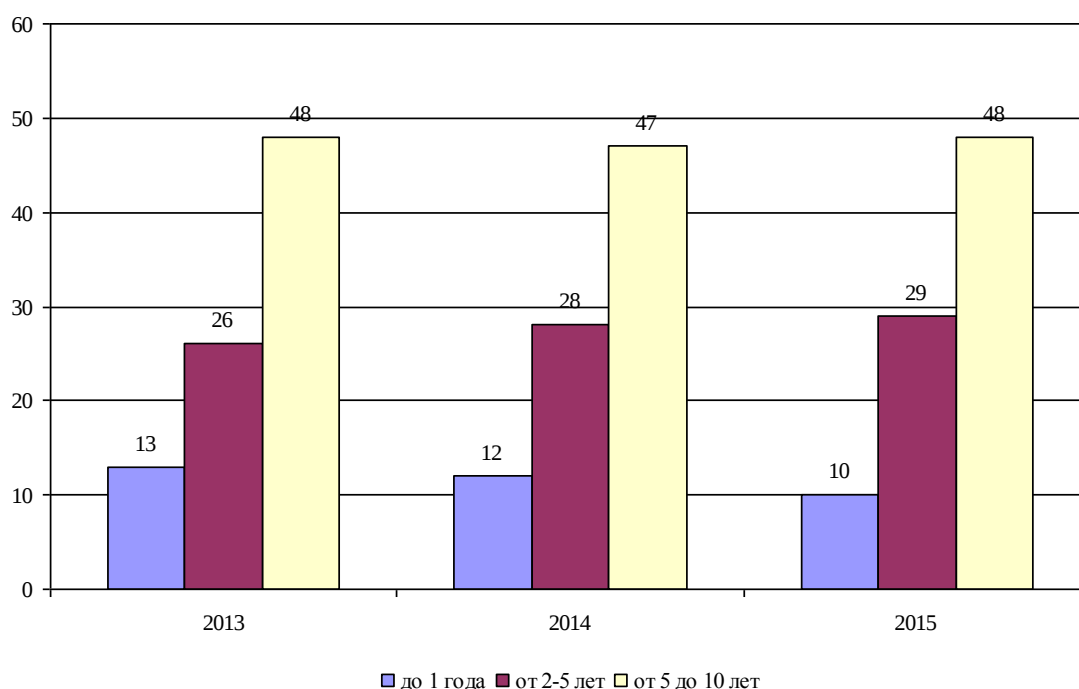


Рисунок 11 - Динамика персонала ООО «ЖБИ» по стажу работы в компании

Сотрудники, проработавшие в компании от 2 до 5 лет, составили в 2015г. 27,8% от общего числа, доля этих работников сокращается. Присутствуют также работники с большим стажем (более 10 лет), количество которых также сократилось к 2015 г. на 13,9%, и вновь принятые работники (до 1 года), доля которых в 2015 г. составила 11,2% от численности всего персонала. Таким образом, компании необходимо усиление тенденций формирования постоянного состава кадров и его профессионализма.

Произведем анализ движения персонала ООО «ЖБИ» за 2013-2015 гг. (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели движения сотрудников ООО «ЖБИ» в 2013-2015 гг.

| Показатель                                                  | номер строки | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Изменения, % |       |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------------|-------|
| Среднесписочная численность персонала на начало года, чел.  | 1            | 198    | 199    | 192    | 100,5        | 96,5  |
| Принято работников – всего                                  | 2            | 43     | 36     | 20     | 83,7         | 55,6  |
| Выбыло работников – всего                                   | 3            | 42     | 43     | 25     | 102,4        | 58,1  |
| в том числе:                                                |              |        |        |        |              |       |
| по собственному желанию                                     | 4            | 42     | 36     | 30     | 85,7         | 83,3  |
| уволено за прогул и за другие нарушения трудовой дисциплины | 5            | 0      | 0      |        |              |       |
| Среднесписочная численность персонала на конец года, чел.   | 6            | 199    | 192    | 187    | 96,5         | 97,4  |
| Коэффициенты:                                               |              |        |        |        | 10,6         | 941,6 |
| Оборота по приему (стр.2/стр.1)*100                         |              | 21,7   | 18,1   | 10,4   | 83,3         | 57,6  |
| Оборота по выбытию (стр. 3/стр.1)*100                       |              | 21     | 22     | 13     | 101,9        | 60,3  |
| Общего оборота {( стр.2 + стр.3) / стр.1}*100               |              | 42,9   | 39,7   | 23,4   | 92,5         | 59,0  |
| Текучести кадров {(стр.4 + стр.5) / стр.1}*100              |              | 21,2   | 18,1   | 15,6   | 85,3         | 86,4  |

Отообразим результаты анализа движения персонала с помощью диаграммы (рисунок 12).

Полученные данные показывают, что за исследуемый период количество принятых работников уменьшилось (на 44,4% в 2015 г.), выбывших - на 41,9%. Коэффициент оборота в 2014 г. снизился на 26,7% по отношению к предыдущему году, а в 2015 г. снизился еще на 42,4% по сравнению с 2014 г. Коэффициент текучести кадров уменьшился в общей сложности на 8,3%, составив 15,6%. В целом, сложившаяся обстановка свидетельствует о присутствии текучести кадров.

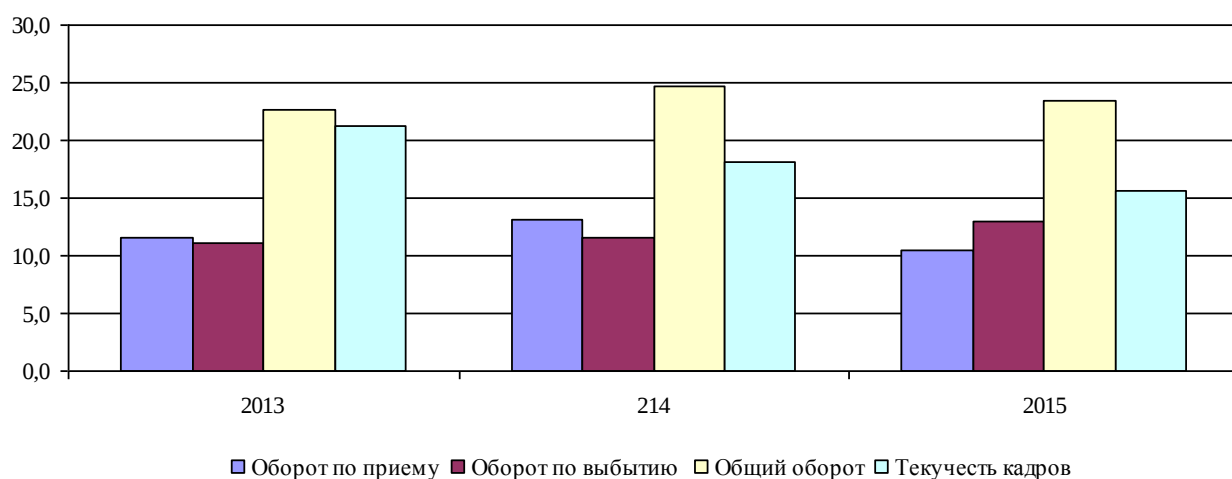


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов текучести кадров ООО «ЖБИ» в 2013-2015 гг.

Причины текучести кадров в ООО «ЖБИ» различные, в основном – это:

- чрезмерные требования;
- низкий заработок;
- большой объем работы (переработки);
- неясные шансы для роста;
- большие нагрузки;
- разочарование в ожиданиях.

Основой системы стимулирования компании являются ценовые стимулы, т.е. заработная плата. Система оплаты труда в ООО «ЖБИ»

основывается на 21-разрядной единой тарифной сетке, принятой на предприятии.

Таким образом, кадровый состав предприятия можно охарактеризовать как сложившийся профессиональный коллектив, большую долю которого представляют высококвалифицированные работники.

### **2.3. Анализ системы обучения персонала ООО «ЖБИ»**

Отвечает за планирование системы обучения сотрудников предприятия отдел кадров, на который также возложена ответственность за непосредственную реализацию принимаемых решений по обучению персонала.

Целями обучения сотрудников ООО «ЖБИ» являются:

- повышение квалификации персонала;
- повышение качества и общей конкурентоспособности продукции.

В ООО «ЖБИ» организуется повышение квалификации руководителей. Обучение проходят директор, главный инженер, главный механик, главный энергетик.

По завершении обучения, руководители в составе комиссии проводят обучение по программам для рабочих. При этом происходит знакомство с новейшими достижениями в сферах, представляющих профессиональный интерес для работников.

Обучение руководителей осуществляется по следующим программам:

- охрана труда;
- электробезопасность;
- промышленная безопасность;
- грузоподъемные механизмы;
- сосуды, работающие под давлением и др.

Другими словами, руководители проходят обучение только по специальным производственным программам, не повышая свой

управленческий уровень.

Таким образом, в практике ООО «ЖБИ» сложились две формы внутрифирменного обучения: на рабочем месте (для рабочих) и вне рабочего места (для руководителей).

Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Однако, вследствие того, что руководители, прошедшие обучение и передающие полученные знания рабочим, не владеют техникой преподавания, обучение рабочих осуществляется не эффективно, в виде знакомства с новой информацией.

Обучение руководителей осуществляется вне рабочего места, что более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением руководителей от служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Повышение квалификации руководителей предприятия осуществляется в рамках их профессиональной специализации.

Данную форму обучения предприятие использует при появлении новых технологий в работе. В этом случае необходима своевременность, предельная корректность и рациональная стоимость обучения.

Таким образом, необходимо отметить тот факт, что процесс обучения на предприятии носит ситуативный и несистематизированный характер, что, в свою очередь, не может быть гарантом стабильного профессионального роста сотрудников.

На предприятии не обеспечивается возможность движения персонала по

карьерной лестнице, что способствовало бы его не только профессиональному росту, но и материальному благосостоянию.

Регулярность повышения квалификации определяется производственной необходимостью, введением новых норм и установок. Примерная периодичность повышения квалификации руководителей предприятия – раз в три года.

Основные недостатки существующей системы внутрифирменного обучения персонала ООО «ЖБИ» состоят в следующем:

- формально-технический подход к работе сотрудников отдела кадров, которые отвечают исключительно за организацию процесса обучения, но неспособны четко выделить приоритеты в его содержании и направлении, то есть нерешенным остается вопрос о разработке программ и методик обучения кадров;
- отсутствует системный контроль знаний. Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе прошедшего обучение;
- повышение квалификации руководителей проводится только по узкопрофильным производственным программам;
- не проводится повышение квалификации рабочих и специалистов.

Каждому рабочему соответственно его уровню знаний и умений устанавливается квалификационный разряд. Проведем анализ имеющегося среднего разряда работ по основному производству и средний разряд рабочих. Результаты представим в таблице 10.

Таблица 10 - Средние разряды работ и средние разряды рабочих основного производства ООО «ЖБИ», 2013-2015гг.\*

| Наименование                    | 2013 | 2014 | 2015 | Отношение<br>2015/2013 |
|---------------------------------|------|------|------|------------------------|
| Ср.разряд рабочих в начале года | 3,51 | 3,61 | 4,04 | 0,52                   |
| Ср. разряд рабочих в конце года | 3,61 | 4,03 | 4,10 | 0,49                   |

\* По данным ООО «ЖБИ»

|                                         |      |      |      |      |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|
| Ср. разряд рабочих                      | 3,56 | 3,82 | 4,08 | 0,51 |
| Ср. разряд работ основного производства | 3,68 | 3,94 | 4,20 | 0,51 |

Из данных анализа видно, что на протяжении исследуемого периода средний разряд работ основного производства выше среднего разряда. Но в тоже время разница между средним разрядом работ и средним разрядом рабочих неизменна, а значит, остается необходимость в повышении квалификации рабочих.

Рассчитаем количество рабочих, которым необходимо повысить квалификацию, используя данные таблицы 10:

$$\text{Ч}_{\text{р.к.}} = (\text{Р}_{\text{работ}} - \text{Р}_{\text{рабочих}}) \times \text{Ч}_{\text{р.о.п.}},$$

где  $\text{Ч}_{\text{р.к.}}$  – численность рабочих, которые нуждаются в повышении квалификации;

$\text{Ч}_{\text{р.о.п.}}$  – общее количество рабочих основного производства;

$\text{Р}_{\text{работ}}$  – средний разряд работ;

$\text{Р}_{\text{рабочих}}$  – средний разряд рабочих основного производства.

$$\text{Ч}_{\text{р.к.}}.2013 = (3,68 - 3,56) \times 96 = 12 \text{ человек}$$

$$\text{Ч}_{\text{р.к.}}.2014 = (3,94 - 3,82) \times 91 = 11 \text{ человек}$$

$$\text{Ч}_{\text{р.к.}}.2015 = (4,20 - 4,08) \times 88 = 11 \text{ человек}$$

Полученные данные говорят о том, что на предприятии существует необходимость в повышении квалификации рабочих кадров.

Для определения потребности в обучении работников предприятия среди них был проведен опрос с помощью анкетирования (анкета – Приложение А).

Основными целями анкетирования стали: анализ потребности повышения квалификации работников различных категорий, выяснение предпочтений работников по программам обучения, выявление основных проблем и причин недовольства сотрудников системой обучения персонала на предприятии.

Достижение этих целей должно привести к созданию оптимальных

условий для максимально эффективной работы каждого сотрудника ООО «ЖБИ».

Анкетирование проводилось анонимно, что позволило людям чувствовать себя свободно и отвечать откровенно. Тем не менее, все желающие могли подписать анкету, если считали это необходимым. При обработке результатов подсчитывались средние баллы по каждому вопросу.

В анкетировании приняло участие 100 человек, из них 26 женщин и 74 мужчин.

По итогам анкетирования выяснилось, какие направления обучения особенно значимы для различных категорий работников, а также, что вызывает у них недовольство, что вполне удовлетворяет, и что они хотели бы изменить.

Результаты анкетирования оказались следующими.

Структура опрошенных сотрудников по категориям показана на рисунке 13.

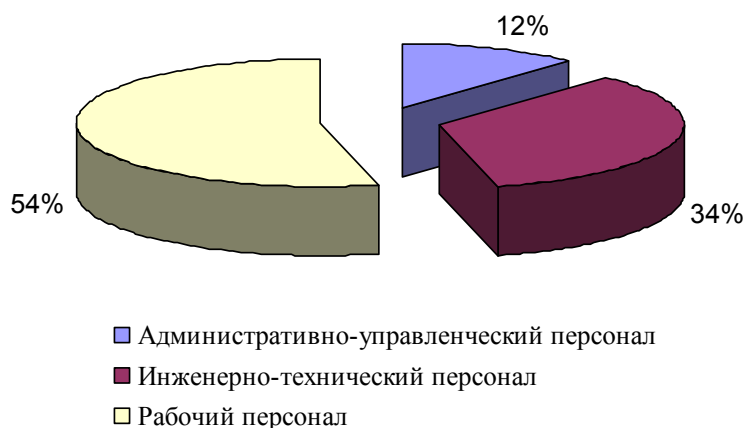


Рисунок 13 – Структура опрошенных сотрудников по категориям

Распределение ответов на вопрос об оценке возможных путей повышения продуктивности и качества работы («Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше») показано на рисунке 14.

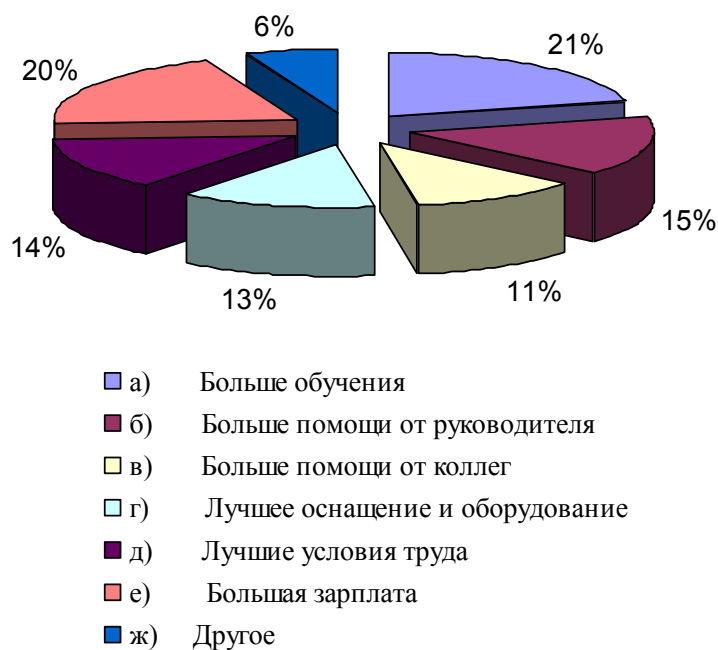


Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос об оценке возможных путей повышения продуктивности и качества работы, %

Из диаграммы на рисунке 14 видно, что больше всего ответов о потребности в обучении - 21% от полученных ответов сотрудников. Получается, что работники ставят необходимость в обучении в один ряд с желанием больше зарабатывать (20%).

Распределение ответов на данный вопрос по категориям работников приведено на рисунке 15.

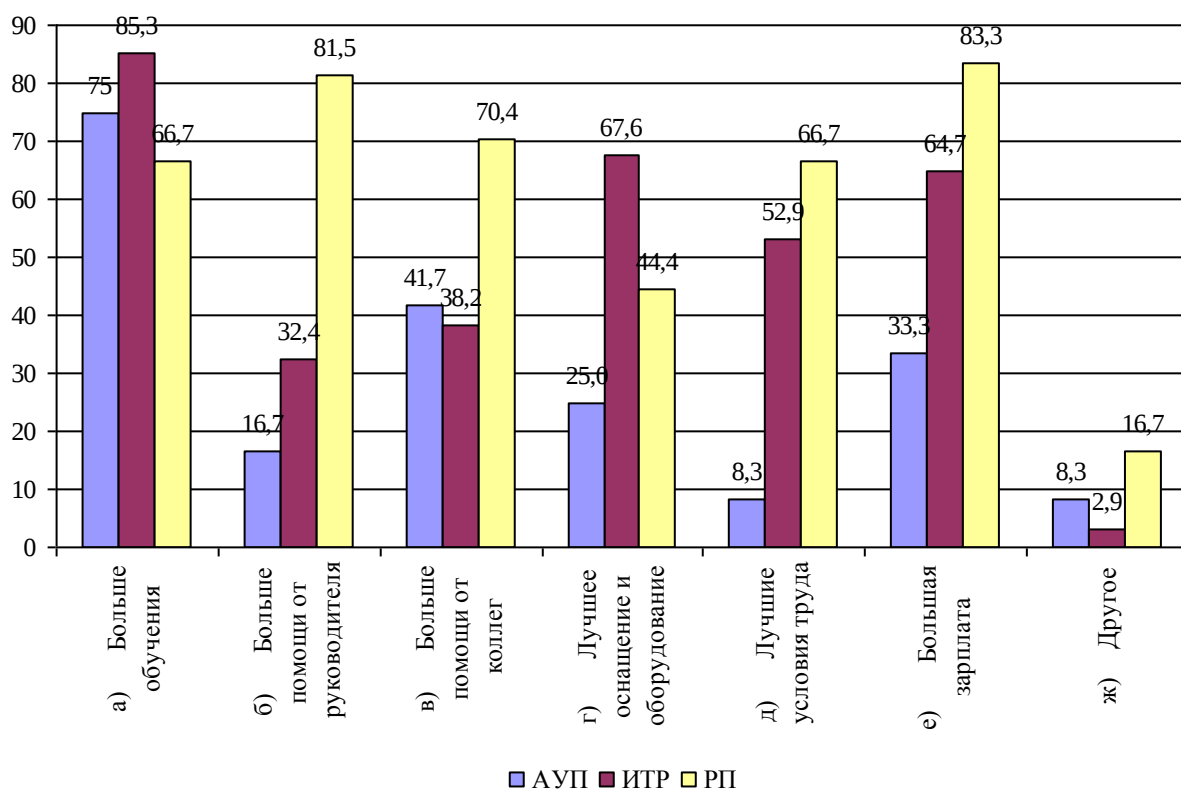


Рисунок 15 – Распределение ответов о возможности повышения качества и продуктивности деятельности по категориям, в %

Согласно данным рисунка 15, 75% представителей административно-управленческого персонала считают, что для более эффективной деятельности им необходимо больше обучаться. Такой же ответ выбрали 85,3% инженерно-технических специалистов и 66,7% рабочих. Из этого следует, что на предприятии существует потребность в обучении, которое, по мнению большинства, поможет им работать эффективнее.

Для рабочих также важна помощь непосредственных руководителей (81,5% ответов), что означает необходимость постоянного и подробного инструктажа на рабочих местах.

Распределение ответов на вопрос о потребности в прохождении дополнительного обучения приведено на рисунке 16.

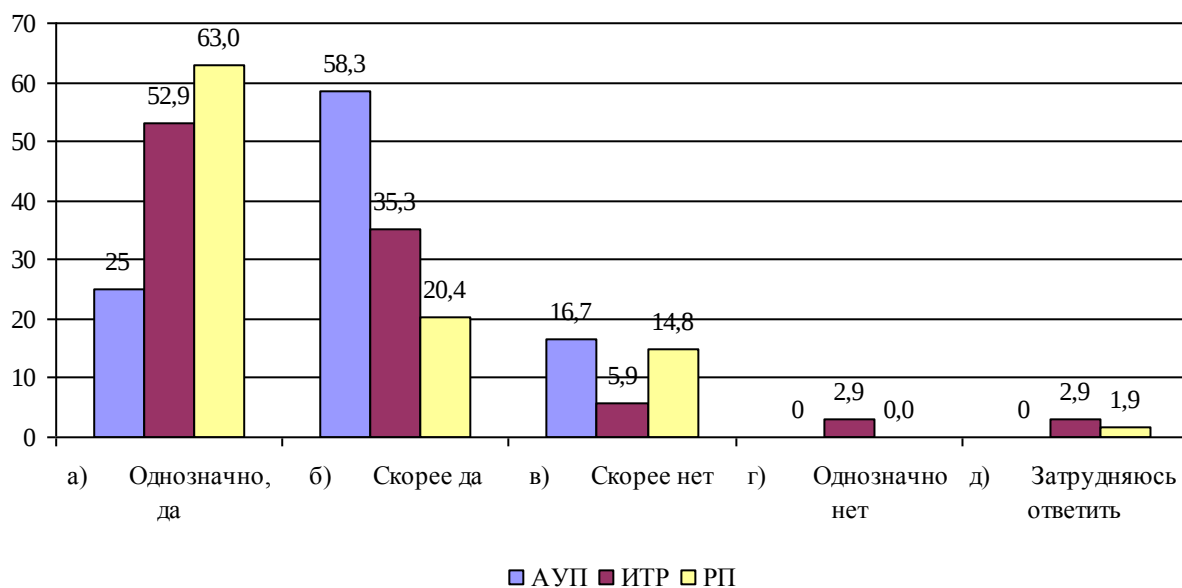


Рисунок 16 – Ответы на вопрос «Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма», в %

Полученные результаты говорят о том, что 25% административно-управленческого персонала видит необходимость в своем обучении, при этом сомневаются в необходимости обучения или считают этот вопрос не срочным 52,9% и 63% представителей АУП соответственно.

Однозначно хотят пройти обучение 52,9% представителей ИТР и 63% рабочих. Считают этот вопрос не срочным, но желательным 35,3% ИТР и 20,4% рабочих. В результате можно сделать вывод о необходимости планомерного обучения на предприятии всех категорий сотрудников по специально разработанным программам и в определенные сроки.

Следующий вопрос касался общего отношения к обучению персонала на предприятии. Распределение ответов приведено на рисунке 17.

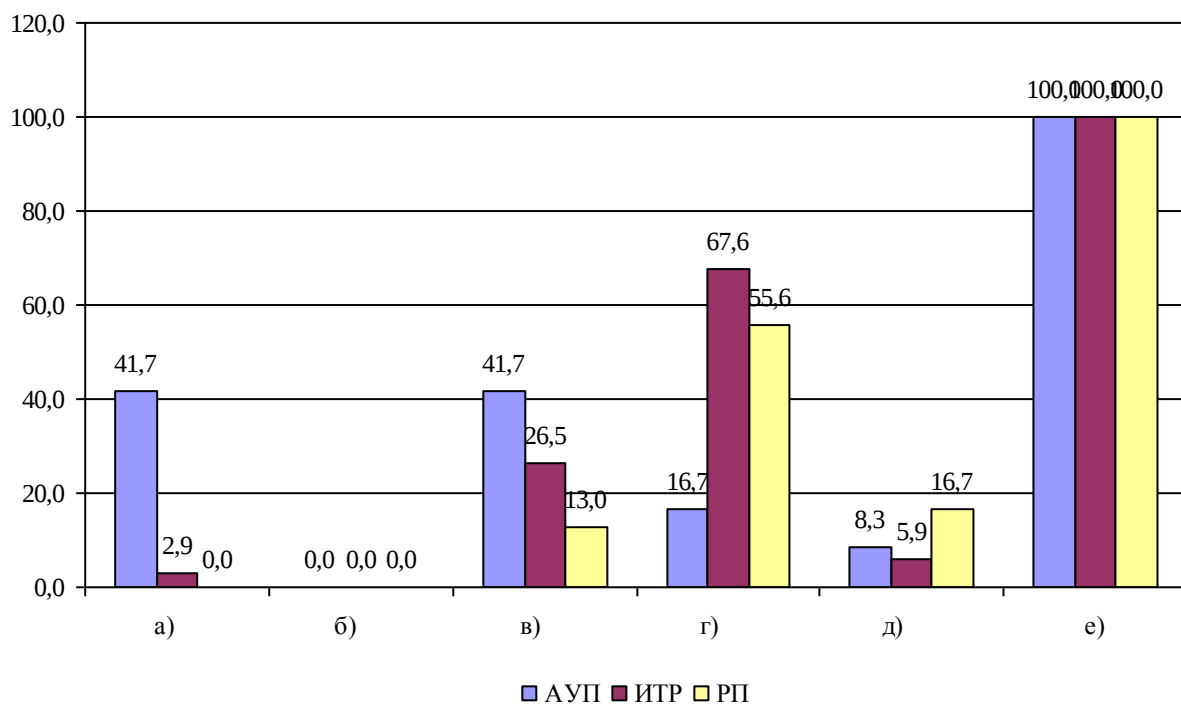


Рисунок 17 – Распределение ответов об отношении к развитию и обучению сотрудников предприятия, в %

Ответы распределились следующим образом:

- с утверждением «на нашем предприятии тренинги/учеба легко доступны» согласны 41,7% АУП, 2,9% ИТР;
- с утверждением «на нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться» согласны 41,7% АУП, 26,5 ИТР и 13% рабочих;
- с утверждением «на нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения» согласны 16,7% АУП, 67,6% ИТР и 55,6% рабочих;
- с утверждением «сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. Возможности развиваться нет» согласны 8,3% АУП, 5,9% ИТР, 16,7% рабочих;
- с утверждением «как минимум раз в году я прохожу инструктаж по профессиональным вопросам деятельности» согласны 100% работников

предприятия.

Полученное распределение ответов позволяет сделать следующие выводы: работники, в основном, не удовлетворены позицией руководства по отношению к их обучению, многие считают, что на предприятии нет возможности профессионально развиваться, некоторые, особенно представители рабочих специальностей отмечают наличие давления на них в профессиональной деятельности. Причем мнения по вопросам различаются в зависимости от принадлежности респондентов к той или иной категории работников. Например, 41,7% представителей АУП считают, что организация обучения на предприятии вполне достаточная, а ИТР и рабочий персонал высказывают противоположное мнение. Единственное, в чем совпали мнения работников – это прохождение инструктажа на рабочих местах – все респонденты отметили, что инструктаж проходят.

Далее рассмотрим распределение ответов о предпочитаемом способе повышения квалификации (рисунок 18).

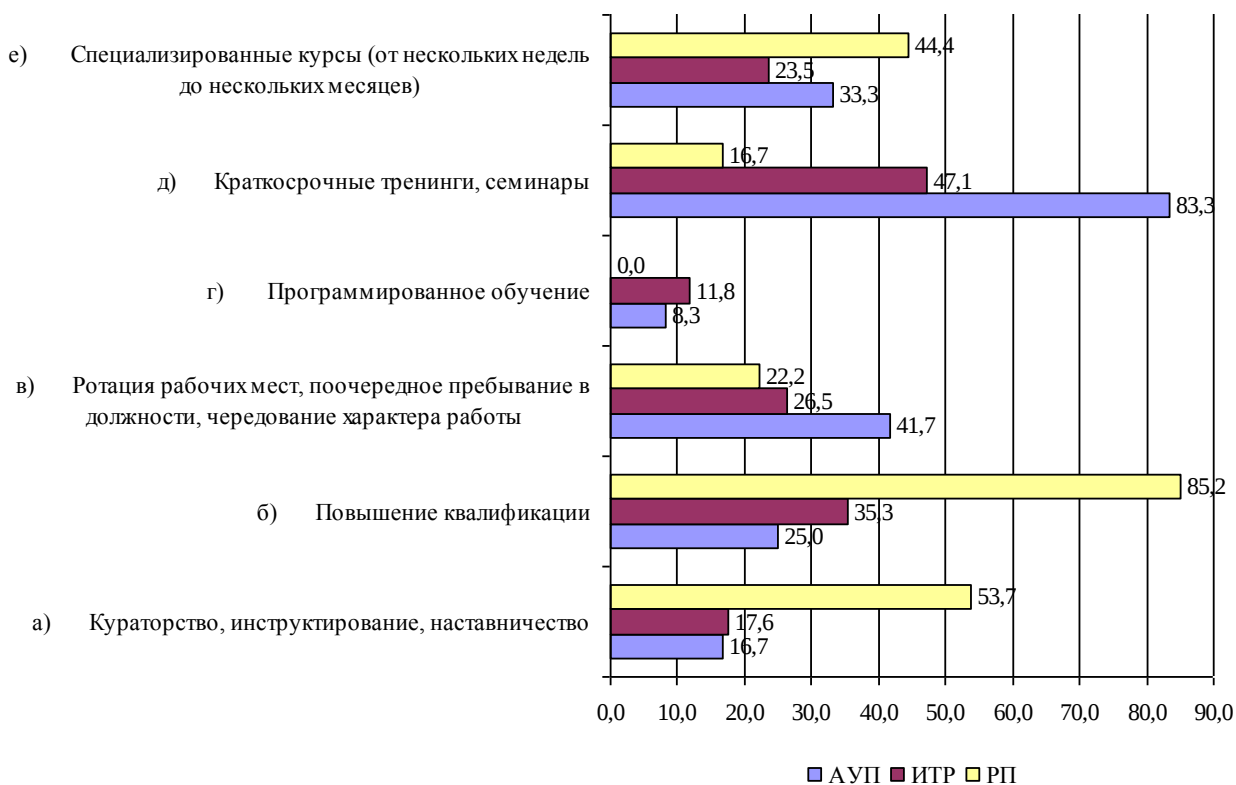


Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос «Выберите предпочитаемый способ повышения профессионализма сотрудников предприятия», в %

Полученные результаты позволяют сказать, что у работников предприятия присутствует потребность практически во всех формах обучения. АУП больше предпочитают краткосрочное обучение, так как на них лежит большая ответственность, и покидать рабочее место на долгое время, многие не считают возможным. Примерно такая же ситуация и у ИТР. Наибольшее количество желающих повысить квалификацию среди рабочих, многие из которых хотели бы повысить свои разряды.

Квалификационный разряд повышают после прохождения производственно-экономических курсов. Но перед тем как пройти обучение на таких курсах работник должен проработать некоторое время, чтобы приобрести соответствующий опыт работы. Если работник не справляется со своими непосредственными обязанностями, направление на такие курсы считается нецелесообразным.

Интересен результат по вопросу ротации кадров, которая считается довольно эффективным приемом обучения. У работников предприятия этот вариант обучения не слишком популярен, видимо, вследствие, не понимания всех положительных моментов данного типа обучения. При этом АУП в большей степени согласен с действенностью ротации (41,7% ответов против 26,5 ИТР и 22,2% РП).

Следующий вопрос касался предпочтений в направлении обучения, ответы на него отражены на рисунке 19.

Полученные результаты позволяют сказать, что 83,3% представителей АУП, 64,7% ИТР и 92,6% рабочих видят необходимость в обучении по направлению «Безопасность в строительстве».

75% АУП и 76,5% ИТР хотят личностного роста. В отличие от них данный вопрос интересует только 16,7 рабочих.

Почти половина респондентов АУП и ИТР считают важным проведения обучения по командообразованию.

Представители ИТР и РП практически на 100% (91,2%, 94,4% соответственно) считают необходимым проходить обучение по

специализированным программам в рамках профессии.

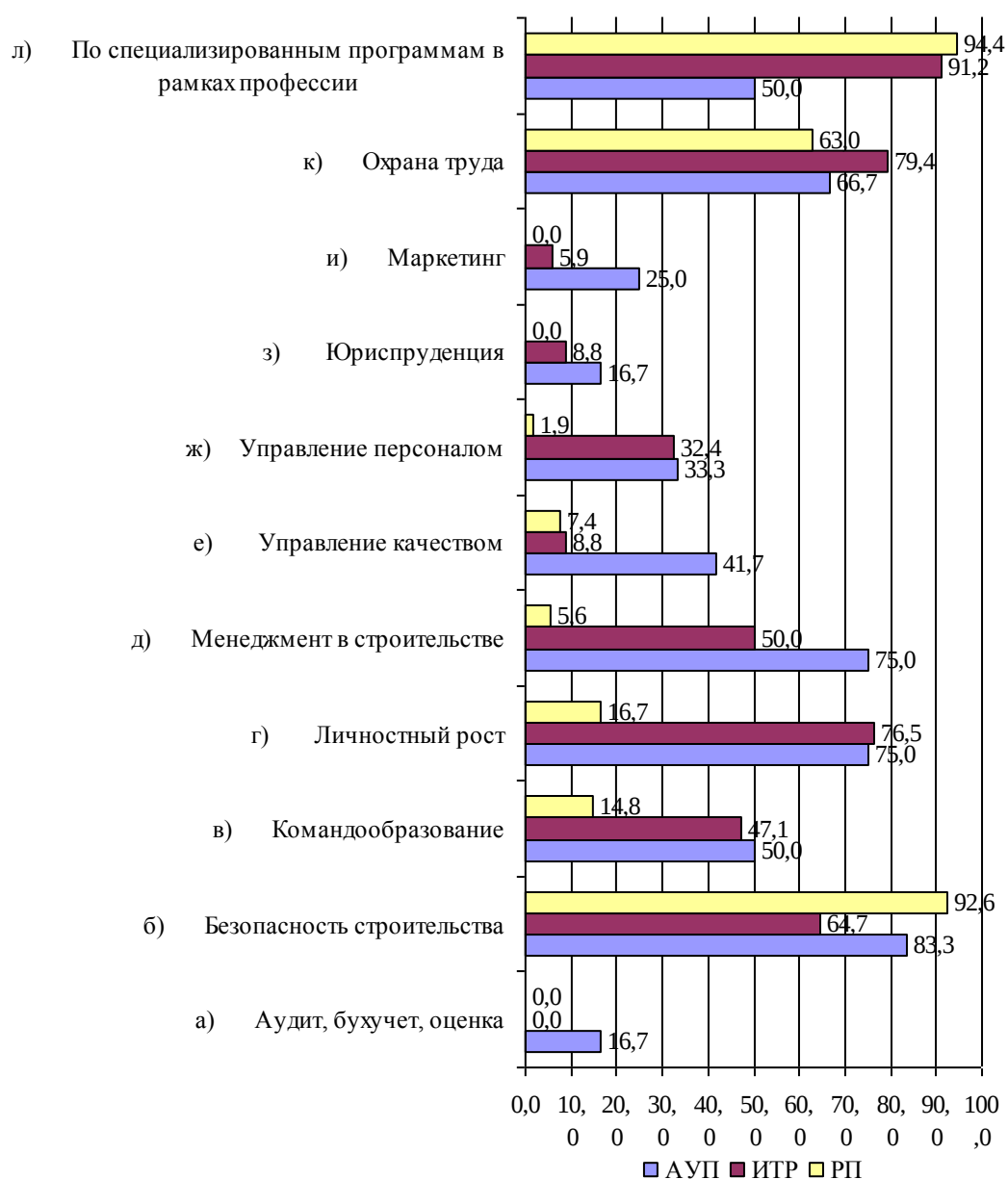


Рисунок 19 – Распределение ответов о заинтересованности в направлениях обучения, в %

Следующий вопрос касался предпочитаемой организации прохождения обучения. Распределение ответов на него приведено на рисунке 20.

Полученные результаты говорят о том, что за пределами предприятия предпочли бы обучаться большинство представителей АУП (83,3%), чуть больше половины ИТР (55,9%) и 29,6% рабочих.

Представители ИТР и РП предпочли бы на 67,6% и 63% соответственно

обучаться на территории предприятия, но с привлечением сторонних специалистов.

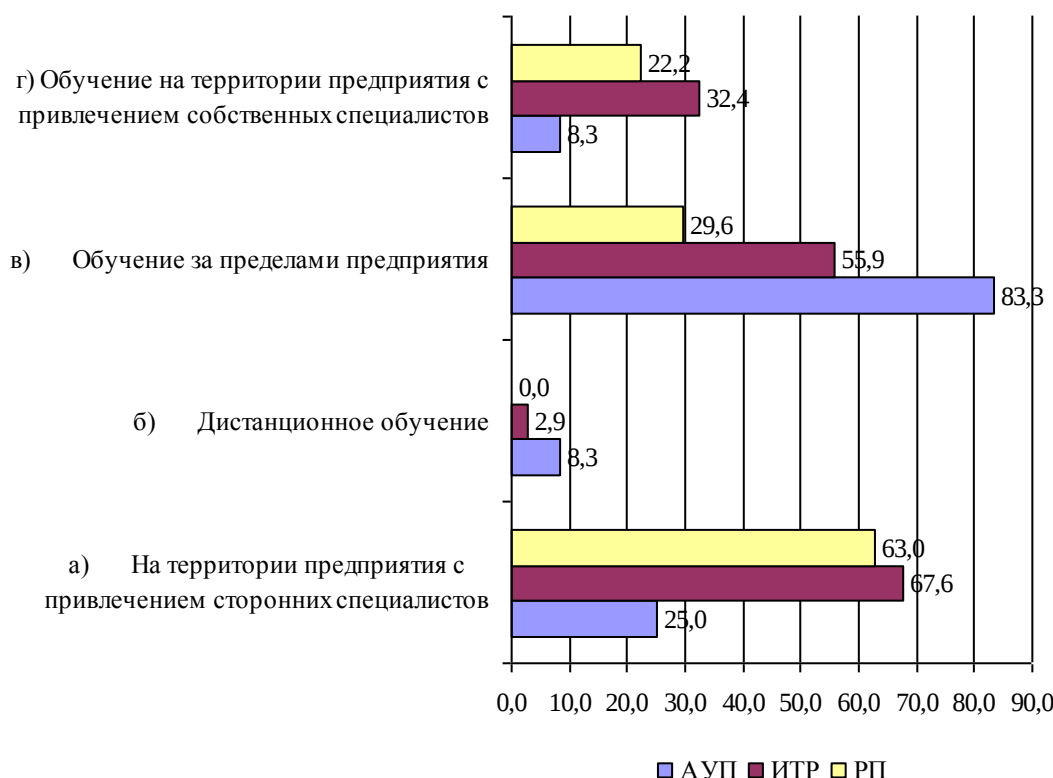


Рисунок 20 – Распределение ответов на вопрос о предпочитаемой организации процесса обучения

Обучение на территории предприятия при помощи собственных специалистов привлекает только 8,3% АУП, 32,4% ИТР и 22,2% рабочих.

В рамках проведенного опроса был также задан вопрос руководящему составу цехов предприятий: «Чего не хватает молодым работникам, пришедшим на Ваше предприятие?». Распределение ответов представлено на рисунке 21.

Оказалось, что не имеет претензий к молодым работникам только один руководитель из всех опрошенных. Наибольшее количество руководителей отметили, что у молодежи отсутствует чувство ответственности, которое, как нам кажется, можно воспитать посредством примера со стороны старшего поколения и в том числе руководителей.

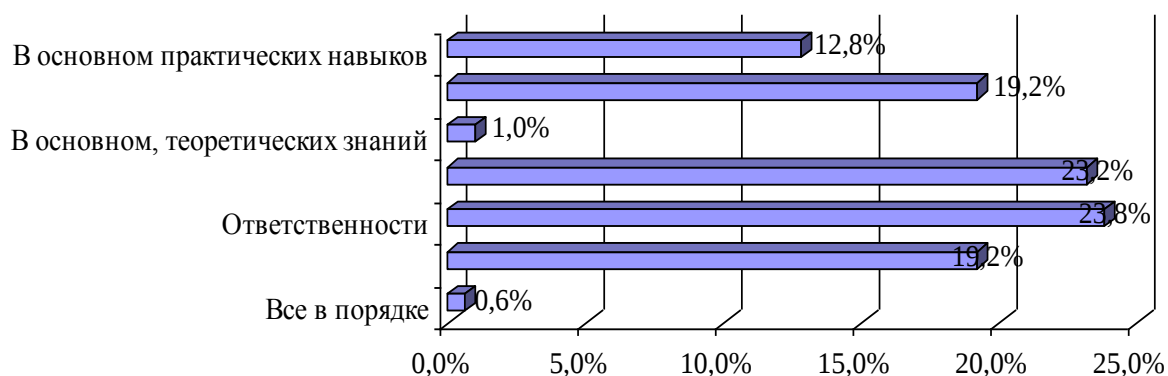


Рисунок 21 - «Чего не хватает молодым работникам, пришедшим на Ваше предприятие?»

Привлекает внимание наличие большого процента руководителей, обративших внимание на отсутствие желания работать у молодого поколения, что, по нашему мнению, говорит о недостатках системы мотивации на предприятии.

На третьем месте стоит отсутствие инициативности и недостаток теоретических знаний и практических навыков. Причем следующую позицию занимает ответ о нехватке в основном практических навыков.

Теоретические знания молодые люди получают в лицеях и колледжах, и данное утверждение подтверждает практические результаты наблюдения за трудовой деятельностью молодежи, пришедшей на работу после окончания данных учебных заведений, а точнее - низкий уровень профессиональной подготовки. Проблему освоения практических навыков обязана решать производственная практика учащихся. Основываясь на утверждениях руководителей, можно сделать вывод о неэффективности прохождения производственной практики.

Одной из причин может быть уже отмеченное отсутствие желания работать у молодежи. Также другой причиной, в виду загруженности

производственного персонала и элементарной нехватки времени, может являться отсутствие должного внимания к учащимся, проходящим производственную практику.

Итак, полученные результаты анкетирования говорят о том, что на предприятии существует потребность в обучении у всех категорий работников. Такие ответы характеризуют работников предприятия как людей, стремящихся к развитию своих творческих и интеллектуальных способностей, также они готовы помогать своим товарищам по работе в достижении высоких результатов в этой сфере.

Таким образом, обобщая достоинства и недостатки, присущие системе внутрифирменного обучения персонала ООО «ЖБИ», можно сформулировать его основные проблемы:

- отсутствует взаимосвязь между используемыми программами обучения персонала и стратегией развития предприятия;
- потребность в обучении персонала не реализуется;
- неэффективная организация обучения молодых кадров;
- отсутствует система и комплексность в обучении персонала предприятия;
- низкая результативность и эффективность обучения;
- наличие трудностей в оценке изменений в работе персонала по прошествии времени.

Как следствие, невозможно четко определить оптимальный уровень потребности предприятия в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме.

### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения в ООО «ЖБИ»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «ЖБИ»**

Причины возникновения проблемы отсутствия взаимосвязи между стратегией развития предприятия и используемых программ обучения персонала могут состоять в следующем:

– отсутствуют формализованные (содержащиеся в каких-то программных документах) планы по развитию предприятия или его подразделений. Для ООО «ЖБИ» план производства является основным документом. Поэтому специалист, отвечающий за разработку программ по обучению и развитию персонала, может затрудняться во взаимосвязи будущего обучения с развитием предприятия. Скорее всего, он будет осуществлять планирование обучения персонала, о необходимости которого ему напрямую укажет руководитель предприятия;

– недостаточность управленческой подготовки специалистов по управлению персоналом. Отсутствуют системные знания в кадровом менеджменте. Кадровому специалисту необходимо обладать знаниями в области менеджмента, владеть основами стратегического планирования и анализа, умением определять жизненный цикл предприятия. Это позволяет разбираться в деятельности предприятия, осуществлять анализ тенденций его развития, осуществлять планирование необходимых изменений в работе с персоналом.

Решение этой проблемы состоит в следующем:

1. Специалист по управлению персоналом должен участвовать в планировании деятельности предприятия. При этом у руководителей основных подразделений должны быть формальные планы по развитию предприятия, которые содержат в себе прогнозные показатели результатов деятельности,

потребность в ресурсах, в т.ч. и в персонале. Специалист по кадрам, принимая участие в таких заседаниях, сможет установить этап жизненного цикла предприятия и необходимые, вследствие этого, требования к персоналу (как количественные, так и качественные).

## 2. Проведение опроса сотрудников предприятия.

Информация по опросу обобщается по категориям работников, для чего данные для анализа систематизируются в табличной форме (таблица 11).

Таблица 11 - Данные опроса работников других подразделений

| Категории работников | Проблемы в профессиональной деятельности | Проблемы в общении, в самочувствии и пр. | Необходимые знания | Как указанное отвечает целям подразделения | Комментарии |
|----------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|-------------|
|                      |                                          |                                          |                    |                                            |             |

3. Сбор заявок на обучение от руководителей структурных подразделений. Образец такой заявки приведен в таблице 12.

Таблица 12 - Заявка на обучение руководителя структурного подразделения

| № п/п | Тема обучения | Что необходимо, по Вашему мнению, развивать (улучшить) в поведении подчиненных | Что необходимо улучшить в знаниях, умениях и навыках подчиненных | Кому из подчиненных необходимо пройти обучение | Результат (заполняется специалистом по кадрам по результатам беседы с руководителем, который сделал заявку) |
|-------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |               |                                                                                |                                                                  |                                                |                                                                                                             |

В ряде случаев главы структурных подразделений предпринимают попытки отразить информацию в заявке неверно. Подобная позиция

свидетельствует об отсутствии желания руководителей принимать участие в этой работе, о том, что некоторые руководители не осознают значимости обучения, не берут на себя ответственность за развитие и обучение вверенных им сотрудников.

Данные обстоятельства могут быть вызваны рядом причин. Например, отсутствием формальных требований к ним в их должностных инструкциях в данной сфере, отсутствие прямых требований со стороны руководства и мотивации руководителей в сфере развития и обучения подчиненных.

Для преодоления данных проблем, целесообразно проводить беседы, на которых разъяснять ситуацию, а также разработать и внедрить организационные меры для предотвращения подобных случаев в перспективе. Так, необходимо сделать акцент на то, каким образом оцениваются руководители отделов и подразделений при проведении аттестации. Осуществляется ли оценка их вклада в развитие, обучение, профессиональный рост сотрудников, находящихся у них в подчинении.

Таким образом, можно более адекватно выявить реальную необходимость организации в обучении и развитии сотрудников.

Руководство ООО «ЖБИ» должно серьезно относиться к развитию своих работников, для чего необходимо осуществлять обучение для различных категорий сотрудников на постоянной основе. Для того чтобы данное направление деятельности было эффективным, необходимо соблюдение системности и комплексности программ обучения. Темы обучения должны учитывать все направления деятельности и подчиняться одной цели.

Причиной того, что на предприятии нет организации подобного обучения, является, прежде всего, отсутствие комплексной точки зрения по вопросу подготовки сотрудников. Очевидна диспропорция между обучением работников профессиональным навыкам (то есть обучением по профессии) и личностным ростом и развитием сотрудников.

Системность обучения может быть обеспечена благодаря сочетанию программы обучения, форм и методов обучения работников.

Для формирования комплексного плана развития и обучения персонала ООО «ЖБИ», необходимо сочетать следующие характеристики: категории сотрудников, выявленные и обоснованные потребности в обучении и развитии.

Далее необходимо подобрать подходящие формы обучения. При этом целесообразно выделить в обучении два крупных блока: профессиональное обучение и личностный рост сотрудников. Пример обобщения результатов данной работы в виде матриц приведен в таблице 13.

Таблица 13 - Матрица составления комплексного плана обучения для управленческого персонала

| Профессиональное развитие |                                                                                                                     |                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Категория работников      | Тема                                                                                                                | Способ обучения                                                             |
| АУП                       | Менеджмент в строительстве, управление персоналом, управление качеством                                             | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации                 |
| ИТР                       | Безопасность строительства, охрана труда, специализированные программы, управление персоналом, управление качеством | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации                 |
| Рабочие                   | Безопасность строительства, специализированные программы                                                            | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации                 |
| Личностное развитие       |                                                                                                                     |                                                                             |
| Категория работников      | Тема                                                                                                                | Способ обучения                                                             |
| АУП                       | Деловой этикет                                                                                                      | Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг) |
| ИТР                       | Взаимодействие с коллективом                                                                                        | Корпоративный тренинг                                                       |

|         |                                 |                                             |
|---------|---------------------------------|---------------------------------------------|
| Рабочие | Способность управлять стрессами | Корпоративный тренинг с элементами коучинга |
|---------|---------------------------------|---------------------------------------------|

Следующая проблема системы обучения на предприятии заключается в низкой эффективности и результативности обучения. Чтобы ее избежать, при планировании обучения сотрудников специалист, обеспечивающий данный процесс, должен предварительно спрогнозировать предполагаемые итоги и результаты обучения. Итог процесса обучения должен представлять собой материальную величину, то есть он может и должен быть подвергнут измерению.

На стадии планирования обучения целесообразно проводить анализ групп сотрудников, направляемых на обучение. Это даст возможность сформулировать желаемый результат обучения, наметить вектор обучения, что в свою очередь, даст адекватные сведения для разработки форм, методов и средств обучения персонала.

При условии, что специалист, обеспечивающий обучение сотрудников предприятия имеет целостное представление о предполагаемом результате обучения, выбор обучающей компании значительно облегчается, хотя в современных условиях рынок предлагает огромное количество компаний данного профиля. Средствами выбора могут считаться рекомендации клиентов обучающей компании, презентация обучающей организации, пробное занятие с группой сотрудников. Результатами процесса обучения принято считать разработку регламентов, памяток, итоговые экзамены, выявляющие уровень усвоения знаний сотрудников, прошедших обучение, и другое.

Отправлять группу сотрудников на обучение в определенное учебное заведение, или приглашать преподавателей (тренеров) на отдельные темы стало на современном этапе все менее актуальным. Доказано, что изучение отдельных тем не дает обучающемуся персоналу системных знаний о месте изучаемой темы в комплексе работ, осуществляемых работниками.

В наше время на смену изучению отдельных тем пришел

интегрированный подход к обучению персонала. Это объясняется тем, что для объективного повышения квалификации и, следовательно, повышения производительности и эффективности труда, обучаемым сотрудникам необходимы интегрированные знания в смежных сферах. В связи с этим, основная роль в данном процессе отводится человеку, курирующему процесс обучения как гаранту достижения желаемых итогов и результатов обучения.

Обычно эта деятельность является прерогативой менеджера по персоналу, но данному сотруднику нередко не хватает времени чтобы осуществить качественное отслеживание процесса, в силу его загруженности. Кроме обучения персонала он осуществляет деятельность по подбору сотрудников, кадровому учету, оценке и многое другое. Если же принять во внимание тот факт, что на предприятии одновременно проводится обучение нескольких категорий работников, то можно сказать, что процесс обучения приобретает практически бесконтрольный и неуправляемый характер.

Достижение желаемых результатов обучения в этом случае возможно при разумном сочетании ряда компонентов: высокий профессионализм и ответственность преподавателей (тренеров), развитая мотивация обучающихся работников и другие.

Одним из возможных выходов из подобной ситуации можно считать дополнение разделов плана обучения и развития персонала разделом «Оценка результативности обучения».

Пример приведен в таблице 14.

Таблица 14 - План обучения с оценкой результативности для управленческого персонала

| Профессиональное развитие |                                        |                                |                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Категория работников      | Тема                                   | Способ обучения                | Оценка результативности                            |
| АУП                       | Менеджмент в строительстве, управление | Участие в семинаре – тренинге, | Доклад на совещании о том, что узнали на обучении, |

|                      |                                                                                                                     |                                                                             |                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | персоналом, управление качеством                                                                                    | курсы повышения квалификации                                                | обсуждение                                                                                                                                    |
| ИТР                  | Безопасность строительства, охрана труда, специализированные программы, управление персоналом, управление качеством | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации                 | Доклад в подразделении о том, что узнали на обучении, обсуждение                                                                              |
| Рабочие              | Безопасность строительства, специализированные программы                                                            | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации                 | Отчет слушателей с оценкой того, что они узнали, квалификационный экзамен                                                                     |
| Личностное развитие  |                                                                                                                     |                                                                             |                                                                                                                                               |
| Категория работников | Тема                                                                                                                | Способ обучения                                                             | Оценка результативности                                                                                                                       |
| АУП                  | Деловой этикет                                                                                                      | Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг) | Тест: «Основные правила делового этикета», разработать основные стандарты этикета предприятия                                                 |
| ИТР                  | Взаимодействие с коллективом                                                                                        | Корпоративный тренинг                                                       | Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны тренера об уровне взаимодействия руководителей с коллективом, рекомендации |
| Рабочие              | Способность управлять стрессами                                                                                     | Корпоративный тренинг с элементами коучинга                                 | Тест: «Основные правила борьбы со стрессами». Отчет со стороны тренера                                                                        |

|  |  |  |                                                                           |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | об уровне<br>стрессоустойчивости<br>работников, возможные<br>рекомендации |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|

Обычно руководителям сложнее всего увидеть полноценную отдачу от средств, вложенных в обучение и развитие персонала, потому что сложно провести оценку изменений в работе персонала по прошествии времени.

Подход, который предлагается, позволит руководителю предприятия провести ознакомление, оценку и внести корректировки в случае необходимости в планируемое совершенствование деятельности обучаемого персонала еще на этапе проектирования программы обучения. Специалист по кадрам с помощью данной методики получает четкое представление о необходимых результатах обучения сотрудников. Достижение этих результатов является основой деятельности отдела кадров в запланированный период.

В предлагаемой методике, в создаваемую программу обучения и развития персонала, предусмотрено введение еще одного раздела (см. Приложение Б).

Подход, который предлагается, позволит осуществить решение ряда задач, отвечающих современному уровню взаимоотношений между работодателем и работником, а именно:

- повышение уровня ответственности руководителей среднего звена за подчиненных и за их развитие;
- вовлечение в процесс управления развитием всего персонала предприятия.

Возрастающая потребность в квалификационных рабочих кадрах обуславливает совершенствование системы их подготовки, нахождение новых путей повышения ее эффективности. Проведенное исследование показало, что на предприятии существует потребность в повышении квалификации рабочих, многие из которых хотят повысить свои квалификационные разряды.

Для систематизации процесса обучения в ООО «ЖБИ» целесообразно разработать программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, которая направлена на установление форм и методов обучения рабочих кадров, повышения их квалификации, формирование у них высокого профессионализма, умения работать в новых экономических условиях.

Программа обучения должна распространяться на весь рабочий персонал предприятия и подлежит исполнению руководителями всех уровней и во всех подразделениях предприятия.

В рамках программы обучения рабочих ООО «ЖБИ» планируется организация следующих видов обучения персонала, которые будут обеспечивать его непрерывность:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- обучение рабочих вторым профессиям;
- повышение квалификации рабочих.

В условиях рыночной экономики потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на производстве с привлечением сторонних специалистов.

Этапы реализации программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров приведены в таблице 15.

Таблица 15 - Этапы реализации программы обучения

| Этап                                                                              | Содержание                                                                                                                                                                                | Ответственный                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Определение потребности в обучении.<br><br>Утверждение годового плана обучения | Рассылка в подразделения бланков заявок на подготовку и обучение персонала на следующий год.<br><br>Формирование предварительного плана обучения, согласование плана с главным инженером. | Отдел кадров,<br>начальники<br>подразделений |

|                                   |                                                                                  |                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                   | Утверждение годового плана у генерального директора                              |                           |
| 2. Определение затрат на обучение | Составление сметы расходов (расходы должны быть не более 4% фонда оплаты труда)  | Отдел кадров, бухгалтерия |
| 3. Организация учебного процесса  | Определение форм и методов обучения, заключение договоров с учебными заведениями | Отдел кадров              |

На основании годового плана отдел кадров должен организовать обучение рабочих кадров предприятия, заключить трудовые соглашения с учебными заведениями на осуществление теоретического обучения, выделить помещение для учебы и требуемые технические средства обучения.

Можно выделить ряд основных требований к подготовке и обучению рабочих:

1. Конечная цель обучения и развития рабочих заключается в обеспечении соответствующей квалификации и степени их подготовки.

2. Для обеспечения качества при производстве, окончательном контроле и испытаниях изделий должна производиться опережающая подготовка сотрудников, которая берет начало с момента заключения с работником договора о трудовой деятельности.

3. Непрерывное обучение и повышение квалификации можно считать прямой обязанностью каждого сотрудника.

4. Ответственность за качество обучения и повышение квалификации персонала организации несет отдел кадров.

Производственно-техническое обучение рабочих кадров включает в себя три основные ступени:

– 1 ступень - начальный уровень квалификации, представляющий собой подготовку новых рабочих до 1-2 квалификационных разрядов.

– 2-ступень - средний уровень квалификации, который предусматривает повышение квалификации рабочих 3-4 квалификационных

разрядов.

– 3-ступень – высший уровень квалификации, который предусматривает повышение квалификации рабочих до 5-6 квалификационных разрядов при помощи производственно-технических курсов.

В ходе подготовки работников по ступенчатой системе должно быть предусмотрено проведение следующих основных форм повышения квалификации: во-первых, производственно-технические курсы, во-вторых, курсы целевого назначения, в-третьих, освоение вторых и смежных специальностей.

Производственно-техническими курсами принято называть профессиональное обучение персонала, которое направлено на последовательное усовершенствование профессиональных умений, знаний и производственных навыков по основной профессии.

Курсы целевого назначения представляют собой программу и методы исследования и освоения нового оборудования, технических процессов, материалов, изделий, научной организации труда и повышение качества выпускаемой на предприятии продукции.

Подготовкой новых рабочих называется профессиональное обучение людей, ранее не имевших профессиональных навыков в изучаемой области.

Подготовка новых рабочих на первую ступень обучения ставит в задачу приобретения персоналом необходимых производственных навыков, а также технических знаний согласно утвержденных учебных программ. На обучение первой степени могут быть приняты выпускники средних школ, не имеющие профессии, неквалифицированные рабочие предприятия и принятые со стороны, а также лица, предполагающие сменить профессию.

Женщины и несовершеннолетние могут пройти подготовку новых рабочих только по тем профессиям и для тех видов производств и работ, где официально разрешено использование их труда. Возможно проведение подготовки новых рабочих на предприятиях по индивидуальной, групповой или курсовой форме обучения.

Групповая подготовка рабочих проводится в учебной группе численностью до 25 человек. Приобретение практических знаний и профессиональных навыков осуществляется индивидуально на рабочих местах. Руководить этим процессом обычно назначают инструктора производственного обучения – опытного, квалифицированного рабочего, которого освобождают от выполнения основной работы на данный период времени. Теоретическая подготовка рабочих осуществляется в рабочее время за счет средств предприятия, которые выделены на подготовку персонала или в учебных заведениях.

При индивидуальной подготовке сотрудники изучают теоретический курс самостоятельно, при участии преподавателей теоретического обучения, которые оказывают консультативную помощь. Подготовка завершается сдачей квалификационных экзаменов.

При подготовке новых рабочих получение теоретических основ профессии и производственное обучение на предприятии должно проводиться в рамках рабочего времени, предусмотренного российским Кодексом законов о труде, для работников соответствующих производств, возрастов и профессий.

Обучение вторым профессиям и переподготовка представляют собой обучение сотрудников, уже владеющих какой-либо профессией, с целью приобретения дополнительной специальности. Изучение рабочими кадрами вторых специальностей осуществляется с целью обогащения их профессиональных знаний, умений и навыков, подготовки к коллективной деятельности, а также по совмещаемым профессиям.

Предпосылками для осуществления переподготовки рабочих кадров могут быть во-первых, сведения отделов, служб и других подразделений предприятия о высвобождении сотрудников определенных специальностей в связи с изменением или расширением профиля производства, во-вторых, внедрение новых технологий или видов техники, модернизация используемого на предприятии оборудования и другое. На базе этих сведений и производится расчет необходимости в переподготовке рабочих кадров.

Формы переподготовки и обучения рабочих кадров вторым профессиям идентичны формам, используемым при подготовке новых рабочих. Традиционно обучение осуществляется без отрыва от основной работы. В исключительных случаях возможно освобождение рабочих кадров, проходящих обучение, от основной работы на весь период производственного обучения, что оформляется приказом по предприятию.

В случае, если укомплектовать группу численностью от десяти человек представляется невозможным, обучающиеся рабочие получают теоретические занятия при помощи консультаций, аналогично индивидуальной подготовке персонала непосредственно на предприятии.

Изучение вторых специальностей и переподготовка завершаются сдачей квалификационных экзаменов с проверкой и оценкой приобретенных профессиональных знаний, а также знаний в сфере обеспечения качества в процессе работы обучавшихся кадров.

Согласно современным подходам, повышение квалификации представляет собой профессиональное обучение, которое нацелено на последовательное усовершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии, а также на обеспечение качества.

Формы повышения квалификации рабочих кадров могут быть различные, например, производственно-технические курсы (вторая и третья ступень обучения), курсы целевого назначения.

Главная форма повышения квалификации рабочих кадров без отрыва от производства – это производственно-технические курсы.

Курсы организуются в следующих целях:

- получение технических знаний и профессиональных навыков рабочих кадров до уровня, требуемого для фактически выполняемых ими видов деятельности;
- повышение квалификации (класса, разряда) до среднего уровня по данной профессии или специальности (вторая ступень);
- повышение квалификации рабочих со среднего уровня до более

высокого, также в пределах профессии и специальности (третья ступень).

На второй ступени обучение осуществляется на производственно-технических курсах, его задача – повысить квалификацию рабочих по профессии до 3-4 разряда и обучение по одной из смежных профессий. Вторая ступень обучения для рабочих, полностью освоивших программу обучения на предприятии на первой ступени (1-2 разряды) и имеющих стаж работы на предприятии более года. Вторая ступень обучения предназначена также для рабочих, принятых со стороны со 2-3 разрядом и имеющих стаж работы на предприятии более года.

Работник, который получил обучение на второй ступени и которому присвоен 3 разряд, имеет возможность сдать квалификационную пробу и экзамен на 4 разряд без прохождения дальнейшего обучения в течение двух ближайших лет.

Задача освоения третьей ступени - повышение квалификации рабочих по освоенной ими профессии до 5-6 разряда. Здесь могут проходить обучение те рабочие, которые прошли вторую ступень обучения по своей профессии, проработали по 4 разряду от двух лет, а также совмещающие вторую профессию по начальному разряду, окончившие СПТУ по 4 разряду и проработавшие на предприятии не менее двух лет. Обучение завершается сдачей квалификационного экзамена.

На этапе принятия экзаменов у рабочих и специалистов нужно создать заводскую и цеховую квалификационные комиссии. Заводская комиссия формируется приказом по предприятию. Главный инженер предприятия обычно назначается председателем квалификационной комиссии, а членами данной комиссии становятся руководители подразделений.

Председателем цеховой квалификационной комиссии обычно назначается начальник цеха или его заместитель, а членами комиссии - представитель отдела кадров, мастера цеха или участка. Цеховые комиссии имеют право присваивать квалификационные разряды до третьего включительно, а заводская комиссия - от четвертого и выше. Все виды

обучения завершаются сдачей экзаменов и заполнением протоколов, которые подлежат хранению в архиве предприятия. Рабочим, повысившим свой квалификационный разряд, осуществляется запись в трудовой книжке.

Учебные программы повышения квалификации направлены на расширение знаний, умений и навыков рабочих как по основной профессии, так по смежным специальностям.

Распределение учебного времени на теоретическое и производственное обучение определяется на основе характера производства и уровня подготовки рабочих кадров.

### **3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Результаты бакалаврской работы могут считаться достигнутыми, если внедрение предложенных мер позволит усовершенствовать управление системой обучения на предприятии.

Разработка плана обучения персонала ООО «ЖБИ» по перечисленным рекомендациям позволит предприятию в дальнейшем минимизировать или избежать таких проблем отсутствия взаимосвязи между используемыми программами обучения персонала и стратегией развития предприятия, бессистемности обучения персонала предприятия, низкой результативности и эффективности обучения, поможет проводить оценку изменений в работе персонала по прошествии времени.

Разработка программы повышения квалификации рабочего персонала позволит повысить результативность их труда. Рассчитаем экономический эффект предложенного мероприятия.

Расходы на внедрение данного мероприятия представляют собой расходы на обучение 89 рабочих на курсах повышения квалификации. Расходы на обучение одного человека – 5000 рублей. Всего = 5000 руб. x 89 чел. = 445 тыс. руб.

Практика показывает, что в результате обучения работников, производительность труда увеличивается на 10-15%.

Примем для расчетов нижний уровень в 10%. Тогда прогнозируемый прирост производительности труда составит:

$$П_{тр} = 1939,7 + 10\% = 2133,67 \text{ тыс. руб./чел.}$$

В результате роста производительности труда, вырастет и выручка, которая составит:  $\Delta T = 2133,7 * 187 = 399001,9$  тыс. руб.

Принимая уровень рентабельности продаж 2015 года  $R_{пр} = 5,8$  найдем предполагаемый прирост прибыли  $\Delta П = 399001,9 \times 5,8 / 100 = 23142,1$  тыс. руб., т.е. прирост составит  $23142,1 - 15467 = 12679,1$ .

Текущие затраты по данному мероприятию, как упоминалось выше, составляют  $З = 445$  тыс. руб. Капитальных затрат нет. Для оценки эффекта необходимо рассчитать разницу между приростом прибыли и дополнительными текущими и капитальными затратами.

Эффект данного мероприятия составит:

$$\mathcal{E} = \Delta П - З = 12679,14 - 445 \text{ тыс. руб.} = 12234,1 \text{ тыс.руб. в год.}$$

Эффективность мероприятия определяется по формуле:

$$\mathcal{E}\mathcal{z} = \mathcal{E} / З * 100 = 12234,1 / 445 \times 100 = 2749,2 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, эффективность внедрения программы обучения рабочих в ООО «ЖБИ» составит 2749,2 тыс. руб.

Изменение основных экономических показателей после внедрения мероприятий приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Изменение основных экономических показателей ООО «ЖБИ»

| Наименование показателя                             | До внедрения мероприятия | После внедрения мероприятия | Изменен<br>ия | Изменен<br>ия |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------|---------------|
|                                                     |                          |                             | +/-           | %             |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 362724                   | 398996,3                    | 36272,3       | 110           |
| Себестоимость проданных товаров,                    | 347257                   | 347712                      | 455           | 100,13        |

|                                    |        |         |        |       |
|------------------------------------|--------|---------|--------|-------|
| продукции, работ, услуг            |        |         |        |       |
| Валовая прибыль                    | 15467  | 19024,4 | 3557,4 | 123,0 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.       | 15467  | 19024,4 | 3557,4 | 123,0 |
| Численность персонала, чел.        | 187    | 187     | 0      | 100   |
| Производительность труда, тыс.руб. | 1939,7 | 2133,67 | 193,97 | 110   |
| Чистая прибыль                     | 5004   | 5654,5  | 650,5  | 113,0 |

Как показывают полученные данные, в результате внедрения в программы повышения квалификации кадров произойдет общий рост выручки на 10%, валовой прибыли на 23% и чистой прибыли – на 13%.

Представим полученные результаты с помощью диаграммы (рисунок 22).

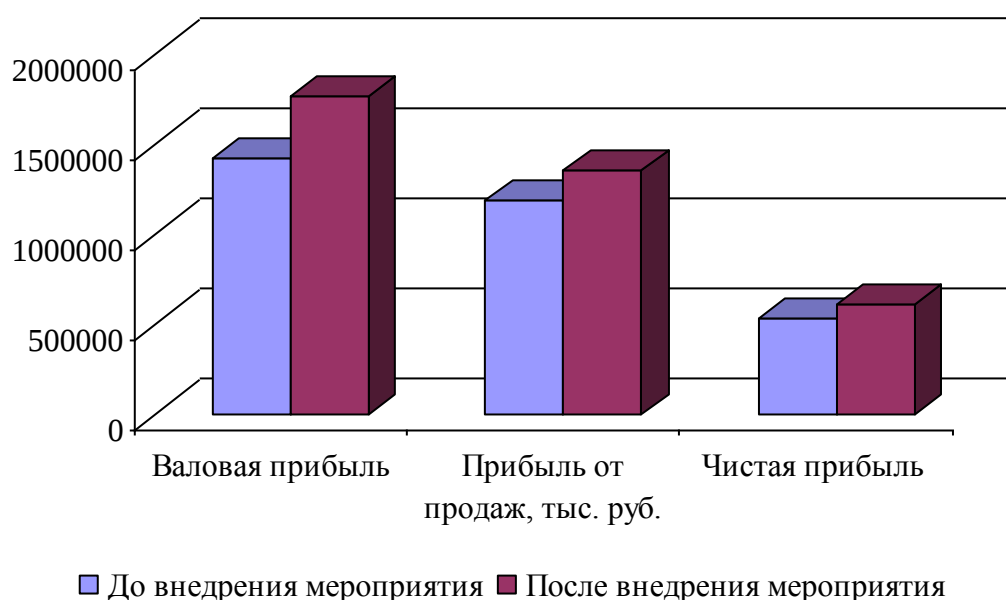


Рисунок 22 – Изменение основных экономических показателей после внедрения программы индивидуальной карьеры в ООО «ЖБИ»

Таким образом, предлагаемая программа повышения квалификации рабочих будет экономически эффективна для предприятия.

Социальная эффективность мероприятий состоит в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО «ЖБИ». К числу позитивных изменений можно отнести следующие:

1. Обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;
2. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
3. Благоприятный социально-психологический климат.

Позитивные социальные последствия будут формироваться и за пределами ООО «ЖБИ» (формирование благоприятного имиджа предприятия, создание новых рабочих мест и пр.).

Кроме того экономическая и социальная эффективность совершенствования системы обучения взаимосвязаны:

– с одной стороны, социальную эффективность в виде развития и обучения для персонала можно обеспечить только в случае надежности существования предприятия, которое получает прибыль, позволяющую предоставить это обучение;

– с другой стороны - экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение предприятия свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Таким образом, предлагаемые варианты повышения эффективности обучения, подготовки и повышения квалификации персонала достаточно эффективны и помогут ООО «ЖБИ» выйти на новый уровень развития, сохранить полноценный трудовой коллектив, улучшить морально-психологический климат в коллективе, повысить лояльность сотрудников, увеличить производительность труда, и, следовательно, повысить общую эффективность деятельности предприятия.

## **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

При обучении персонала затрагиваются важные факторы социальной эффективности. Повышение профессиональных качеств работника предполагает гарантию сохранения за ним рабочего места, дает возможность повышения в должности, самореализации, повышает чувство собственного достоинства, позволяет расширить внешний рынок труда, повысить доходы организации. Осуществление обучения персонала может быть эффективно только тогда, если издержки, связанные с ним, в перспективе будут ниже расходов компании на повышение производительности труда за счет других факторов или расходов, которые связаны с допущенными ошибками при найме работников.

Работники организации должны обладать видением перспективы своей трудовой деятельности, а организация, в свою очередь, заинтересована в развитии и повышении ценности своих сотрудников. Планирование обучения для перспективных работников является отдельным направлением, которое реализуется в рамках внутрифирменного обучения персонала.

Программы обучения для разных категорий персонала могут быть очень разнообразны и, в значительной степени, определяться целями, поставленными перед организацией и общей стратегией развития, а также основываться на анализе профессиональной деятельности работников, в результате которого происходит выявление рабочих функций и установление знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

В рамках работы было проведено исследование организации обучения персонала в ООО «ЖБИ», которое показало, что в практике предприятия сложились две формы внутрифирменного обучения: на рабочем месте (для рабочих) и вне рабочего места (для руководителей). На предприятии организуется повышение квалификации руководителей. Обучение проходят

директор, главный инженер, главный механик, главный энергетик, которые затем, по завершении обучения, в составе комиссии проводят обучение по программам для рабочих. При этом происходит знакомство с новейшими достижениями в сферах, представляющих профессиональный интерес для работников. Однако вследствие того, что руководители, прошедшие обучение и передающие полученные знания рабочим, не владеют техникой преподавания, обучение рабочих осуществляется не эффективно, в виде инструктажа.

Процесс обучения на предприятии носит ситуативный и несистематизированный характер, что, в свою очередь, не может быть гарантом стабильного профессионального роста сотрудников. На предприятии не обеспечивается возможность движения персонала по карьерной лестнице, что способствовало бы его не только профессиональному росту, но и материальному благосостоянию.

Основные недостатки существующей системы внутрифирменного обучения персонала ООО «ЖБИ» состоят в следующем:

- формально-технический подход к работе сотрудников отдела кадров, которые отвечают исключительно за организацию процесса обучения, но неспособны четко выделить приоритеты в его содержании и направлении, то есть нерешенным остается вопрос о разработке программ и методик обучения кадров;
- отсутствует системный контроль над ростом знаний. Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе прошедшего обучение;
- повышение квалификации руководителей проводится только по узкопрофильным производственным программам;
- не проводится повышение квалификации рабочих и специалистов.

Проведенное анкетирование также показало, что на предприятии существует потребность в обучении по различным направлениям деятельности.

Для совершенствования системы обучения персонала ООО «ЖБИ»

предложены следующие мероприятия:

- для систематизации работы по обучению персонала предприятия необходимо специалист по кадрам должен участвовать в процессе планирования деятельности предприятия, проводить опросы сотрудников предприятия, собирать заявки на обучение от руководителей структурных подразделений;
- разработать программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

Разработка плана обучения персонала ООО «ЖБИ» по перечисленным рекомендациям позволит предприятию в дальнейшем минимизировать или избежать таких проблем отсутствия взаимосвязи между используемыми программами обучения персонала и стратегией развития предприятия, бессистемности обучения персонала предприятия, низкой результативности и эффективности обучения, поможет проводить оценку изменений в работе персонала по истечению периода времени, позволит повысить квалификацию рабочего персонала и повысить результативность их труда.

Проведенное экономическое обоснование предложенных мероприятий показало их эффективность для предприятия.

В перспективе главной функцией системы профессионального обучения кадров в ЖБИ должна стать переподготовка рабочих, высвобождающихся в связи с техническим прогрессом, и лиц, пожелавших по каким-либо причинам сменить профессию, а также обучение рабочих вторым профессиям и обеспечение планомерного повышения их квалификации.

### Список использованной литературы:

1. Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 4.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция от 02.05.2015) // Информационно-правовая система Консультант-Плюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
3. Авдеев В.В. Управление персоналом: Технология формирования команды: учеб. пособие / В.В.Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2012.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг. – 8-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014.
6. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 124 с.
7. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М: Проспект, 2010. – 432с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / 8-е изд., стереотип. / Т.Ю.Базаров. - М.: Академия, 2010. - 224 с.
9. Брюханов Ю.А. Процесс формирования системы внутрифирменного обучения персонала // Дополнительное профессиональное образование. – № 3, 2011. с. 10-13.
10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

11. Варданын И. Планирование карьеры / И.Варданын // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 2.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
13. Воротынцева Т.Е. Строим систему обучения персонала / Т.Е.Воротынцева. – М.: Речь, 2012. – 128 с.
14. Десслер Г. Управление персоналом / Г.Деслер. – М.: БИНОМ. 2014.
15. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб : Учебное пособие / И.Б.Дуракова. – М.: Дело, 2011. – 103 с.
16. Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов. – М.: ПРИОР, 2010. – 365 с.
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А.П.Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.
18. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб. – М.: Форум, Инфра-М, 2009. – 336 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 164 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
22. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : Учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2011. – 321 с.
23. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : Учебник / В.В.Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : Велби, 2012. – 317 с.

24. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г.Кязимов. – М.: МИК, 2013. – 240 с.
25. Лобанова Т.Н. Оценка инвестиций в персонал – «за» и «против» / Т.Н.Лобанова // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С. 45-49
26. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
27. Магура М.И. Организация обучения персонала компании [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://lib100.com/book>
28. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании : Учебное пособие / И.К.Макарова, О.Е.Алехина, Л.М.Крайнова. – М.: Дело, 2010. – 124 с.
29. Менеджмент персонала / Герасимов Б.Н., Чумак В.Г, Яковлева Н.Г.: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 88 с.
30. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
31. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение : Учебник / 3-е изд. / Е.Б.Моргунов. – М.: Юрайт, 2014. – 562 с.
32. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учебно-практическое пособие / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
33. Погодина Г. Обучение персонала. Зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Электронный журнал Кадровик.ру. – Режим доступа: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru). № 7. – 2011.
34. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
35. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С.К.Сергиенко. – М. : Книжный мир, 2014. – 206 с.
36. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.:

КноРус, 2013. - 624 с.

37. Управление персоналом / Беяцкий Н.П.: учеб. пособие для вузов / Н.П. Беяцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – 3-е изд., стер. – Минск: Экоперспектива, 2011. – 55 с.

38. Управление персоналом / Кротова, Н.В.: учебник / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 91 с.

39. Управление персоналом и эффективность предприятий / Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И.- М.: Финансы и статистика, 2012. - 213 с.

40. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Моргунов Е.Б. Учеб.пособие; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 44 с.

41. Управление персоналом: современная российская практика / Мордовин С.К.: учеб. пособие / С.К. Мордовин.- 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 233 с.

## АНКЕТА

Уважаемые коллеги,

Мы проводим опрос сотрудников нашего предприятия. Нам важно ваше мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день, и что необходимо сделать или изменить.

1. ОТМЕТЬТЕ, К КАКОЙ ГРУППЕ СОТРУДНИКОВ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ:
  - а) Административно-управленческий персонал
  - б) Инженерно-технический персонал
  - в) Рабочий персонал
2. ЧТО ИЗ НИЖЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ПОМОЖЕТ ВАМ СПРАВЛЯТЬСЯ С РАБОТОЙ ЛУЧШЕ:
  - а) Больше обучения
  - б) Больше помощи от руководителя
  - в) Больше помощи от коллег
  - г) Лучшее оснащение и оборудование
  - д) Лучшие условия труда
  - е) Большая зарплата
  - ж) Другое
3. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ ПРОЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СВОЕГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА:
  - а) Однозначно, да
  - б) Скорее да
  - в) Скорее нет
  - г) Однозначно нет
  - д) Затрудняюсь ответить
4. ПОЖАЛУЙСТА, ПОМЕТЬТЕ, НАСКОЛЬКО ВЫСКАЗЫВАНИЯ,

ПРИВЕДЁННЫЕ НИЖЕ, ПРИМЕНИМЫ К ВАШЕМУ ПРЕДПРИЯТИЮ:

- а) на нашем предприятии тренинги/учеба легко доступны
- б) на нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение тренингов/курсов и т.п.
- в) на нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться
- г) на нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения
- д) сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. Возможности развиваться нет
- е) как минимум раз в году я прохожу инструктаж по профессиональным вопросам деятельности

5. ВЫБЕРИТЕ ПРЕДПОЧИТАЕМЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ:

- а) Кураторство, инструктирование, наставничество
- б) Повышение квалификации
- в) Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы
- г) Программированное обучение
- д) Краткосрочные тренинги, семинары
- е) Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)
- ж) Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)

6. ОТМЕТЬТЕ, НАСКОЛЬКО ВЫ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ НИЖЕ НАПРАВЛЕНИЯХ ОБУЧЕНИЯ:

- а) Аудит, бухучет, оценка
- б) Безопасность строительства
- в) Командообразование
- г) Личностный рост
- д) Менеджмент в строительстве

- е) Управление качеством
- ж) Управление персоналом
- з) Юриспруденция
- и) Маркетинг
- к) Охрана труда
- л) По специализированным программам в рамках профессии

7. ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАКУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОХОЖДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ:

- а) На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов
- б) Дистанционное обучение
- в) Обучение за пределами предприятия
- г) Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

**План обучения для управленческого персонала с оценкой его  
практического применения**

| Профессиональное развитие |                                                                                                                     |                                                             |                                                                           |                                                                                                                      |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Категория работников      | Тема                                                                                                                | Способ обучения                                             | Оценка результативности                                                   | Практическое применение                                                                                              |
| АУП                       | Менеджмент в строительстве, управление персоналом, управление качеством                                             | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации | Доклад на совещании о том, что узнали на обучении, обсуждение             | Мозговой штурм, групповая работа: «Улучшение, управления предприятием. Разработка мер».                              |
| ИТР                       | Безопасность строительства, охрана труда, специализированные программы, управление персоналом, управление качеством | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации | Доклад в подразделении о том, что узнали на обучении, обсуждение          | План мероприятий по улучшению \ мер безопасности, охраны труда, разработка правил поведения на стройплощадке и т.д.) |
| Рабочие                   | Безопасность строительства, специализированные программы                                                            | Участие в семинаре – тренинге, курсы повышения квалификации | Отчет слушателей с оценкой того, что они узнали, квалификационный экзамен | Присвоение квалификационных разрядов                                                                                 |
| Личностное развитие       |                                                                                                                     |                                                             |                                                                           |                                                                                                                      |
| Категория работников      | Тема                                                                                                                | Способ обучения                                             | Оценка результативности                                                   | Практическое применение                                                                                              |

|         |                                 |                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |
|---------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| АУП     | Деловой этикет                  | Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг) | Тест: «Основные правила делового этикета», разработать основные стандарты этикета предприятия                                                  | Утверждение разработанных стандартов. Оценка этики отношений и применимости разработанных стандартов этики (ответственный зам.директора по персоналу).                     |
| ИТР     | Взаимодействие с коллективом    | Корпоративный тренинг                                                       | Анкета слушателей с оценкой того, что они узнали. Отчет со стороны тренера об уровне взаимодействия руководителей с коллективом, рекомендации. | По окончании года оценка использования полученных знаний через:<br>а) оценку микроклимата в подразделениях;<br>б) анализ причин увольнения                                 |
| Рабочие | Способность управлять стрессами | Корпоративный тренинг с элементами коучинга                                 | Тест: «Основные правила борьбы со стрессами». Отчет со стороны тренера об уровне стрессоустойчивости и работников, возможные рекомендации      | По окончании года оценка менеджером по персоналу степени использования полученных знаний через:<br>а) оценку микроклимата и факторов на него влияющих;<br>б) анализ причин |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                          |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>увольнения;</p> <p>в) собеседование с участниками обучения: как им удастся бороться со стрессами, применяют ли они полученные знания на практике.</p> |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: «Организация системы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала на примере предприятия ООО «ЖБИ» г. Зеленогорска Красноярского края»

Объем оригинальности – 72,6%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 27,4%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

| Название                                                                                                                                                                                                                               | Ссылка на источник                                                                                                                              | Коллекция  | Доля в тексте | Доля в источнике |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|------------------|
| 1. Управление персоналом                                                                                                                                                                                                               | <a href="http://www.bytic.ru/mesi/bytic4/%CF%EE%F1%EE%F1%E8%FF/%D3%EF%...">http://www.bytic.ru/mesi/bytic4/%CF%EE%F1%EE%F1%E8%FF/%D3%EF%...</a> | internet   | 4,9%          | 4,9%             |
| 2. ТПУ_VKR_16771.pdf                                                                                                                                                                                                                   | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU097862.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU097862.pdf</a>                                                       | tpu        | 3,63%         | 3,63%            |
| 3. Методология разработки программы обучения и развития персонала                                                                                                                                                                      | <a href="http://www.masters.donntu.edu.ua/2011/iem/poluhina/library/ar...">http://www.masters.donntu.edu.ua/2011/iem/poluhina/library/ar...</a> | internet   | 2,89%         | 2,89%            |
| 4. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОЗДАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «МЯСОКОМБИНАТ НАХОДКИНСКИЙ» - V Студенческий научный форум (15 февраля - 31 марта 2013 года) | <a href="http://www.scienceforum.ru/2013/62/480#2">http://www.scienceforum.ru/2013/62/480#2</a>                                                 | internet   | 2,21%         | 2,46%            |
| 5. Скачать/bestref-132596.doc                                                                                                                                                                                                          | <a href="http://bestreferat.ru/archives/96/bestref-132596.zip">http://bestreferat.ru/archives/96/bestref-132596.zip</a>                         | internet   | 1,91%         | 2,18%            |
| 6. Скачать/Курбатова, Магура - Организация обучения персонала компании.pdf                                                                                                                                                             | <a href="http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=114333">http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=114333</a>                         | internet   | 1,89%         | 3,05%            |
| 7. Смолькина, Татьяна Васильевна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Екатеринбург 2006                                                                                                                             | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003307000/rsl010033079...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003307000/rsl010033079...</a> | disser.rsl | 1,88%         | 1,93%            |
| 8. Основная образовательная программа высшего профессионального образования общие положения направление ооп (специальность) «Управление персоналом» - страница 2                                                                       | <a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2</a>                   | internet   | 1,35%         | 2,9%             |
| 9. Урываева, Евгения Васильевна диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.08 Волгоград 2006                                                                                                                               | <a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003303000/rsl010033036...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003303000/rsl010033036...</a> | disser.rsl | 1,21%         | 4,18%            |
| 10. Стратегия развития на 2013-2015 годы                                                                                                                                                                                               | <a href="http://mylektcii.ru/1-69479.html">http://mylektcii.ru/1-69479.html</a>                                                                 | internet   | 0,76%         | 0,76%            |
| 11. Заключение - Совершенствование системы управления персоналом предприятия на примере туристического агентства «Меридиан»                                                                                                            | <a href="http://skachate.ru/finansii/1660/index.html?page=10">http://skachate.ru/finansii/1660/index.html?page=10</a>                           | internet   | 0,73%         | 0,73%            |
| 12. Чему учить выявление потребности в обучении                                                                                                                                                                                        | <a href="http://www.hr-portal.ru/article/chemu-uchit-vyavlenie-potreb...">http://www.hr-portal.ru/article/chemu-uchit-vyavlenie-potreb...</a>   | internet   | 0,52%         | 0,52%            |
| 13. ТПУ_VKR_17438.pdf                                                                                                                                                                                                                  | <a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU102834.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU102834.pdf</a>                                                       | tpu        | 0,4%          | 3,01%            |

Студент

| Группа  | ФИО                        | Подпись | Дата |
|---------|----------------------------|---------|------|
| 3-11И13 | Кушнина Екатерина Петровна |         |      |

Руководитель

| Должность              | ФИО                     | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------------|-------------------------|------------------------|---------|------|
| Профессор кафедры ИФНТ | Петрова Галина Ивановна | д.ф.н., профессор      |         |      |