

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Повышение квалификации и переподготовка персонала в АО "Алмалыкский ГМК"</b> УДК 005.963:622.012(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3И32	Икрамова Гульнара Бахтиёровна		05.06.18г

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		05.06.18г

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		05.06.18г

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17, 18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52 ,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77 ,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
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)

Р6	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 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин\_  
(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
Д-ЗИ32	Икрамова Гульнара Бахтиёровна

Тема работы:

**Повышение квалификации и переподготовка персонала в АО "Алмалыкский ГМК"**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**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 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследовать теоретические аспекты повышения квалификации и переподготовки кадров;</li> <li>2. Провести анализ системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»;</li> <li>3. Разработать направления по совершенствованию системы переподготовки и повышения квалификации персонала.</li> </ol>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

1. Теоретические аспекты повышения квалификации и переподготовки кадров
2. Анализ системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»
3. Направления совершенствования системы переподготовки и повышения квалификации персонала

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Икрамова Гульнара Бахтиёровна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	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
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	К.ф.н., доцент		05.06.18г

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Борисович Игорь	Д.ф.н., профессор		05.06.18г

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 87 с., 17 рис., 21 табл., 57 источников, 3 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, управление персоналом, повышение квалификации, обучение, переподготовка кадров, эффективность.

Объектом исследования является – АО «АГМК».

Предметом данной работы являются социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе переподготовки и повышения квалификации персонала в организации АО «АГМК».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы повышения квалификации и переподготовки персонала и разработка мероприятий по их совершенствованию в АО «АГМК».

В результате исследования были разработаны направления по совершенствованию системы переподготовки и повышения квалификации персонала.

Степень внедрения: рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала планируются к внедрению в АО «АГМК».

Область применения: данные рекомендации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

Научная новизна исследования заключается в анализе и обобщении особенностей использования современных методов профессионального обучения персонала на предприятиях, и разработке подходов к внедрению обучения работников на основе внедрения нетрадиционных методов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы на аналогичных предприятиях при решении вопросов, связанных с разработкой системы повышения квалификации персонала, расчетов финансовых показателей и экономической эффективности обучения персонала.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Теоретические аспекты повышения квалификации и переподготовки кадров	12
1.1 Роль повышения квалификации и переподготовки кадров в повышении экономической эффективности организации	12
1.2 Основные формы повышения квалификации и переподготовки кадров в условиях рыночной экономики	17
1.3 Зарубежный опыт организации переподготовки и повышения квалификации кадров	25
2 Анализ системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»	31
2.1 Общая характеристика АО «АГМК»	31
2.2 Анализ кадрового потенциала АО «АГМК»	33
2.3 Анализ существующей системы аттестации персонала в АО «АГМК»	42
2.4 Анализ системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»	45
3 Направления совершенствования системы переподготовки и повышения квалификации персонала	58
3.1 Рекомендации по развитию профессионально-технического обучения персонала АО «АГМК»	58
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии	61
Заключение	72
Список использованной литературы	77
Приложение	82

## **Введение**

Данная выпускная квалификационная работа посвящена теме «Повышение квалификации и переподготовка персонала» на примере АО «АГМК». Тема работы выбрана для научного исследования вследствие её актуальности, поскольку в современных условиях подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров осуществляется в новых условиях и требует новых подходов. Это связано с состоянием информационного общества, находящегося в условиях мировых глобализационных процессов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, и эффективности производства, являются кадры (персонал).

**Актуальность темы работы** заключается в необходимости проведения эффективных мероприятий по организации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Проблема повышения квалификации и переподготовки кадров существенно усилилась в условиях финансово-экономических сложностей, проходящих в экономике Российской Федерации.

Вопросы профессионального обучения персонала исследовались в трудах разных авторов, среди которых можно отметить В.Р. Савченко, Д.О. Умейко и др.

Вопрос подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала, как наиболее существенного фактора производства, освещается в статьях О. Чубуковой и Н. Синенко. Современные методы и технологии внутрифирменного обучения персонала рассматривали И. Косорига, Е. Железняк, Т. Базаров. Современные возможности производственного обучения исследовались В. Шоптенко. Однако, несмотря на достаточно значительное количество публикаций, некоторые вопросы остаются дискуссионными и недостаточно глубоко освещенными. Так, в частности, анализ состояния подготовки и повышение квалификации отдельных категорий и квалификационных групп работников проводится недостаточно системно,

недостаточно широко освещается деятельность региональных центров, которые в той или другой степени занимаются вопросами повышения уровня профессиональной подготовки кадров для производства и государственного управления.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ системы повышения квалификации и переподготовки персонала и разработка мероприятий по их совершенствованию в АО «АГМК».

**Задачи, поставленные в данной работе:**

- исследовать роль повышения квалификации и переподготовки кадров в повышении экономической эффективности организации;
- рассмотреть основные формы повышения квалификации и переподготовки кадров в условиях рыночной экономики;
- исследовать зарубежный опыт при организации переподготовки и повышения квалификации кадров;
- дать характеристику деятельности АО «АГМК» и провести анализ кадрового потенциала предприятия;
- провести анализ существующей системы аттестации персонала в АО «АГМК»;
- проанализировать систему переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»;
- разработать направления по развитию профессионально-технического обучения персонала АО «АГМК»;
- разработать направления по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии.

**Объектом исследования** является – АО «АГМК».

**Предметом данной работы** являются социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе переподготовки и повышения квалификации персонала в организации АО «АГМК».

В качестве **методов исследования**, использованы статистические методы, а именно сбор статистических данных численности персонала для выявления процентного соотношения по должностям и полу, использованы экономические данные для расчёта объёма инвестиций, затраченных для обучения персонала и др.

При написании данной выпускной квалификационной работы были использованы работы Травина В.В., Магуры М.И., Курбатовой М.Б., Одегова Ю. Г., которые являются авторами многих книг об обучении и развитии персонала. Также принимались во внимание и в изучение работы зарубежных авторов, таких как Уитмор Джон и Патрик Форсайт, благодаря которым была рассмотрена эффективность обучения персонала с точки зрения иностранных специалистов.

**Научная новизна** исследования заключается в анализе и обобщении особенностей использования современных методов профессионального обучения персонала на предприятиях, и разработке подходов к внедрению обучения работников на основе внедрения нетрадиционных методов.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы на аналогичных предприятиях при решении вопросов, связанных с разработкой системы повышения квалификации персонала, расчетов финансовых показателей и экономической эффективности обучения персонала.

# **1 Теоретические аспекты повышения квалификации и переподготовки кадров**

## **1.1 Роль повышения квалификации и переподготовки кадров в повышении экономической эффективности организации**

Одним из основных условий развития любого предприятия, повышения его престижа на рынке и увеличение конкурентоспособности являются качественные корпоративные знания, которые должны постоянно повышаться и совершенствоваться [14, с. 87].

Обучение персонала направлено на то, чтобы привести в соответствие знания и умения работников требуемому уровню производства или вида деятельности предприятия, повысить профессиональный уровень сотрудников.

Современное предприятие вынуждено в рамках кадровой политики ставить перед собой цели и решать задачи обучения своего персонала, если оно желает быть конкурентоспособным на рынке товаров и услуг.

Обучение персонала, является одним из ключевых аспектов его формирования, с одной стороны, становится компонентом стратегии предприятия, а с другой - определяется этой стратегией.

Определяющее место в обучении и развитии управленческого персонала занимает система повышения квалификации [12, с. 95].

Целью любого профессионального обучения – является повышение качества профессионально-квалификационного состава персонала предприятия, организации или учреждения, формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях и обеспечивать на этой основе высокопроизводительную работу и эффективную занятость [26, с. 112].

Под качеством профессиональной подготовки (компетентности) кадров следует понимать их способность к полноценному и эффективному выполнению своих профессиональных и должностных обязанностей.

Обучение персонала на предприятии - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников, исходя из целей развития предприятия.

Выделяют несколько видов обучения персонала предприятия (рисунок 1.).

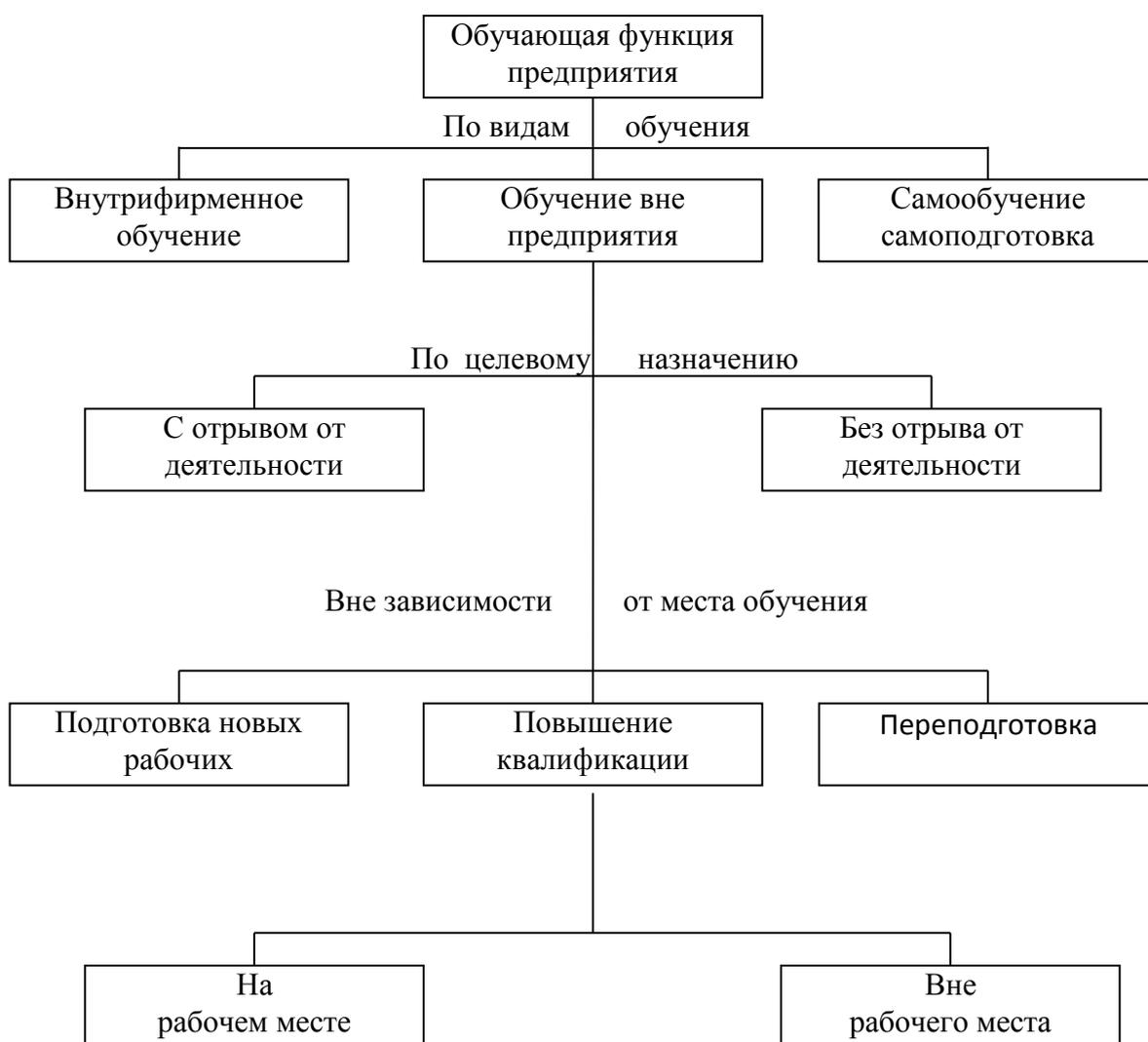


Рисунок 1 - Классификация обучающих функций предприятия [43, с. 8]

Ключевыми принципами подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, по нашему мнению, являются [7, с. 124]:

- ориентация подготовки управленческих кадров на реальные задачи предприятия и потребности общества;
- объединение профессионального и личностного развития управленцев;
- интеграция мирового и отечественного опыта относительно организации профессионального обучения управленческим кадрам.

Основные принципы обучения представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные принципы обучения персонала предприятия [50, с. 114]

Принципы	Осуществляются
1	2
Обучение по требованиям передовой техники производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На уровне глубоких знаний научных основ производства.</li> <li>2. Применяется в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда.</li> </ol>
Обучение, исходя из требований производительного труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строгость в соблюдении программ производственного обучения.</li> <li>2. Осуществление производственных общественно-полезных работ при прохождении обучения.</li> <li>3. Совмещение обучения на базе учебных цехов, мастерских, на участках с участием производства.</li> </ol>
Систематичность и последовательность в обучении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строгость в соблюдении систем обучения по разработанным программам. Постоянность в переходе от изученного материала к неизвестному, от простых работ к сложным.</li> <li>2. Правильность подборки упражнений и учебно-производственных программ и заданий.</li> </ol>
Наглядность обучения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществление экскурсий, путем демонстрации технологических, трудовых процессов и их элементов, показом кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д.</li> <li>2. Постоянность в пополнении учебных кабинетов наглядных пособий и совершенствование методов их применения.</li> </ol>
Доступность и посильность обучения, учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продуманная дозировка учебного материала.</li> <li>2. Применение разнообразных методов обучения на основании характера учебного материала и оказание своевременной помощи обучаемым.</li> <li>3. Установление для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.</li> </ol>

1	2
Прочность усвоения знаний и навыков	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Яркое, доходчивое и запоминающееся объяснение и показ.</li> <li>2. Систематическое повторение и постепенное усложнение изучаемого материала, подача его в различных сочетаниях.</li> <li>3. Максимальная активность и самостоятельность обучаемых в выполнении ими заданий.</li> </ol>

Важнейшей составляющей развития персонала, по нашему мнению, является профессиональное обучение, т.к. именно оно создает условия для самореализации личности, сохранения и рационального использования человеческих ресурсов в процессе достижения стратегической цели предприятия [14, с. 87].

Под профессиональным обучением, в рамках данной работы, следует понимать целенаправленный процесс обретения работниками предприятия профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенных видов работ с целью повышения производительности труда, конкурентоспособности персонала и эффективности работы предприятия [5, с. 138].

Профессиональное обучение кадрового состава предприятия является одним из важнейших мероприятий активной политики занятости населения, которое выступает средством достижения стабильного экономического роста, активно влияет на профилактику массовой безработицы из занятых работников, обеспечивает сохранение и развитие трудового потенциала общества [29, с. 74].

Профессиональная подготовка - это целевое, конкретное направление на обучение, конечной целью которой является обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полном объеме будут соответствовать коммерческим целям предприятия.

Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуализации задач развитию каждого предприятия [38, с. 59].

Подготовка кадров осуществляется в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования в соответствии с законодательством Российской Федерации [32, с. 78].

Переподготовка кадров - это получение новой квалификации по соответствующей специальности (специализации) на базе ранее усвоенной образовательно-профессиональной программы подготовки бакалавра, специалиста в пределах одного или различных образовательных направлений, что не ведет к повышению образовательно-квалификационного уровня, за исключением магистратуры [33, с. 88].

Профессиональная переподготовка – это вид дополнительного профессионального образования персонала предприятия, направленный на получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности [21, с. 67].

Переподготовка кадров становится особенно актуальной в период структурных изменений в экономике, когда заканчивают функционировать одни области или секторы экономики и начинают быстро развиваться другие. Данный вид обучения предусматривает получение новой профессии или второй специальности.

Таким образом, система управления персоналом на предприятии должна решить ряд задач в сфере обучения, подготовки, переподготовки кадров и повышение их квалификации кадров.

Прежде всего, это определение стратегии в формировании квалифицированных кадров; подготовки, переподготовки и повышение квалификации; определение потребности в обучении кадров по его видам;

поиск средств для финансирования всех видов обучения; обеспечение процесса обучения программно-методическими и материально-техническими условиями.

## **1.2 Основные формы повышения квалификации и переподготовки кадров в условиях рыночной экономики**

Повышение квалификации - это процесс углубления теоретических знаний, усовершенствование умений и практических навыков в пределах профессий и специальностей или расширение квалификационного профиля работников путем получения других сопредельных профессий [46, с. 74].

Система профессионального образования и развития персонала предприятия включает в себя четыре элемента (рисунок 2).

Повышение квалификации – вид дополнительного профессионального образования персонала предприятия, направленный на обновление их теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач (объем учебной нагрузки от 72 до 500 часов) [45, с. 34]:

- профессиональная подготовка кадров предприятия;
- профессиональная переподготовка;
- повышение квалификации;
- стажировка.

Виды дополнительного профессионального образования

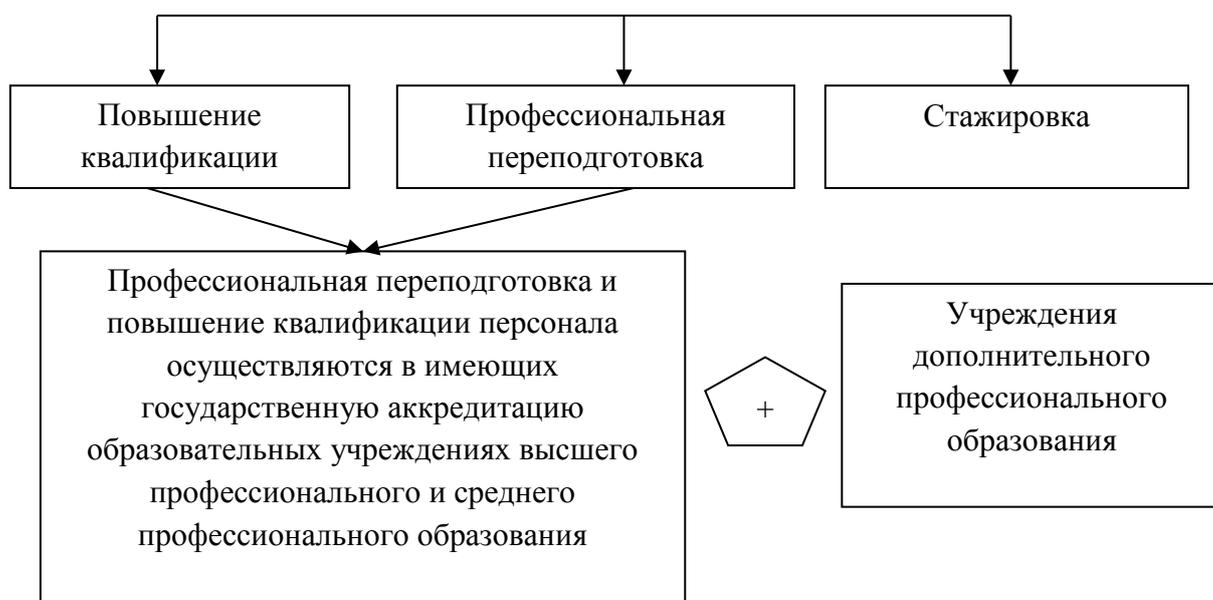


Рисунок 2 - Виды дополнительного профессионального образования [57, с. 19]

Повышение квалификации может происходить с отрывом, без отрыва, с частичным отрывом от деятельности (очная, очно-заочная, заочная).

Основной документ, направленный на определение содержания, объема и целесообразность последовательности обучения, выступает учебная программа, которой предусмотрено систематическое, последовательное освоение техники и технологии, методов труда, базирующихся на достоверных теоретических данных, то есть происходит увязка практической и теоретической форм обучения [32, с. 81].

Разработка учебных программ происходит квалифицированными специалистами, преподавателями, а также, иными лицами на договорных началах.

В каждой программе содержится [54, с. 18]:

- объяснительная записка;
- производственно-квалификационная характеристика на данную профессию и квалификацию;
- тематический план и программа теоретического обучения;
- тематический план и программа практического обучения;

- перечень рекомендуемой литературы и наглядных пособий.

Выделяют такие виды профессионального обучения кадров в организации [4, с. 38]:

- первичная профессиональная подготовка кадров (или обучение);
- переподготовка кадров;
- повышение квалификации кадров.

В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 - Основные направления работы при организации обучения персонала [54, с. 21]

Постановка целей обучения. К основным целям обучения персонала предприятия, отнесены [14, с. 89]:

- повышение качества и работоспособности персонала предприятия;
- приобретение поведенческих навыков, что будет способствовать повышению деятельности;
- поддержание трудовой дисциплины;
- повышение уровня трудовой мотивации;
- развитие корпоративной культуры, повышение лояльности сотрудников.

Определение потребности в обучении. Профессиональное обучение кадров осуществляется на основании договора на обучение [26, с. 205].

Структурная схема направления на обучение кадров предприятия представлена на рисунке 4.

Потребность в обучении может быть выявлена на основании [40, с. 18]:

- сведений о сотрудниках (стаж работы, профессиональный опыт, базовое и дополнительное образование);
- результатов аттестации персонала;
- анализа долгосрочных и краткосрочных планов предприятия;
- наблюдений за работой сотрудников;
- заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.

Внутрифирменное обучение персонала предприятия, может быть осуществлено следующими методами [29, с. 114]:

- 1) Ротация;
- 2) Чередование операций;
- 3) Специальный подбор заданий для обучения и привития навыков;
- 4) Система наставничества;
- 5) Стажировки на других организациях.

Далее определим ряд факторов, которые оказывают влияние на выбор содержания, форм и методов обучения.

В качестве преимуществ внутрифирменного обучения персонала предприятия, можно отметить следующее [35, с. 124]:

- наличие практической направленности обучения;

- учет специфики предприятия во всей совокупности;
- относительно небольшие расходы на обучение;
- наличие возможности контроля за ходом обучения.



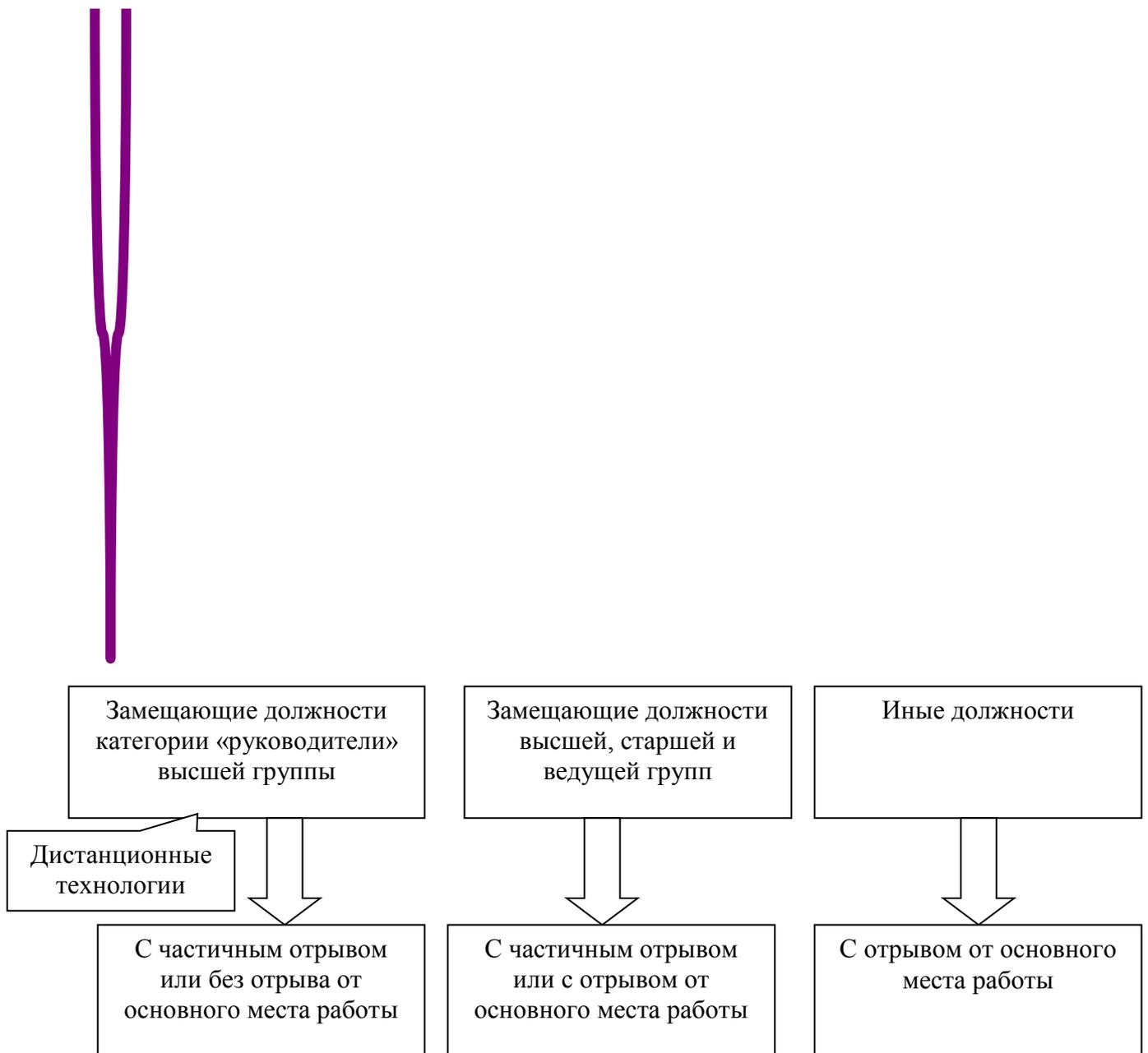


Рисунок 4 - Структурная схема направления на обучение кадров предприятия [35, с. 87]

Однако данный вид обучения имеет и недостатки, среди которых:

- отсутствие обмена опытом и информацией с персоналом других предприятий;
- необходимость в отвлечении от обучения с целью выполнения текущих дел.

Как и внутреннее, внешняя форма обучения персонала имеет свои преимущества, среди которых [14, с. 89]:

- персонал предприятия получает возможность получения новой информации и обмен идеями;
- возможность полного отключения от текущих дел;
- возможность проведения сравнительного анализа производственных процессов.

В качестве недостатков, выделим следующее:

- низкий уровень практической направленности;
- незначительный учет (или полное отсутствие) специфики деятельности;
- высокий размер затраты.

Организационная структура системы профессиональной подготовки должна обеспечить [21, с. 71]:

- четкое распределение полномочий между субъектами системы и координацию их деятельности относительно изучения потребностей профессионального обучения персонала, формирование, реализации и оценки содержания их обучения;
- упорядочение (нормирование) объемов и содержания подготовки, переподготовки и повышение квалификации с текущими и перспективными потребностями государства, регионов;
- мониторинг эффективности и результативности обучения персонала, его влияние на профессиональную деятельность.

Переподготовка кадров организации - это профессионально-техническое обучение, направленное на овладение другой профессией работника, который получил первичную профессиональную подготовку [7, с. 50].

Переподготовка кадров в организации осуществляется в таких случаях:

- для обучения кадров, уволившегося в связи с перепрофилированием, реорганизацией организации и т.п.;
- для расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в

условиях коллективной формы организации работы;

- при потребности изменить профессию в связи с отсутствием работы, которая соответствует профессии работника, или потере способности выполнять работу по предыдущей профессии.

Переподготовка кадров, как и первичная их профессиональная подготовка, проводится в организации путем курсового и индивидуального обучения кадрам.

Повышение квалификации кадров представляет собой профессионально-техническое обучение персонала, позволяющее расширить и углубить полученные знания, умение и навыки на уровне требований производства или сферы услуг [8, с. 45].

В качестве особенности процесса повышения квалификации персонала, можно отметить тот факт, что преподаватели ведут занятие с рабочими, а не с учениками, как в профтехучилище или во время первичной подготовки кадров в организации.

Слушатели системы повышения квалификации обладают определенными знаниями, умениями и практическими навыками по выбранной профессии, поэтому они критически относятся к проведению и содержанию учебного процесса, стараются, прежде всего, получить те новые знания, которые им необходимы непосредственно на рабочем месте [41, с. 26].

Повышение квалификации рабочих в организации осуществляется по таким формам [9, с. 78]:

- производственно-технические курсы - проводятся для повышения уровня квалификации, углубления и расширения знаний, навыков и умений работника по имеющейся в них профессией к уровню, соответствующему требованиям производства;
- стажировка - происходит на рабочих местах под руководством бригадира, мастера или другого высококвалифицированного работника;
- курсы целевого назначения - проводятся для изучения работником нового

оборудования, услуг, средств механизации и автоматизации, которые используемые на производстве, правила и требования их безопасной эксплуатации, технической документации, эффективных методов организации работы и т.п.

### 1.3 Зарубежный опыт организации переподготовки и повышения квалификации кадров

Далее, перейдем к зарубежному опыту развития персонала.

В развитых странах сложилась новая концепция профессионально-технического образования (рисунок 5).



Рисунок 5 - Новая концепция профессионально-технического образования развитых стран [43, с. 8]

Опыт ведущих стран свидетельствует, что создать эффективную систему развития кадров возможно лишь при условии сотрудничества всех заинтересованных сторон: государства, работодателей и непосредственно самих работников.

Кроме того, в каждой из европейских стран сформирован определенный

механизм государственного регулирования сферы профессионального образования (табл. 2).

Таблица 2 - Органы, координирующие деятельность в сфере профессионального образования в европейских странах [43, с. 10]

Страна	Название координирующего органа	Основные задачи
Дания	Паритетные комитеты непрерывной профессиональной подготовки	Разработка общей политики в сфере профессионального обучения кадров с учетом существующих и будущих потребностей рынка труда
Германия	Федеральные и земельные комитеты, федеральный институт непрерывного обучения	Поддержка профессионального самообразования. Контролирование профессиональной реабилитации (на предприятиях, которым федеральная или земельная власть поручили повышение квалификации персонала по конкретной профессии)
Нидерланды	Государственные и региональные органы профобразования	Совместно разрабатывают учебные программы и контролируют соблюдение контрактов об обучении, составляемые дирекцией с персоналом предприятия
Бельгия	Национальная служба занятости	Управление деятельностью центров профессиональной подготовки

В настоящее время в европейских странах профессиональная подготовка кадров рабочих профессий осуществляется по нескольким основным моделям (табл. 3).

Таблица 3 - Модели профессиональной подготовки кадров, применяемые в Европе и Азии [43, с. 22]

№	Содержание	Страна, в которой применяется
1	2	3
Модель 1	объединение общего обучения и профессиональной подготовки в заключительный период среднего обучения продолжительностью 3-4 года	Швеция
Модель 2	концентрация всего профобучения в специальных учреждениях (ПТУ) с малым количеством общеобразовательных дисциплин или их отсутствием	Подавляющее большинство европейских стран

1	2	3
Модель 3	модель «дуального ученичества», согласно которой 20-25 % всего времени ученики учатся в государственной профшколе, изучают там общие и специальные дисциплины, а в основное время изучают специальность на предприятии под руководством наставника	Германия, Дания
Модель 4	«классическое обучение» - освоение профессии и необходимой для работы информации осуществляется на рабочем месте	Япония
Модель 5	краткосрочная профподготовка после окончания средней школы на фирмах за счет государства с целью преодоления молодежной безработицы	Великобритания

Осуществление непрерывной подготовки персонала в странах ЕС принято с отрывом и без отрыва от производства. Обучение без отрыва от производства представлено практической подготовкой на предприятии и проведением теоретического курса в профессионально-технической школе или специализированном центре. Данная система обучения распространена преимущественно в Германии и Дании [59, с. 165].

Учение с отрывом от производства представлено на базе средних профессионально-технических учебных заведений и центрах подготовки кадров. Данная система обучения распространена во Франции и Италии.

В Великобритании, Нидерландах подготовка рабочих кадров осуществляется как без отрыва, так и с отрывом от производства [37, с. 125].

К недостаткам внепроизводственной формы подготовки персонала следует отнести [44, с. 105]:

- отсутствие связи с производством (устаревшее оборудование в учебных мастерских; устаревшая теоретическая подготовка по сравнению с изменениями техники, материалов, номенклатуры продукции и т.п.);
- необходимость дальнейшей адаптации к условиям производства (например, стажировка продолжительностью 3-10 месяцев).

В Швеции профессиональное обучение является частью системы народного образования страны. После получения обязательного среднего

образования в возрасте 16 лет 90% школьников переходят к высшей степени школы, где обучение осуществляется с учетом профессиональной ориентации за 25-ю основными специальностями два года (иногда три-четыре). На протяжении первого года проводится подготовка широкого профиля, потом - узкая специализация [44, с. 107].

В Великобритании, в 1985 году была создана экспертная обзорная группа для оценки существующей системы профессионального обучения и подготовки кадров на предприятиях, а также для разработки рекомендаций по ее усовершенствованию.

Структура управления системой профессионального образования и подготовки кадров сегодня в этой стране имеет 4 уровня [44, с. 110]:

1) определение целей стратегии и политики в сфере высшего и профессионального образования, что обеспечивают:

- национальный консультативный Совет по целям развития образования и профессиональной подготовки,
- государственный департамент образования и навыков;

2) внедрение государственной политики в сфере образования и профессиональной подготовки на общенациональном уровне осуществляют:

- совет финансирования высшего образования,
- национальное агентство по квалификации и учебным программам,
- Сертификационные органы,
- Агентство по обеспечению качества в сфере высшего образования,
- Национальный совет по образовательным технологиям,
- Совет по обучению профессиональным навыкам;

3) местные системы высшего и профессионального образования:

- местные управления образования,
- советы профессионального образования и навыков,
- службы занятости;

4) производственный сектор:

- 180 учебных центров, которые обеспечивают профессиональную подготовку и переподготовку рабочих непосредственно на рабочем месте [59, с. 168].

Во Франции активное участие в управлении образованием и обучением играет государство.

К организациям, которые реализуют его политику и задействованы в организации профессионального образования и подготовки, относятся [14, с. 87]:

- Министерство образования Франции;
- торгово-промышленные палаты, Ассоциация по управлению обучением сотрудников малых и средних предприятий (AGEFOSPME);
- Национальная ассоциация профессиональной подготовки взрослых (AFPA);
- Региональные комиссии по вопросам начальной профессиональной подготовки;
- Региональные информационные центры по мониторингу профессиональной подготовки и занятости выпускников (OREF);
- Региональные управления труда, занятости и профессиональной подготовки, профсоюза [45, с. 34].

Ассоциация AFPA была создана с целью реализации политики занятости, поддержки профобучения и повышение квалификации взрослого населения, предложение услуг по профессионально-технической ориентации, содействию трудоустройству лиц, которые потеряли работу, которым не хватает компетенции, знаний. Она оплачивает работу преподавателям и частным лицам из фонда дополнительных часов и предоставляет возможность дополнительно работать. Финансирование AFPA поступает из субсидий государства - 70%, из других источников – региональных советов и предприятий - 30% [45, с. 35].

Таким образом, в развитых странах мира сложились национальные

системы образования, государственного регулирования и поддержки в подготовке рабочих кадров.

Выводы по главе 1. Представленный обзор литературы, позволяет сделать следующее заключение:

1) подготовка и повышение квалификации персонала предприятия в настоящее время должно носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни;

2) система профессионального обучения персонала предприятия содержит следующие составляющие:

- подготовку персонала, как учение с целью получения определенного нового для обучающегося квалификационного уровня по специальности, направленной на профессиональную деятельность;
- переподготовку персонала, как учение с целью получения определенного просветительно-квалификационного уровня по другой специальности (специализации), направленной на профессиональную деятельность;
- повышение квалификации персонала, как обучение, направленное на повышение, т.е. достижение определенного уровня общей управленческой культуры и специализирующейся в пределах определенной категории должностей и специализации на отдельных функциях, задачах, полномочиях, определяющиеся актуальными потребностями настоящего (для конкретного лица и т.п.);

3) в настоящее время все больше предприятий используют обучение для достижения следующих целей:

- обеспечить надлежащий уровень подготовки работника, соответствующий требованиям рабочего места (должности);
- предоставлять персоналу более широкий спектр знаний, навыков, умений и компетенций.

## **2 Анализ системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»**

### **2.1 Общая характеристика АО «АГМК»**

В 2018 году АО «Алмалыкскому горно-металлургическому комбинату» исполняется 60 лет.

История АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»:

- 1958г – положено начало производству цинка для города и в СССР,
- 1960г – начинается производство меди в Алмалыке,
- 1965 г – налажено производство золота,
- 1995г – начинается производство белого цемента,
- 2001г – начинается производство медных труб с объемом выпуска 10 млн.тонн. в месяц,
- 2002г – формируется формат обслуживания под единым брендом «АГМК»,
- 2003 г – открытие филиалов за пределами города Алмалыка,
- 2006 г – начинается строительства Управление Автомобильным Транспортом (УАТ) площадью 30 000 кв.м.
- 2012 г – создание молочной фабрики.

В данный момент времени, АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат», это один из передовых предприятий, функционирующих в сфере металлургической промышленности Республики Узбекистана, а также, один из наиболее крупных горно-металлургических предприятий стран СНГ, а внешнеэкономическая деятельность комбината ориентирована на ратификацию статуса предприятия на мировом рынке и представлен производителем качественной продукции и надежным партнером в бизнесе.

Для достижения своей цели, комбинатом осуществляется проработка

множества программ, которые позволяют повысить качество выпускаемой продукции.

В настоящее время, мощностями комбината производится более 18 видов продукции, реализуемые как внутри страны, так и за ее пределами. При этом доля экспорта составляет более 70% от общего объема производства.

География поставки экспортной продукции комбината представлена рядом стран, среди которых: Россия, Украина, Германия, Франция, Греция, Нидерланды, Италия, Турция, Иран, Индия, Китай, ОАЭ, Египет, Катар и другие страны.

В настоящее время на комбинате функционируют Ангренский медный трубный и Джизакский цементный заводы, которые выступают частью инвестиционных проектов в рамках выпуска нового вида продукции.

В наши дни в составе АО «Алмалыкский горно-металлургического комбината»:

- 1) Алтынтапканское рудоуправление, расположен в поселке Олтин топкан,
- 2) Рудник Каулды,
- 3) Рудник Калмакир,
- 4) Рудник Сари Чуке,
- 5) Заводы и фабрики:
  - медная обогатительная фабрика,
  - медеплавильный завод,
  - цинковый завод,
  - ремонтно-механический цех,
  - свинцо-цинковая обогатительная фабрика,
  - цех по производству эмаль провода,
  - завод по добыче и переработке известняка,
  - управление по производству товаров народного потребления;

- б) Транспортные отделения:
  - УАТ, УПЖТ,
  - Тракторный парк,
  - автобаза хоз-транспорта,
  - завод по ремонту автомобилей и специальной техники
- 7) Вспомогательные цеха:
  - Ремонтностроительное управление
  - Теплоэлектроцентраль.
  - Центральная лаборатория автоматизации.
  - Центральная научно-исследовательская лаборатория.
  - Ядерно-физическая лаборатория.
  - Отдел материально-технического снабжения.
  - Отдел технического контроля.
  - Цех связи
  - Отдел оборудования
  - Геологоразведочная партия
  - Управление комбината.
- 8) 10 подведомственных организаций

## **2.2 Анализ кадрового потенциала АО «АГМК»**

Кадровый потенциал является неотъемлемым элементом системы управления АО «АГМК».

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в АО «АГМК» является департамент кадровой службы, который состоит из начальника отдела, а также специалиста по кадрам.

Руководитель отдела кадров осуществляет организацию работы с персоналом в соответствии с общими целями развития общества и конкретные направления кадровой политики для достижения эффективного использования рабочего времени и профессионального совершенствования работников.

В таблице 4, представлены функции данной службы.

Таблица 4 - Анализ функций департамента кадровой службы АО «АГМК»

Функции	Конкретизация функций	Выполнение функций	Ответственный за выполнение
1	2	3	4
Планирование трудовых ресурсов	определение потребности в кадрах	Полностью	Начальник отдела кадров
Подбор персонала	Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва	Выполняется редко	Начальник отдела кадров
Формирование	Заключение с работниками трудовых договоров; оформление дополнительных соглашений к трудовым договорам, связанных с изменениями в трудовой деятельности	Полностью	Специалист по кадрам
Использование	Систематический анализ профессионального и возрастного состава кадров, выработка практических рекомендаций, анализ кадров по уровню образования	Выполняется редко	Начальник отдела кадров
	Организация системы учета кадров, их движения внутри предприятия, анализ их текучести.		
	Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов работы.		
Развитие	Организация планирования и проведения аттестации кадров	Не полностью	Начальник отдела кадров
	Составление и выполнение графиков отпусков	Полностью	Начальник отдела кадров
	Подготовка материалов для поощрений и награждений.	Полностью	Специалист по кадрам
	Устанавливает связи с учебными заведениями, службами занятости, кадровыми агентствами для подбора персонала, а также средствами массовой информации для помещения объявлений о найме	Не полностью	Начальник отдела кадров

Составными основами политики кадров департамента кадров АО «АГМК» являются:

1) Политика занятости, стала основой создания общих политик и положения внутри общества относительно поиска и предоставления труда работникам АО «АГМК» - «работники есть в наличии»;

2) Политика трансляции информации, стала основой по общедоступности информации внутри Общества по всем направлениям, её доступности и обусловленности - «работники знают и поддерживают стратегию АО «АГМК»;

3) Политика обучения и развития, стала основой по подготовке, переподготовке и перееаттестации сотрудников общества - «работники получают возможность в достижении целей»;

4) Политика мотивации, стала основой в системе поощрения сотрудников за их труд на благо общества - «хотят развиваться и развивать АО «АГМК».

Кадровая политика АО «АГМК» использует интегрированный подход в развитии перечисленных областей управления человеческими ресурсами.

Таким образом, в АО «АГМК» используется стиль управления персоналом, при котором охватываются почти все области управления человеческими ресурсами («работники есть в наличии», «работники знают и разделяют цели и ценности общества», «работники могут достичь цели», «работники хотят достичь цели»), делается упор на развитие интеллектуального капитала общества, который обеспечивается человеческими ресурсами.

Кадровая политика АО «АГМК» направлена на укрепление позиций общества на российском рынке, завоевание доверия клиентов и партнеров, а также на профессиональное развитие и обеспечение социальной поддержки работников.

Далее рассмотрим кадровый состав АО «АГМК».

Таблица 5 - Состав и структура персонала АО «АГМК»

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонение 2017 г. к 2015 г.	
	Чел.	Уд.весе, %	Чел.	Уд.весе, %	Чел.	Уд.весе, %	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Руководители	15	0,89	15	0,72	15	0,49	0	100,00
2. Специалисты	1654	98,16	2060	98,38	3022	98,79	962	146,70
3. Прочие	16	0,95	19	0,91	22	0,72	3	115,79
Итого	1685	100	2094	100	3059	100	965	146,08

Составим диаграмму для сравнения численности персонала по годам.

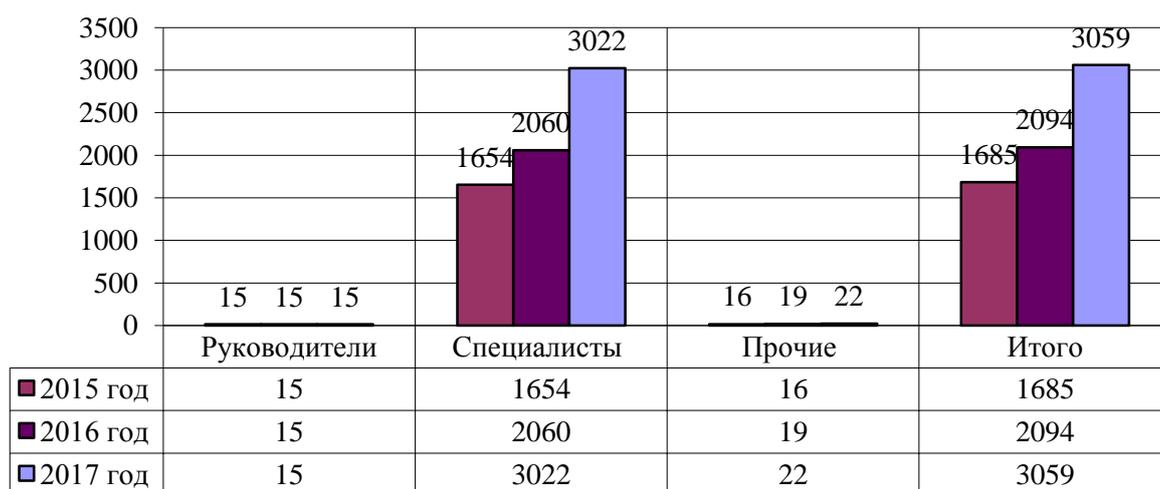


Рисунок 6 - Численность состава работников предприятия по годам

В 2017 году в АО «АГМК» работало 3059 человек, что на 965 человек больше чем в 2016 году. Данный рост вызван увеличением персонала следующих категорий: 962 человека увеличилось в категории специалисты.

Далее, в таблице 6 проанализируем возрастную структуру коллектива АО «АГМК».

Из данных таблицы 6 видно, что за анализируемый период основная категория персонала АО «АГМК» составляет в возрасте от 26 до 35 лет и от 18-25 лет. Их процентное соотношение в структуре за 2017 год составляет 80 % и 60 % соответственно.

Таблица 6 - Количественный состав персонала АО «АГМК» по возрасту и гендерному признаку

Возрастная категория	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Удельный вес, %					
							2015 год		2016 год		2017 год	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
18-25 лет	25	725	26	849	27	1036	26	46	24	43	25	35
26-35 лет	24	775	30	1004	23	1703	25	49	28	51	22	58
36-45 лет	29	65	27	115	23	198	30	4	25	6	22	7
46-55 лет	13	23	22	15	29	14	14	1	20	1	27	0
Старше 56 л.	5	1	4	2	4	2	5	0	4	0	4	0
Итого:	96	1589	109	1985	106	2953	100	100	100	100	100	100

На рисунке 7, представим данную динамику графически.

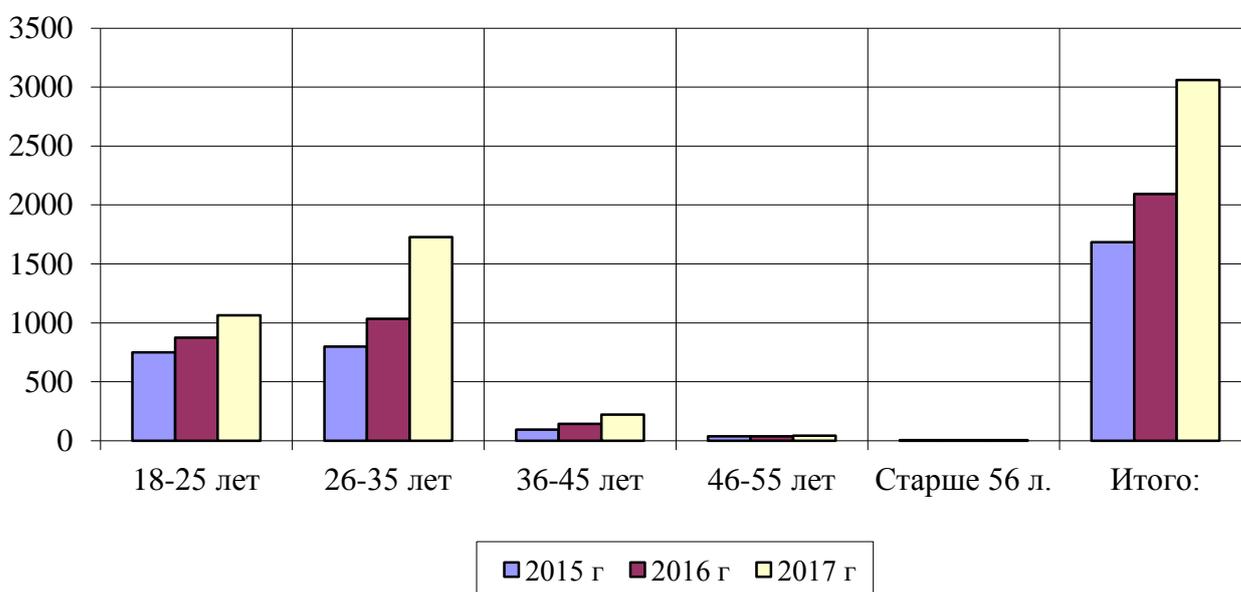


Рисунок 7 - Возрастная структура персонала предприятия

В 2016 году основной удельный вес, также принадлежит возрастной категории от 26 до 35 лет – 79 %.

Наличие молодых кадров с одной стороны свидетельствует о новом уровне образования, однако, имеет и отрицательную сторону - недостаток

опыта.

Для дальнейшего анализа нам необходимо проанализировать качественный состав персонала АО «АГМК» в динамике за 2016 - 2017 гг. по уровню образования.

Показатели отображены в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели по уровню образования персонала АО «АГМК»

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонение 2016 г. к 2015 г.		Отклонение 2017 г. к 2016 г.	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Высшее	444	26,4	704	33,6	1446	47,3	260	158,56	742	205,40
Неполное высшее	784	46,5	795	38,0	1064	34,8	11	101,40	269	133,84
Среднее специальное	407	24,2	547	26,1	504	16,5	140	134,40	-43	92,14
Среднее	50	3,0	48	2,3	45	1,5	-2	96,00	-3	93,75
Итого	1685	100,0	2094	100,0	3059	100,0	409	124,27	965	146,08

Изобразим данную динамику графически на рисунке 8.

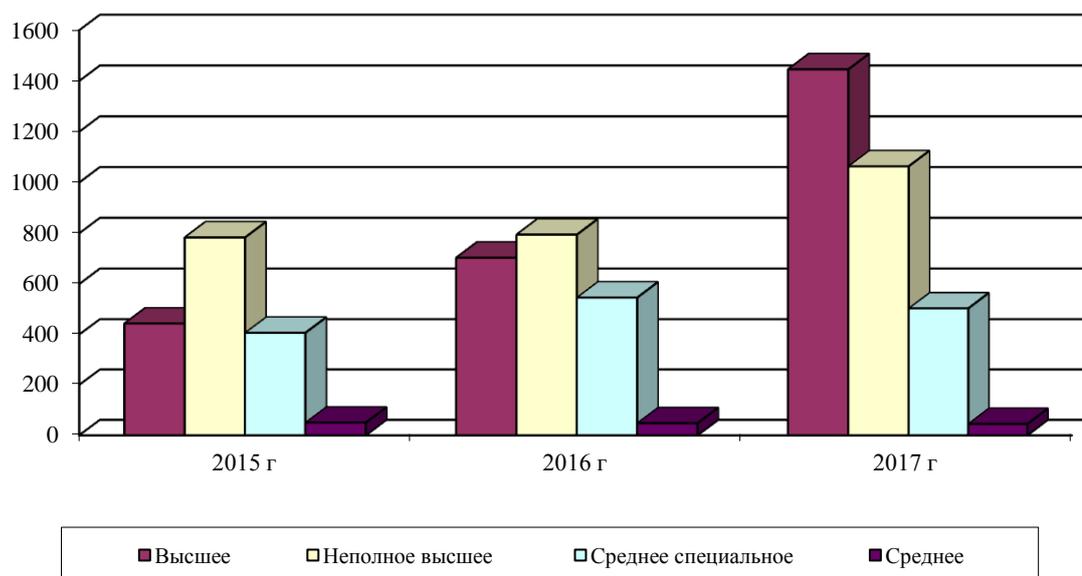


Рисунок 8 - Показатели уровня образования за 2015 – 2017 гг.

В АО «АГМК» в 2017 году большая часть представлена персоналом с высшим образованием, что свидетельствует о хорошем профессиональном уровне персонала.

По данным таблицы видно, что по сравнению с 2015 годом, в 2017 году, количество персонала, имеющего высшее образование, увеличилось на 1002 человека.

Следует отметить динамику к росту и персонала с неполным высшим образованием – на 280 человек.

Также увеличилось количество персонала со средне-специальным образованием с 2015 года по 2017 год на 97 человек. Персонал, имеющий среднее образование сократился на 5 человек.

Далее рассмотрим состав персонала по стажу работы, который представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ персонала АО «АГМК» по стажу

Количество отработанных лет	2015 год	Уд. вес, %	2016 год	Уд. вес, %	2017 год	Уд. вес, %	Отклонение 2016 к 2015 г.		Отклонение 2017 к 2016 г.	
							Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
До 5 лет	50	3,0	45	2,1	45	1,5	-5	90,00	0	100,00
От 5 до 10 лет	801	47,5	1070	51,1	1565	51,2	269	133,58	495	146,26
От 10 – 20 лет	680	40,4	778	37,2	1246	40,7	98	114,41	468	160,15
Более 20 лет	154	9,1	201	9,6	203	6,6	47	130,52	2	101,00
Итого:	1685	100,0	2094	100,0	3059	100,0	409	124,27	965	146,08

Из данных, которые представлены в таблице 8, можно заключить о том, что основным кадровым составом АО «АГМК» являются работники со стажем от 5 до 10 лет.

С одной стороны это свидетельствует о не стабильности и не высоком профессиональном уровне трудового коллектива, а с другой стороны отражает значительный приток новых кадров, что характеризует данный коллектив, как обновляющийся и молодой.

Представим данную динамику графически помощью рисунка 9.

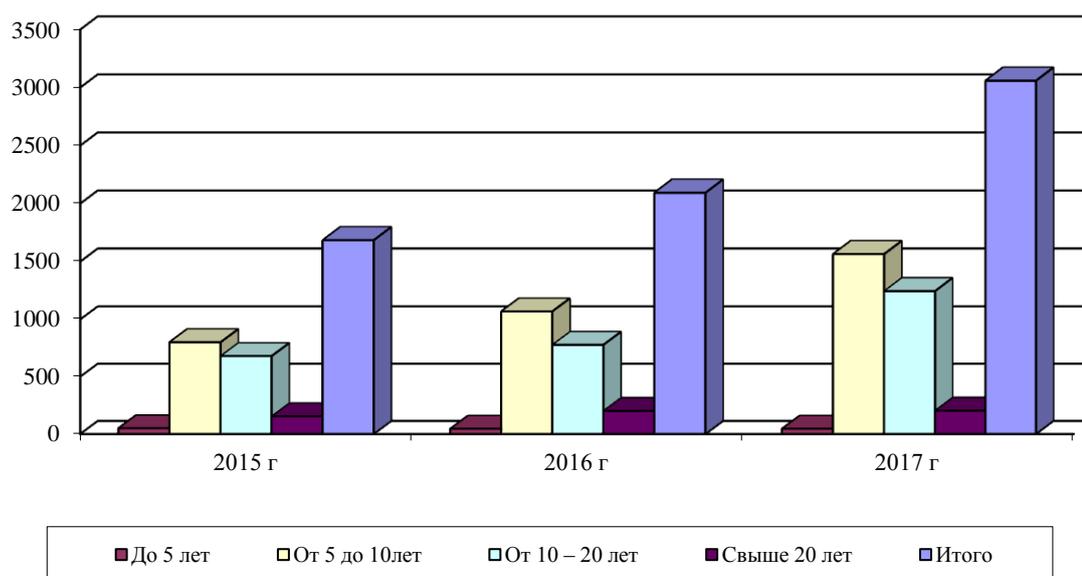


Рисунок 9 - Показатели уровня образования за 2015 – 2017 гг.

Поскольку изменения в количественном составе происходят в результате движения персонала, то этому вопросу при анализе уделяется особое внимание.

Причины движения персонала разнообразны:

- вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию;
- призыв в армию и окончание военной службы;
- перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания;
- получение профессионального образования и трудоустройство по специальности;
- неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Данные движения персонала представлены таблице 9.

Из анализа движения персонала видно, что в АО «АГМК» интенсивность оборота по приему в каждом из периодов выше интенсивности выбытия. Но, отмеченный рост коэффициента восполнения кадров, позволяет сделать вывод не только о наличии текучести кадров, а также и о динамике к

снижению уровня занятости персонала, т.е. отмечается переизбыток рабочей силы.

Таблица 9 - Данные о движении персонала АО «АГМК» в 2015 - 2017 гг., чел.

Наименование показателей	Численность работников			Отклонение 2016 к 2015 году		Отклонение 2017 к 2016 году	
	2015 год	2016 год	2017 год	Абс.	Отн. %	Абс.	Отн. %
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала на начало года	1685	2094	3059	409	124,27	-2650	13,37
Принято работников	120	520	1115	400	433,33	-715	35,87
Выбыло работников	20	111	150	91	555,00	-59	60,67
Коэффициент оборота по приему работников	7,12	24,83	36,45	17,71	348,69	-18,74	48,59
Коэффициент оборота по выбытию	1,19	5,30	4,90	4,11	446,60	-0,79	83,90
Коэффициент текучести кадров	1,22	6,79	9,18	5,57	555,00	-3,61	60,67
Коэффициент постоянства	101,87	104,95	112,91	3,08	103,03	-109,82	101,87

Наблюдается снижение процента принятого персонала на 64,13 %. Также, отмечается снижение количества персонала, которые проработали на предприятии весь год. Таким образом, персонал предприятия не удовлетворен работой в АО «АГМК», а администрация общества не рационально распределяет и руководит персоналом.

С целью выявления причин увольнения персонала, был проведён опрос на наличие проблем в системе управления персоналом на данном предприятии. Данные сведены в таблице 10.

Таблица 10 - Причины увольнения персонала АО «АГМК»

Наименование причины увольнения	2017 год
Экономические причины	536
Психологический климат в коллективе	208
Нарушители трудовой дисциплины	55
По семейным обстоятельствам	305
Всего:	1104

Изобразим данные на диаграмме (рисунок 10).

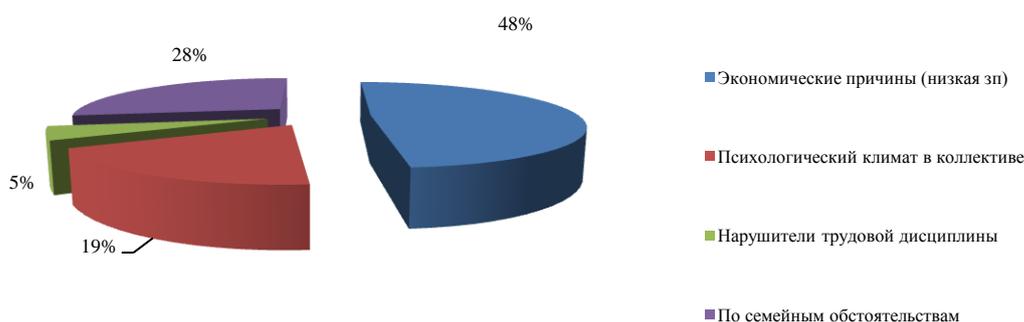


Рисунок 10 - Причины увольнения персонала

Проведённый среди персонала опрос о проблемах в системе управления персоналом позволили определить причины увольнения персонала АО «АГМК».

Главная причина текучести – это низкая заработная плата, которую целесообразно пересмотреть, т.к. наблюдается отток квалифицированных кадров в другие сферы деятельности.

### **2.3 Анализ существующей системы аттестации персонала в АО «АГМК»**

*Оценка кандидатов* при приеме на работу в АО «АГМК» производится с помощью аттестации.

Целью проведения аттестации персонала АО «АГМК» является улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование персонала к повышению квалификации, улучшение качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры.

Аттестация начинается с подписания приказа директора АО «АГМК» «Об организации проведения аттестации». В нем прописываются все этапы аттестации, а также указываются конкретные лица и должности, на которых

возложена ответственность за каждый этап.

Аттестация в АО «АГМК» включает в себя следующие этапы:

- изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- изучение членами аттестационной комиссии полноты выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей;
- характеристика работника его непосредственным руководителем;
- собеседование с работником;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- соответствие аттестуемого должности;
- голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

После этого, происходит формирование аттестационной комиссии. Ее состав, срок и порядок работы, фамилии лиц, вошедших в состав комиссии, также закрепляется специальным приказом директора автоцентра.

Далее, в АО «АГМК» разрабатывается график проведения аттестации работников, содержащий полную информацию о дате проведения аттестационного мероприятия, времени начала непосредственной оценки, места проведения, даты предоставления необходимых документов, а также, перечень членов комиссии и ответственных лиц.

Цель проведения аттестации персонала предприятия, заключается в комплексной оценке квалификации сотрудников и результатов, достигнутых ими за предыдущий период.

Параметры оценки:

- знание коммерческого предложения
- знание технологии продаж
- знание «Закона о защите прав потребителей».
- показатели личной эффективности за предыдущие 6 месяцев

(выполнение планов продаж)

– оценка деятельности подчиненных руководителями.

Далее, с помощью данных, представленных в таблице 11, осуществим анализ затрат, необходимых для проведения аттестации персонала в компании АО «АГМК».

Таблица 11 - Анализ затрат на проведение аттестации персонала в компании АО «АГМК»

Перечень затрат	2016 год	2017 год	Отклонение, (+,-)
1	2	3	4
Расходы, необходимые на осуществление найма экспертов	60000	60000	0
Затраты на канцелярию	1000	1000	0
Затраты, необходимые для обработки листов оценки менеджером по персоналу	400	400	0
Затраты, необходимые для проведения организации и проведения деловой игры менеджером по персоналу	1500	1500	0
Обработка итогов после проведения деловой игры (2 дня)	1500	1500	0
Всего	64400	64400	0

Основываясь на данных таблицы, можно отметить, что затраты на проведение аттестации персонала не меняются.

Также, за исключением затрат на проведение аттестации персонала, компания имеет ряд дополнительных затрат для найма новых сотрудников в случае увольнения сотрудников.

Таблица 12 - Анализ затрат на найм персонала

Процедуры	Агентство	Собственными средствами
Найм	10000	8000 +СМИ
Обучение (тренинг)	15000	10592
Обучение на рабочем месте	5000	5000
Итого	30000	23592

Основываясь на данных таблицы, можно отметить, что стоимость найма сотрудника с помощью агентства, предприятию стоит от 30000 тыс. руб., а с

помощью собственных средств от 23592 тыс. руб., следовательно, предприятию это не выгодно, потому что оно несет большие затраты.

Также, было выявлено, что процесс обучения персонала предприятия не регламентирован и документально не закреплён.

Таким образом, основываясь на проведенном анализе, можно заключить, что процесс обучения персонала на исследуемом предприятии далек от технологичности, то есть, лишен четкого регламента, носит фрагментарный характер, не систематизирован.

## **2.4 Анализ системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»**

Уровень профессиональной компетенции кадров предприятия является одним из важнейших факторов, определяющих качество деятельности. Поэтому важным направлением работы АО «АГМК» является деятельность по созданию условий для непрерывного совершенствования методического и профессионального уровня работников, внедрения в образовательный процесс новых современных технологий.

Обучение персонала осуществляется в соответствии с Программой профессионального обучения и развития работников АО «АГМК», ежегодно утверждаемой генеральным директором. Целью Программы является формирование системы обучения персонала, отвечающей актуальным и перспективным задачам общества.

В АО «АГМК» применяются следующие методы обучения и повышения квалификации:

- обучение на рабочем месте;
- обучение перспективных работников в составе кадрового резерва;
- обучение в период ротации;

- внешнее обучение.

Рассмотрим методы обучения подробнее.

Методы обучения на рабочем месте состоят в инструктировании работников как с помощью планового, так и целевого инструктажа.

Инструктаж - это разъяснение приемов работы с их некоторой демонстрацией непосредственно на рабочем месте. Инструктаж проводится непосредственным руководителем работника и представляет собой элемент учебы.

Часто используемым методом обучения является исполнение регулярных указаний начальника. Работник в процессе работы получает от непосредственного руководителя четкие указания по конкретному виду работы, перенимая опыт руководителя.

Методом обучения является выполнение сотрудниками специальных задач. Этот метод реализуется через выполнение специальных одноразовых заданий, которые необходимо выполнить.

Ежегодно АО «АГМК» формирует кадровый резерв управленческих кадров на основании рекомендаций непосредственного руководителя. Регулярная оценка кадров в АО «АГМК» не проводится.

Таблица 13 - Кадровый резерв и его использование в 2016 - 2017 гг.

Наименование	2016, чел		2017, чел	
	Состояло в резерве	Участвовали в ротации	Состояло в резерве	Участвовали в ротации
1	2	3	4	5
Руководители высшего звена	6	0	6	1
Горизонтальная ротация (замещения в период ежегодных отпусков)	2	8	2	5
ИТОГО	8	8	8	6

Служба персонала разрабатывает ежегодный план работы с кадровым резервом, который включает в себя:

- утверждение списка сотрудников кадрового резерва;
- разработка индивидуальных планов развития резервистов.

В 2017 году в кадровом резерве АО «АГМК» состояли на должности руководителей 6 человек.

Средний возраст состоящих в резерве от 37 до 44 лет.

Замещение вакантных должностей руководителей АО «АГМК» в 2016 - 2017 годах проводилось за счет внутренних кадровых резервов.

Замещение в виде горизонтальной ротации для рядовых сотрудников проводилось по графику замещения в период ежегодных отпусков.

Профессиональное образование играет большую роль, так как оно является основой для работы в АО «АГМК».

Поэтому сотрудники периодически повышают свою квалификацию на различных курсах, например, их направляют на курсы для специалистов по направлениям деятельности.

Годовой план обучения составляется менеджером по управлению персоналом совместно со службой, для которого готовится персонал.

Как правило, направление подготовки собственных кадров выступает обучением уже работающего персонала для повышения их профессионального уровня.

Обучение персонала АО «АГМК» в соответствии с целями и задачами обучения предполагает следующие формы обучения:

- внешнее долгосрочное обучение для получения профессионального образования по специальности;
- внешнее краткосрочное обучение, через участие в семинарах, тренингах для повышения квалификации сотрудников;
- внутрифирменное обучение под руководством наиболее опытных специалистов компании (чаще всего непосредственных руководителей).

В настоящее время 25 сотрудников АО «АГМК», обучаются в различных высших учебных заведениях по очно-заочной форме обучения.

Чаще всего в семинарах участвуют работники офисных служб:

бухгалтерии, кадров, отдела продаж. Из-за высокой стоимости внешнего долгосрочного и краткосрочного обучения, чаще всего оно используется для обучения, повышения квалификации ведущих специалистов, руководителей среднего и высшего звена и сотрудников, зачисленных в кадровый резерв АО «АГМК».

В таблице 14 представлены данные по обучению персонала.

Таблица 14 - Количество обученных сотрудников АО «АГМК» в период 2015 - 2017 гг.

Категории обученных сотрудников	2015 г	2016 г	2017 г
Руководители разного уровня	4	9	7
Специалисты офиса	1	1	3
Кадровый резерв	1	0	1
Производственные рабочие	6	6	8
<b>ВСЕГО обучено за год</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>19</b>

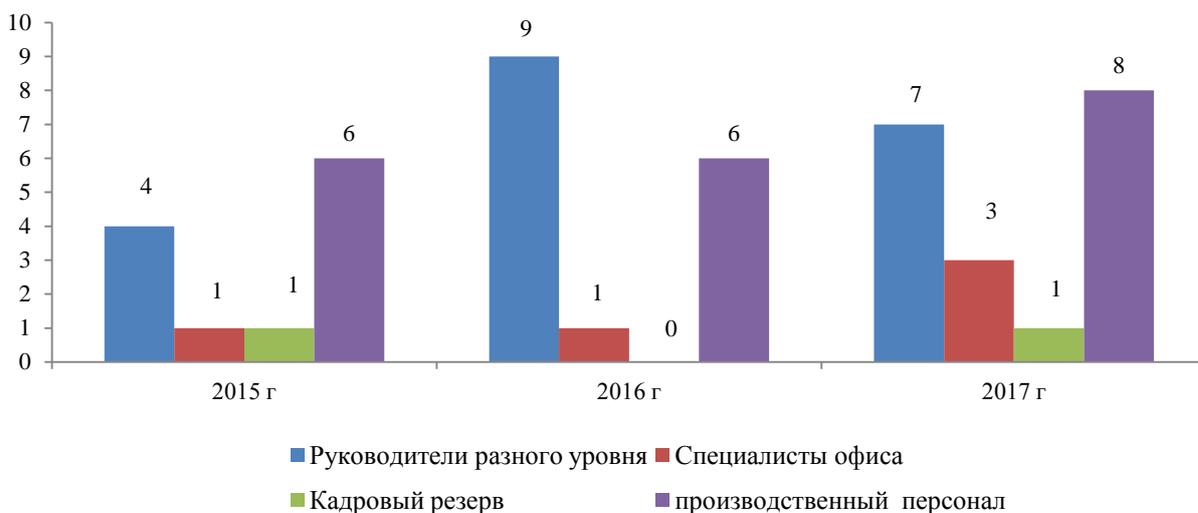


Рисунок 11 - Структура обучаемых по уровню управления за период 2015-2017 гг

При развитии, расширении предприятия возрастают требования к квалификации руководящего состава: к умениям по-новому реагировать на изменившиеся требования внутренней и внешней среды, творчески решать возникающие проблемы, принимать обоснованные решения в ситуации

неопределенности и т.д.

Как следствие, возрастает удельный вес обучения руководителей и специалистов по отношению к рабочим.

Анализ показал, что наибольшую долю в численности обученных на протяжении последних лет составляют руководители и специалисты управления. В системе подготовки кадров важное место принадлежит системе подготовки резервных кадров. АО «АГМК» формирует кадровый резерв на основные руководящие должности.

Формирование списка кадрового резерва менеджером по персоналу происходит на основе: анализа структуры предприятия; рекомендаций руководителей структурных подразделений; индивидуальных собеседований с претендентами, отобранными по результатам оценки руководителем.

Одной из отличительных черт организации является акцент на проведение тренингов. В АО «АГМК» существует международная система тренингов с программами разных уровней. Тренинги проводятся для всех категорий сотрудников. В системе подготовки и повышения квалификации персонала получила развитие многоуровневая система повышения квалификации кадров, которая включает в себя работу по самообразованию, участию в семинарах и других формах работы с кадрами, а также курсовую подготовку и переподготовку.

В целях реализации принципа повышения квалификации кадров, заключающегося в периодическом прохождении работником обучения, за 2016-2017 год прошли обучение:

Таблица 15 - Показатели по числу обучения кадров организации

Форма обучения	Количество (чел.)		Изменение, чел
	2016 год	2017 год	
Курсы целевого назначения	1	3	2
Тренажерная подготовка	0	0	0
Курсы повышения квалификации более 72 час.	5	8	3
В институте повышения квалификации	4	6	2
Итого	10	17	7

Из таблицы следует, что в 2017 году обучилось на 7 человек больше, чем в 2016 году. Это видно из следующего:

- в 2017 году на 2 человека больше, чем в 2016 году руководителей и специалистов прошли курсы целевого назначения;
- повысили свою квалификацию на 2 человек больше;
- курсы повышения закончили на 3 человека больше чем в 2016 году.

Таблица 16 - Затраты на обучение персонала в 2016-2017 гг., тыс. руб.

Год	Руководители	Остальные категории	Итого
2016 г	30,46	150,51	180,97
2017 г	40,21	130,03	170,25

С каждым годом численность обученных сотрудников растет. Организация уделяет большое внимание развитию человеческого капитала сотрудников.

Далее, с целью более тщательного анализа системы аттестации персонала, повышения квалификации, в рамках данной работы был проведен анкетный опрос, в котором приняло участие 60 сотрудников методом случайной выборки.

Основываясь на полученных ответах, были сделаны выводы относительно слабых и сильных сторон реализации кадровой политики в области карьерного роста персонала данного предприятия.

Так, с помощью анкетного опроса, было выяснено, что к причинам неудовлетворенности кадровой политикой, сотрудники отнесли:

- заработная плата не устраивает 40% сотрудников;
- 20% сотрудников не устраивают условия труда;
- у 5% сотрудников конфликтные отношения с руководством;
- у 25% сотрудников нет видимости дальнейшей перспективы роста карьеры;
- а 10% сотрудников, что в организации нет развития системы социальных льгот.

Результаты опроса показали, что персонал предприятия неудовлетворен распределением вознаграждения, следствием чего выступает снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников.

На вопрос: «Обладаете ли Вы достаточным профессиональным уровнем для выполнения своей работы?».

Ответы, которые были получены, представим в виде рисунка 12.

Основываясь на данных рисунка 12, видно, что 18% персонала оценивают свой профессиональный уровень вполне достаточным для выполняемой работы, а 71% считают его недостаточным.

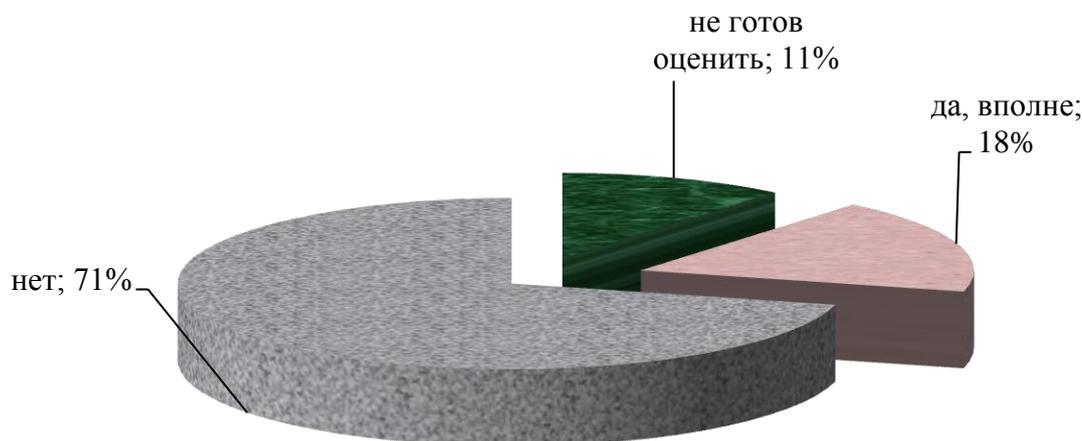


Рисунок 12 - Ответы персонала об оценке своего профессионального уровня

Вторым вопросом послужила оценка по пятибалльной шкале уровня своей подготовленности к выполняемой работе.

Структура ответов представлена на рисунке 13.

Так, персоналом предприятия, были даны следующие оценки: на «5» свой уровень оценили 29% работников, на «4» - 27%, а наибольшая группа представлена персоналом, оценивающим свой уровень на «3»; на «1» оценили

свой уровень 2% работников, на «2» - 3%.

Таким образом, штат персонала обладает наибольшей долей тем персоналом, который оценил свой уровень профессиональной подготовки, как неудовлетворенный.

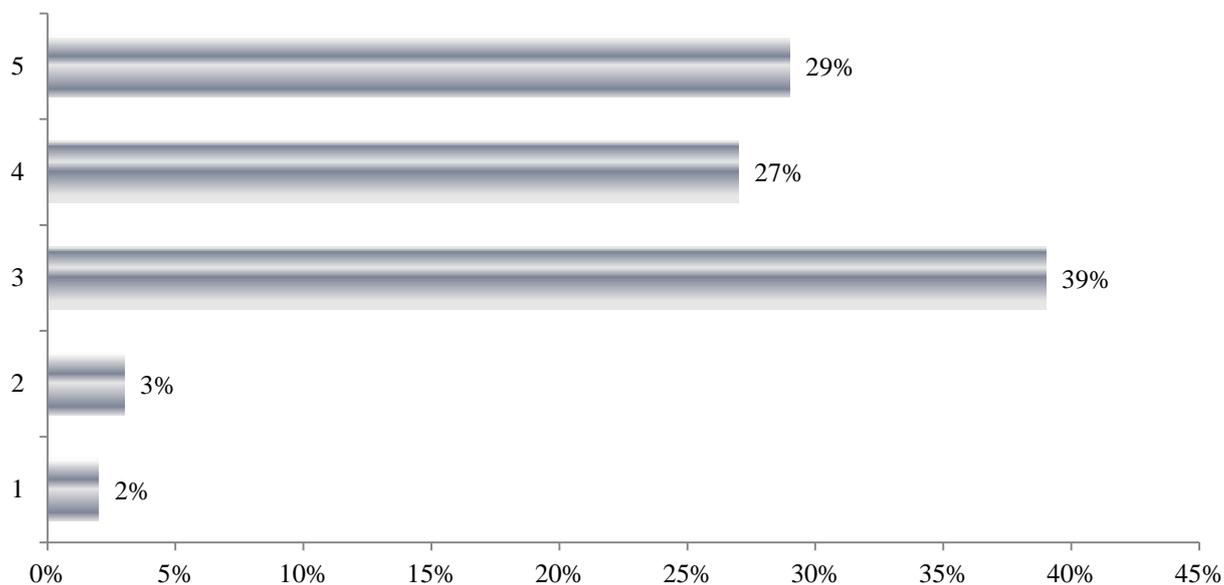


Рисунок 13- Структура ответов персонала об оценке своего уровня подготовки

Далее, персоналу предприятия, было предложено дать ответ на следующий вопрос: «Дайте оценку существующей системе подготовки, переподготовки и обучения кадров на данном предприятии».

Полученные ответы представлены на рисунке 14.

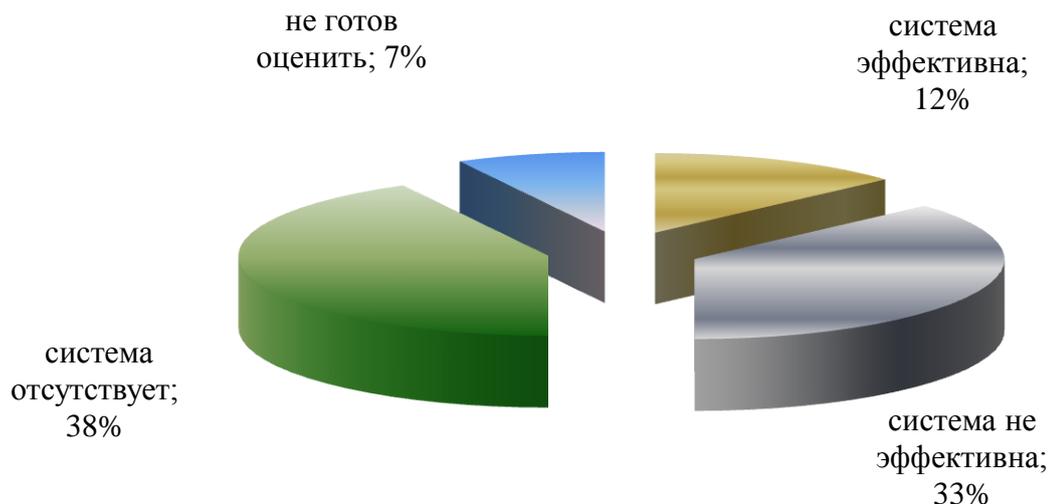


Рисунок 14 - Структура ответов об оценке существующей системы подготовки, переподготовки и обучения кадров

Так, большая доля персонала оценивает существующую систему подготовки, переподготовки и обучения, как полностью отсутствующую (38%), 3% участников опроса оценили систему, как не эффективную, только 12% считают действующую систему дополнительного образования эффективной, а 7% не готовы дать оценку.

Следующим вопросом было выяснение методов личного профессионального развития персонала предприятия. Анкетированным был задан вопрос: «Каким образом происходит повышение Вашего профессионального потенциала?»

По результатам опроса, есть примерно две одинаковые группы сотрудников, которые занимаются личным развитием:

- 27% наблюдают за работой опытных сотрудников и используют их опыт в своей работе,
- 28% тех, кто читает специальную литературу, 18% для развития использует возможности сети Интернет,
- а 9% учатся заочно в ВУЗах, а 20% ничего не делают для своего развития.

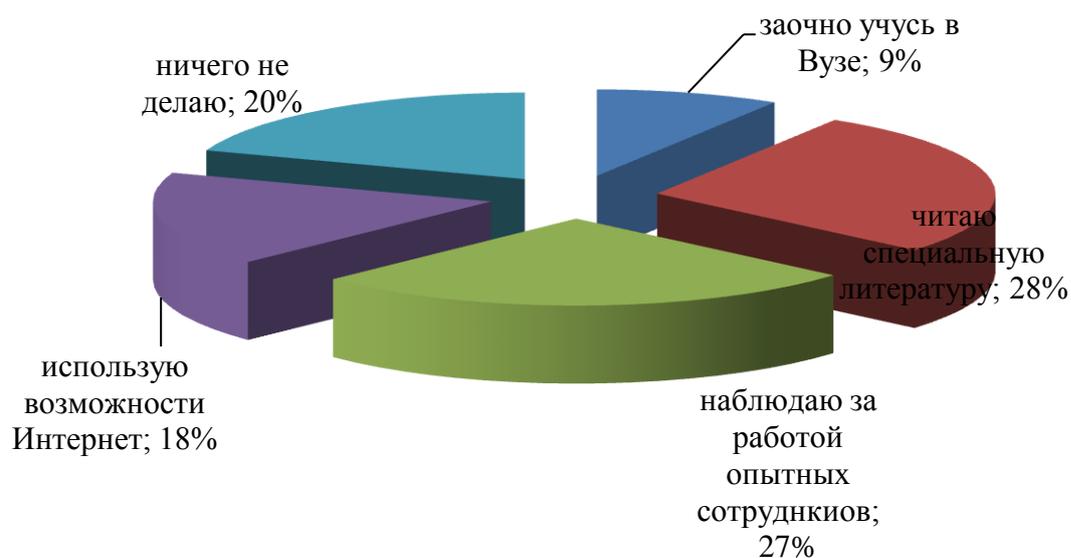


Рисунок 15 - Структура ответов о методах личного саморазвития

Следующий вопрос: «Какие факторы на взгляд участников опроса еще недостаточно используются для профессионального развития персонала?», полученные результаты приведены на рисунке 16.

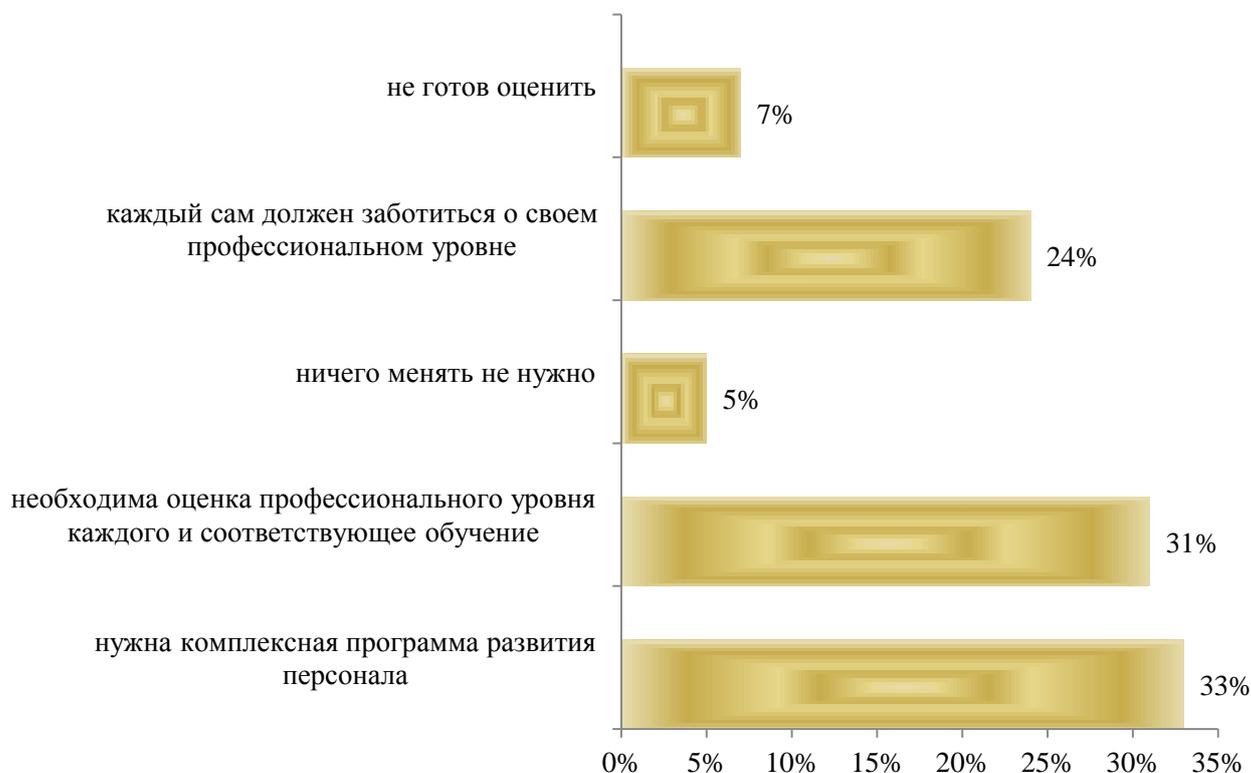


Рисунок 16 - Структура ответов о необходимых мерах по повышению профессионального уровня (допускалось более 1 ответа на вопрос)

Как следует из полученных ответов, 33% считают необходимым внедрение комплексной программы развития персонала, 31% считают необходимым оценить имеющийся профессиональный уровень и затем предложить соответствующее обучение, 24% считают, что каждый должен самостоятельно повышать свой профессиональный уровень, 5% считают, что ничего менять не нужно, а 7% не готовы оценить необходимые меры.

Проведенный анализ позволил выявить и выделить в качестве ключевой проблемы в области управления персоналом АО «АГМК» отсутствие системы оценки персонала и эффективной системы дополнительного обучения.

Анализ текущего состояния АО «АГМК» показывает, что для реализации задач в области кадровой политики, персонал компании обладает недостаточной квалификацией.

Практически весь персонал предприятия нуждается в совершенствовании навыков работы.

Сведем в таблице 17 недостатки системы управления персоналом на предприятии.

Таблица 17 - Недостатки системы управления персоналом в АО «АГМК»

Область	Характеристика недостатка
1	2
1. Структура системы	Недостаточно четкое распределение функциональных обязанностей в сфере управления персоналом; дублирование одних функций, при недостаточном внимании к другим
2. Подбор персонала	Наличие высокой трудоемкости при оценке кандидатов по причине длительной системы собеседования; низкий уровень внимания уделено личностным характеристикам (среди которых способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), как правило, определяющие эффективность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими
3. Планирование персонала	Отсутствует

4. Оценка персонала	Проводится хаотически. Отсутствие проверки полученных знаний в конце обучения
5. Система аттестации и обучения и персонала	Деятельность, направленная на создание резерва «на выдвижение» является не эффективной, т.к. данная система на предприятии совмещает только продвижение по вертикали, что вызвано проведением мероприятий на оценку персонала и повышению квалификации; не используется возможность качественного (личностного) роста персонала, что предполагает создание возможности для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Т.е. отсутствие программ карьерного роста сотрудников

Таким образом, анализ системы управления персоналом предприятием, позволил определить отсутствие четкости распределения функциональных обязанностей, наличие большой трудоемкости в рамках подбора персонала; слабость системы обучения и развития персонала, что требует немедленного совершенствования.

В качестве отрицательного фактора, отметим, также, тот факт, что при окончании обучения, сотрудника не оценивают на результативность и эффективность обучения.

Вывод по главе 2. Анализ системы повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров АО «АГМК».

На основании анализа качественного состава персонала было отмечено, что кадровый состав предприятия молодой, однако, отмечены лица пенсионного возраста, то есть в ближайшие годы они покинут предприятие и им требуется равноценная замена.

Также, анализ качественной структуры кадров показал, что часть персонала нуждается в дополнительном обучении.

Существует проблема текучести кадров, основной причиной которой является отсутствие профессионального развития.

Анализ системы повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров АО «АГМК» показал следующее:

- система повышения квалификации, существующая на сегодняшний день, включая программно-методическое обеспечение

процесса образования в АО «АГМК», гарантирует низкий и средний уровень квалификации в результате реализации образовательных программ;

– в процессе программ по повышению квалификации не формируется потребность персонала в самообразовании.

Анализируя систему развития персонала АО «АГМК», было сделано заключение про отсутствие на предприятии системы внутрифирменного обучения, а применение в качестве элемента подготовки кадров системы наставничества.

Также, недостатки были выявлены и в системе повышения квалификации персонала, т.к. система не организована, данный процесс происходит хаотически, как правило, в случаях, когда наступает резкая необходимость.

Анализ показал, что в последние годы число обучаемых ежегодно сохраняется, но следует заметить. В целом, численность проходящих дополнительное обучение в той или иной форме, мизерна.

Проведенный анализ позволил выявить и выделить в качестве ключевой проблемы в области управления персоналом АО «АГМК» отсутствие эффективных систем дополнительного обучения и оценки его эффективности.

Разработка системы повышения квалификации персонала должна базироваться на субъектных отношениях, разработка программно-методического обеспечения должна базироваться на использовании блочно-модульного подхода, методов и форм обучения, используемых для формирования потребности слушателей в приобретении профессиональных знаний, умений и навыков.

### **3 Направления совершенствования системы переподготовки и повышения квалификации персонала**

#### **3.1 Рекомендации по развитию профессионально-технического обучения персонала АО «АГМК»**

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности [55, с. 16].

К актуальным проблемам в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и которые являются принципиально важными для обеспечения стабильного и эффективного развития экономики, следует отнести:

- усовершенствование структуры и содержания профессионального образования с ориентацией на реальные потребности рынка;
- необходимость значительного повышения качества профессионального образования;
- формирование новых стандартов образования, которые соответствуют западноевропейским нормам;
- создание и внедрение новых организационно-управленческих и финансовых механизмов, которые обеспечивают стабильное финансирование и эффективное развитие учебных заведений в новых экономических условиях.

Эффективная деятельность предприятия зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, материально-технической базы, но и от компетенции персонала и эффективности его внутренней организации.

Высокая квалификация работников имеет непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия.

Целью разработки практических рекомендаций является формирование системы повышения квалификации персонала и предложений по их внедрению в АО «АГМК».

Основываясь на выводах и результатах анализа деятельности АО «АГМК» и системы развития персоналом, а также для реализации приоритетных направлений кадровой политики общества, целесообразно провести разработку и внедрение специального организационного проекта - программу Управления развитием сотрудников (далее - Программа). С этой целью:

- Разработать методологию реализации Программы,
- Разработать и утвердить модель компетенций,
- Разработать и утвердить нормативную базу осуществления Программы,
- Произвести расчет и оценку сроков окупаемости организационного проекта и экономического эффекта,
- Разработать комплекс мероприятий по вводу в действие Программы.

1. Цель разработки проекта: совершенствование системы развития персонала в АО «АГМК» с целью повышения эффективности деятельности всего предприятия, совершенствования системы развития и снижения всех видов затрат на повторный поиск и прием работников, а также улучшения работы отдела кадров.

2. Основание для разработки проекта: распоряжение Генерального директора АО «АГМК».

3. Требования к построению субъекта управления: важнейшими принципами совершенствования системы развития персонала являются принципы экономичности и оперативности.

4. Перечень проектных предложений:

- Разработка Положения о развитии персонала.

5. Нормативно-методическая база проектирования:

- Устав предприятия;
- Положение об отделе кадров;
- Должностная инструкция Начальника отдела кадров;
- Должностная инструкция Заместителя начальника отдела кадров.

6. Организация разработки проекта:

Срок разработки – 2 месяца.

Срок внедрения – 2 месяца.

7. Краткое технико-экономическое обоснование проектных предложений:

- снижение финансовых затрат на повторный поиск и отбор персонала;
- снижение временных затрат на повторный поиск и отбор персонала;
- повышение качества системы развития персонала и, как следствие, остальных функций системы управления персоналом;
- соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям должности;
- повышение производительности труда, основных показателей деятельности предприятия.

Для совершенствования системы развития кадров предлагается:

- для оценки профессионального уровня персонала разработать процедуру оценки персонала;
- разработать программу внутрифирменного обучения, предложив виды обучения для различных категорий персонала по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений.
- разработать Положение об обучении в компании
- определить критерии отбора сотрудников на обучение
- закрепить обязанности обучаемых по отношению к компании;
- предложить критерии для оценки эффективности обучения;
- предложить систему ротации кадров для развития перспективных

работников кадрового резерва.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Определить цели развития через обучение;
2. Определить потребности в обучении персонала;
3. Провести комплекс подготовительных мероприятий:
  - подобрать наиболее эффективные методы обучения, подходящие АО «АГМК» в соответствии с нынешним этапом развития и стратегическими целями данной организации;
  - поиск преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов;
  - подготовить нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс обучения разных категорий персонала;
  - назначить контролирующий орган внутрифирменного обучения.
4. Разработать «Положение об обучении персонала...».

Определить набор качественных показателей, актуальных на сегодняшний день при оценке эффективности процесса обучения персонала АО «АГМК».

Основанием для разработки послужила необходимость создания в организации эффективной технологии внутрифирменного обучения, которая учитывала бы современное состояние организации и возможности ее развития в будущем.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии**

Проектные предложения, направленные на формирование системы дополнительного обучения в АО «АГМК», состоят в разработке процессов и

методов обучения и внесении дополнений в нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Разработанная программа внутрифирменного обучения позволит сформировать процесс обучения с учетом целей и задач всей организации, ее стратегии развития.

Результатом разработки программы внутрифирменного обучения персонала организации АО «АГМК» должны быть:

- сформированная программа дополнительного обучения персонала организации АО «АГМК»;
- разработанное документационное обеспечение программы дополнительного обучения;
- повышение эффективности работы обученного сотрудника и повышение уровня удовлетворенности трудом;
- увеличение эффективности работы АО «АГМК» в целом, в частности увеличение выручки от продаж.

На первом этапе разработки программы обучения определим цели обучения кадров АО «АГМК»:

- корпоративные цели непрерывного обучения - увеличение выручки от продаж; организация и формирование высококвалифицированного состава кадров АО «АГМК»;
- личные цели сотрудников – повышение профессионализма, должностной рост, улучшение материального положения.

Для результативности и эффективности обучения контингент обучаемых, разделен на группы: служащие и административно-управленческие кадры. Данное разделение кадрового состава организации на категории обеспечивает дифференцированный подбор методического материала для обучения.

В последнее время популярными являются различные виды тренингов. Этот вид профессионального развития может быть применен в обучении менеджеров.

Для проведения тренингов предлагается привлечь специальный центр развития. В нашем случае направления тренингов для менеджеров: тренинг по управлению, тренинг по маркетингу и рекламе и тренинг по переговорам.

Категории обучающихся сотрудников АО «АГМК» можно подразделить на категории, представленные на рисунке 17.

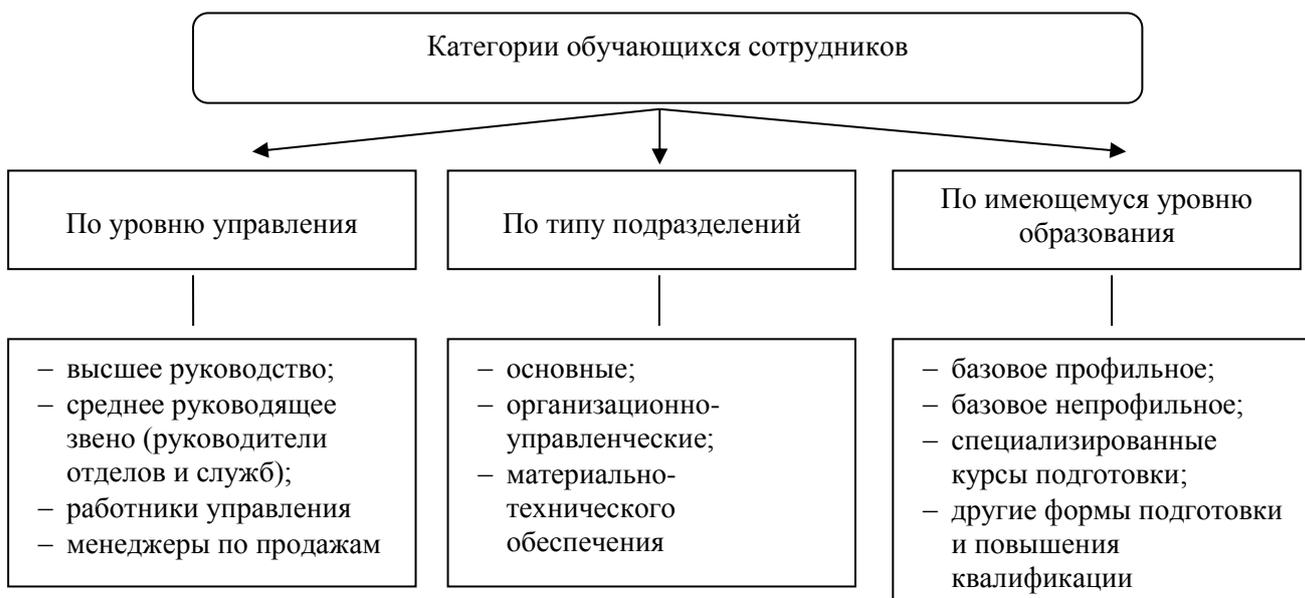


Рисунок 17 - Категории обучающихся сотрудников АО «АГМК»

На основании штатного расписания, разработаем учебный план-график по обучению персонала, в соответствии с которым, персонал предприятия будет направлен на обучение, с отрывом от работы.

Для эффективного функционирования системы управления обучением кадров организации, в рамках работы разработано Положение об обучении кадрового состава организации (см. Приложение А).

Положение об обучении регламентирует порядок управления системой обучения кадрового состава в организации, а также закрепляет функции и ответственность по реализации программы обучения. К группе регламентирующих документов также относится должностная инструкция менеджера по кадрам, на которого возложены основные функции по обучению сотрудников организации.

Предлагаемые критерии отбора кадров на обучение представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Критерии отбора работников для направления на обучение

Наименование критерия	Выраженность критерия
1	2
Степень мотивированности	– отношение к работе – уровень ответственности
Личностный потенциал	– Работник, достиг «потолка» – Обладает потенциалом для развития
Уровень подготовки	– Имеет профильное высшее образование – Имеет профильное среднее образование – Не имеет профильного образования
Творческие способности	– Имеется – отсутствует
Приверженность организации	– работает менее 1 года – работает от 1 до 3 лет – работает от 3 до 5 лет – работает свыше 5 лет

Работник, направленный на обучение обязан отработать по окончании обучения определенный период (таблица 19.).

В случае, если сотрудником прервано обучение или не получает в конце обучения диплом, свидетельство или сертификат, которые предусмотрены программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу в АО «АГМК» ранее истечения периода отработки, ему положено возмещение предприятию суммы, которая была затрачена на его обучение пропорционально отработанному периоду.

Таблица 19 - Периоды обучения и обязательной отработки после него

Наименование	Краткосрочное обучение, продолжительностью 8 до 72 часов	Долгосрочное обучение, продолжительностью от 73 до 500 часов	Долгосрочное обучение, продолжительностью более 500 часов
Период отработки	6 месяцев	1 год	2 года

Моментом начала периода отработки будет считаться дата получения диплома, свидетельства, сертификата или уведомления.

Результаты проведенного обучения (качество преподавания, а также степень глубины усвоения материала слушателями и полученная конкретная практическая отдача) будут контролироваться и учитываться кадровой службой общества.

Также для выявления соответствия полученных знаний необходимых для эффективной работы, сотруднику предлагается пройти специализированные проверочные тесты. Вопросы теста разрабатываются преподавателями или специалистами в данной области деятельности на основе программы обучения.

Оценка эффективности обучения сотрудника базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение (см. Приложение Б).

Для руководителей, дополнительно рассматривается критерий удовлетворенности руководителя сотрудником, прошедшим обучение (см. Приложение В).

Анкеты оценки обучения заполняются сотрудниками после обучения. После заполнения соответствующих анкет проводится анализ полученных данных по 1 и 2 критериям, на основании которого делаются выводы о полученном обучении.

Разработанные решения в рамках темы работы направлены на формирование системы дополнительного обучения персонала АО «АГМК».

По предварительным расчётам разработанная технология обучения должна принести значительные положительные изменения работы системы управления персоналом АО «АГМК» в двух направлениях:

- увеличение экономической эффективности и
- увеличение социальной эффективности.

Основная цель оценки эффективности предлагаемых мероприятий заключается в том, чтобы проанализировать влияние предлагаемых

мероприятий на конечные результаты деятельности всей организации, оценить, какую пользу от них получили работники организации.

Реализация предлагаемых мероприятий связана с определенными затратами, отдача которых ожидается в течении будущих периодов времени.

Обучение персонала осуществляется на территории внешней образовательной организации.

Смета на внедрение в таблице 20.

Таблица 20 - Затраты на внедрение мероприятий по развитию кадров

Мероприятия	Затраты
Разработка Положения и всей документации по подготовке и проведению аттестации кадров	Оплата менеджеру по работе с кадрами 15 000 руб
Разработка документов для реализации Программы обучения (анкеты, памятки, опросные листы, оценочные листы)	Оплата менеджеру по работе с кадрами 5 000 р
Затраты на обучение персонала - участие в групповых тренингах - использование обучения под руководством опытных работников - участие в тематических семинарах	4 Группы по 5 чел = 20 чел x 10 тыс.руб. на каждого = 200 тыс.руб. 25 чел x 5000 р за каждого = 125 тыс.руб.  10 чел x 10 т р = 100 т р
Добровольная ротация	10 чел с доплатой разницы в заработной плате 15 тыс.руб. = 150 тыс.руб.
<b>ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ на год</b>	<b>595 000 тыс.руб.</b>

Все предложенные мероприятия, в конечном итоге должны улучшить коммерческую деятельность предприятия.

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

Рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности предприятия, если ожидаемая целевая эффективность выразится в повышении выручки от продаж не менее, чем на 3%.

Далее осуществим расчет прогнозных финансовых показателей, основываясь на данных финансовых показателей предыдущего года, а также, принимаем во внимание тот факт, остальные показатели, останутся на прежнем уровне, то есть не учитываем возможное повышение стоимости комплектующих и других составляющих себестоимости продукции.

Таблица 21 - Прогнозные финансовые показатели деятельности предприятия до и после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
			%	Тыс .руб.
Выручка от реализации	64311	66305	103,10	1994
Себестоимость	32600	33 601	103,07	1001
Валовая прибыль	31711	32 704	103,13	993

Результатом повышения квалификации персонала ожидается увеличение продаж услуг на 3%.

Далее, проведем расчет эффективности внедряемых мероприятий, с помощью следующей формулы:

$$K_{\text{э}} = \text{ЧП} / \sum Z \quad (1)$$

где,  $K_{\text{э}}$  – коэффициент эффективности проекта;

ЧП – чистая прибыль;

$\sum Z$  – сумма затрат на проект.

Прогнозируемую сумму чистой прибыли, рассчитаем с помощью следующей формулы:

$$\text{ЧП} = \Delta \text{ВП} - \text{Нпр} \quad (2)$$

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0 \quad (3)$$

где,  $\text{ВП}_1$  – валовая прибыль планируемого периода;

$\text{ВП}_0$  – валовая прибыль базового периода;

Нпр – налог на прибыль, составляющий 20% (0,2).

Основываясь на данных финансовой отчетности, сумма валовой прибыли в 2017 году составила 31711 тыс.рублей ( $\text{ВП}_0$ ).

По прогнозу сумма валовой прибыли после внедрения мероприятий увеличится на 3% и составит 32704 тыс.рублей (ВП<sub>1</sub>)

$$\Delta ВП = ВП_1 - ВП_0 = 32704 - 31711 = 993 \text{ тыс.руб.};$$

$$\text{Нпр} = 993 \text{ тыс.руб.} * 0,2 = 198,6 \text{ тыс.руб.};$$

$$\text{ЧП} = 993 \text{ тыс.руб.} - 198,6 \text{ тыс.руб.} = 794,4 \text{ тыс.руб.}$$

Из полученных данных следует, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения проектных мероприятий составит 794,4 тыс.руб.

$$Кэ = \text{ЧП} / \sum Z$$

$$Кэ = 794,4 \text{ тыс.руб.} : 595 \text{ тыс.руб.} = 1,34$$

Данный анализ показал целесообразность вложения средств в развитие персонала АО «АГМК». Внедрение данных мероприятий позволит реализовать стратегию организации и в перспективе даст возможность сохранить тенденцию роста основных показателей деятельности АО «АГМК».

Заключительным этапом комплексной методики оценки эффективности проекта обучения, является оценка его социальной эффективности.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты АО «АГМК», капиталовложения в развитие человеческих ресурсов способствуют созданию благоприятного климата АО «АГМК», повышению мотивации сотрудников и их преданности организации, обеспечит преемственность в управлении и преемственность профессиональных знаний и опыта.

Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работники станут более конкурентоспособными на рынке труда и получат дополнительные возможности для профессионального роста.

В процессе обучения возникнут и укрепятся связи и отношения между работниками организации, которые в последствии благоприятно скажутся на их взаимодействии в процессе практической деятельности.

Оценка социальной эффективности проекта может быть проведена посредством повторного наблюдения и анкетирования после внедрения проекта.

В ходе исследования предполагается выделить следующие показатели социальной эффективности обучения:

- рост удовлетворенности своей деятельностью;
- усиление чувства принадлежности к организации, корпоративного духа;
- улучшение уровня обслуживания клиентов;
- снижение количества жалоб клиентов;
- уменьшение количества конфликтов в коллективе.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанные и внедренные мероприятия по формированию технологии обучения направлены на достижение основных поставленных целей и будут экономически эффективными для предприятия.

Внедренные решения по формированию технологии обучения персонала будут способствовать реагированию на изменение среды, в которой функционирует предприятие, что отразится на работе с персоналом, на повышении обоснованности кадровых решений, обеспечении соответствия целей кадровой работы целям и задачам всего предприятия, что, в конечном итоге, будет способствовать эффективности и прибыльности АО «АГМК».

В результате повышения квалификации персонала ожидается повышение продаж на 3%. Коэффициент эффективности предлагаемых мероприятий составит 1,34.

Выводы по главе 3. В третьей главе работы предложены мероприятия совершенствования действующей системы повышения кадров персонала АО «АГМК».

Для оценки профессионального уровня персонала предложена процедура оценки персонала. Создание системы оценки позволит наиболее рационально и эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы.

Целями системы повышения квалификации специалистов предприятия, должны стать:

1. Повышение уровня профессиональной компетентности педагогических кадров в соответствии с развивающимся содержанием их деятельности.

2. Создание благоприятных условий для участия работника образования в системе повышения квалификации не только в роли потребителя, но и в роли производителя образовательных услуг.

3. Превращение системы повышения квалификации в источник укрепления социально-профессионального статуса педагога и роста его материального благосостояния.

4. Внедрение персонифицированных моделей повышения квалификации с целью обеспечения адресной методической помощи персоналу.

С целью внедрения программ дополнительного обучения, в рамках данной работы, предлагаются к разработке виды обучения для различных категорий персонала, основываясь на уровне базовой подготовки, иерархического уровня и по типу подразделений. Разработано и предложено к внедрению «Положение об обучении персонала» для анализируемого предприятия, а также определены критерии отбора сотрудников на обучение. Также закреплены обязанности обучаемых по отношению к компании. Предложены критерии для оценки эффективности обучения.

Согласно затратам, на развитие сотрудников за год будет направлено 595 тыс.руб. Целевая эффективность от реализации программы обучения должна выразиться в увеличении объемов продаж и выручки от продаж на 3%.

Оценка эффективности позволяет сделать вывод, что внедрение этого мероприятия позволит получить 1,34 руб. на каждый вложенный рубль.

Данный анализ показал целесообразность вложения средств в стратегию управления персоналом АО «АГМК».

Внедрение предложенных мероприятий будет способствовать реализации стратегии организации и в перспективе позволит сохранить тенденцию роста основных показателей деятельности предприятия. Внедрение

данных мероприятий, также, будут способствовать снижению потерь, которые возникнут в связи с отказом клиентов от дальнейшего обслуживания.

Заключительным этапом комплексной методики оценки эффективности комплекса мероприятий, является оценка его социальной эффективности.

Также, кроме экономической эффективности, капиталовложения в развитие человеческих ресурсов позволит создание благоприятного климата в коллективе предприятия, повышению мотивации персонала.

Повышение квалификации и приобретение новых знаний и навыков, будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности персонала на рынке труда и получение дополнительной возможности для профессионального роста.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия способны достичь основных поставленных целей и является экономически эффективным.

## **Заключение**

Таким образом, актуальность исследования выбранной темы подтверждена тем, что разнообразие систем, методов, видов может служить в качестве эффективного профессионального развития персонала и соответственно развитию организации. Инструментарием для решения стратегических задач повышения квалификации персонала может служить разработка и построение универсальной системы повышения квалификации персонала.

В первой главе данной работы были раскрыты теоретические основы повышения квалификации персонала, приведены основные формы обучения повышения квалификации и подготовки персонала.

Подготовка кадров осуществляется в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Переподготовка кадров - это получение новой квалификации по соответствующей специальности (специализации) на базе ранее усвоенной образовательно-профессиональной программы подготовки бакалавра, специалиста в пределах одного или различных образовательных направлений, что не ведет к повышению образовательно-квалификационного уровня, за исключением магистратуры.

Профессиональная переподготовка – это вид дополнительного профессионального образования персонала предприятия, направленный на получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Вторая глава посвящена проведению анализа системы переподготовки и повышения квалификации персонала в АО «АГМК»

На основании анализа качественного состава персонала было отмечено, что кадровый состав предприятия молодой, однако, отмечены лица пенсионного возраста, то есть в ближайшие годы они покинут предприятие и им требуется равноценная замена.

Также, анализ качественной структуры кадров показал, что часть персонала нуждается в дополнительном обучении.

Существует проблема текучести кадров, основной причиной которой является отсутствие профессионального развития.

Анализ системы повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров АО «АГМК» показал следующее:

- система повышения квалификации, существующая на сегодняшний день, включая программно-методическое обеспечение процесса образования в АО «АГМК», гарантирует низкий и средний уровень квалификации в результате реализации образовательных программ;
- в процессе программ по повышению квалификации не формируется потребность персонала в самообразовании.

Анализируя систему развития персонала АО «АГМК», было сделано заключение про отсутствие на предприятии системы внутрифирменного обучения, а применение в качестве элемента подготовки кадров системы наставничества.

Также, недостатки были выявлены и в системе повышения квалификации персонала, т.к. система не организована, данный процесс происходит хаотически, как правило, в случаях, когда наступает резкая необходимость.

Анализ показал, что в последние годы число обучаемых ежегодно сохраняется, но следует заметить. В целом, численность проходящих дополнительное обучение в той или иной форме, мизерна.

Проведенный анализ позволил выявить и выделить в качестве ключевой проблемы в области управления персоналом АО «АГМК» отсутствие

эффективных систем дополнительного обучения и оценки его эффективности.

Разработка системы повышения квалификации персонала должна базироваться на субъектных отношениях, разработка программно-методического обеспечения должна базироваться на использовании блочно-модульного подхода, методов и форм обучения, используемых для формирования потребности слушателей в приобретении профессиональных знаний, умений и навыков.

Для совершенствования системы развития кадров предлагается:

- для оценки профессионального уровня персонала разработать процедуру оценки персонала;
- разработать программу внутрифирменного обучения, предложив виды обучения для различных категорий персонала по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений.
- разработать Положение об обучении в компании
- определить критерии отбора сотрудников на обучение
- закрепить обязанности обучаемых по отношению к компании;
- предложить критерии для оценки эффективности обучения;
- предложить систему ротации кадров для развития перспективных работников кадрового резерва.

В третьей главе работы предложены мероприятия совершенствования действующей системы обучения, повышения квалификации и продвижения персонала в АО «АГМК».

Для оценки профессионального уровня персонала предложена процедура оценки персонал.

Создание системы оценки позволит наиболее рационально и эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы.

Целями системы повышения квалификации специалистов предприятия, должны стать:

1. Повышение уровня профессиональной компетентности

педагогических кадров в соответствии с развивающимся содержанием их деятельности.

2. Создание благоприятных условий для участия работника образования в системе повышения квалификации не только в роли потребителя, но и в роли производителя образовательных услуг.

3. Превращение системы повышения квалификации в источник укрепления социально-профессионального статуса педагога и роста его материального благосостояния.

4. Внедрение персонифицированных моделей повышения квалификации с целью обеспечения адресной методической помощи персоналу.

Согласно затратам, на развитие сотрудников за год будет направлено 595 тыс.руб.

Целевая эффективность от реализации программы обучения должна выразиться в увеличении объемов продаж и выручки от продаж на 3%.

С целью внедрения программ дополнительного обучения, в рамках данной работы, предлагаются к разработке виды обучения для различных категорий персонала, основываясь на уровне базовой подготовки, иерархического уровня и по типу подразделений. Разработано и предложено к внедрению «Положение об обучении персонала» для анализируемого предприятия, а также определены критерии отбора сотрудников на обучение. Также закреплены обязанности обучаемых по отношению к компании. Предложены критерии для оценки эффективности обучения.

Оценка эффективности позволяет сделать вывод, что внедрение этого мероприятия позволит получить 1,34 руб. на каждый вложенный рубль.

Данный анализ показал целесообразность вложения средств в стратегию управления персоналом АО «АГМК».

Внедрение предложенных мероприятий будет способствовать реализации стратегии организации и в перспективе позволит сохранить тенденцию роста основных показателей деятельности предприятия. Внедрение

данных мероприятий, также, будут способствовать снижению потерь, которые возникнут в связи с отказом клиентов от дальнейшего обслуживания.

Заключительным этапом комплексной методики оценки эффективности комплекса мероприятий, является оценка его социальной эффективности.

Также, кроме экономической эффективности, капиталовложения в развитие человеческих ресурсов позволит создание благоприятного климата в коллективе предприятия, повышению мотивации персонала.

Повышение квалификации и приобретение новых знаний и навыков, будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности персонала на рынке труда и получение дополнительной возможности для профессионального роста.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия способны достичь основных поставленных целей и является экономически эффективным. Внедренные решения по формированию технологии обучения персонала позволят учитывать изменения среды, в которой работает организация при работе с персоналом, повысят обоснованность кадровых решений, обеспечат соответствие целей кадровой работы целям и задачам всей организации, что положительно скажется на эффективности и прибыльности АО «АГМК».

## Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 [принят Гос.Думой 21 окт. 1994г.: с последними изменениями и дополнениями по состоянию на 20 июня 2011г.] (в ред. от 02.10.2015 г.). Документ представлен Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 05.12.2017 г.). Документ представлен Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
3. C.A.F.E. Practices Self-Evaluation Handbook [Electronic resource] – Starbucks Corporation. – USA, 2007. – P. 1-17. – Access mode: <http://www.scs-certified.com/csrpurchasing/docs/CAFEPracticesSelfEvaluationHandbook.pdf>, free. – Title from the screen.
4. Clarkson, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance [Text] / M. Clarkson // Academy of Management Review 20 (1). – 2017. – P. 92-117.
5. Devanna M. Human Resources Management: a Strategic Perspective // Organizational Dynamics. – 2017. – Winter. – P. 16
6. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая политика предприятия: учебное пособие / А.Н. Аверин. - М.: РАГС, 2013. - 356 с.
7. Андреев С.В., Волкова В.К. Оплата труда: учебное пособие. / С.В. Андреев, В.К. Волкова. – М.: Альфа-Пресс, 2014. - 514с.
8. Архипов В., Ветошнова Ю. Стратегия создания предприятия / Архипов В., Ветошнова Ю. // Вопросы экономики. – 2017. – №12. – С.88-93
9. Ахмедов Н.А., Карпушенко П.Б. Маркетинг услуг / Ахмедов Н.А., Карпушенко П.Б. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – №3. – С. 36-48.
10. Базаров Т.Ю., Еремина Б.А. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина. М.: Академия, 2013. - 352 с.

11. Байтасов Р. Управление персоналом: конспект лекций / Р. Байтасов. - М.: Феникс, 2014. – 352 с.
12. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии: учебник / Т.В. Бедяева. – М.: Инфра-М, 2014. - 355 с.
13. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: пособие для ВУЗов / под ред. Беляцкого Н.П. - М.: Современная школа, 2015. - 448 с.
14. Васильева М. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций / Васильева М. // Управление персоналом. – 2017. – № 10. – С. 20-22.
15. Васильченко Р.Р. Система управления персоналом в условиях функционирования экономики Российской Федерации / Васильченко Р.Р. // Управление персоналом. – 2017. – № 10. – С. 20-25
16. Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом: учебное пособие / В.И. Верхоробин. – М.: Проспект, 2014. – 455 с.
17. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебник / под ред. В.Р. Веснина. – М.: Проспект, 2014. – 455 с.
18. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: учебное пособие / Е. Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
19. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и ее эффективность: учебник / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич.- М.: Финансы и статистика, 2014. – 550 с.
20. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для ВУЗов / Б.М. Генкин. - 2-е изд. исп. и доп. - М.: Норма-инфра-М, 2013. – 350 с.
21. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. — М.: Дело, 2013. – с.224
22. Джуха В.М. Стратегический менеджмент в сфере услуг: учебник / под ред. В.М. Джухи. – М.: Знание, 2013. – 355 с.
23. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
24. Информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата: [гриф УМО] / Ю. Д. Романова.

- М.: Юрайт, 2015. – 291 с.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов - М.: Инфра-М, 2017. - 687 с.
26. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 284 с.
27. Кнорринг В.И. Эффективность управления ресурсами предприятия: учебник для вузов / В.И. Кнорринг. - М.: Альпина», 2017. – 288 с.
28. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие / В.В. Ковалев – М.: Проспект, 2017. - 333 с.
29. Леонова О.И., Леонов А.В. Система управления персоналом в период реорганизации предприятия/ О.И. Леонов, А.В. Леонов // Современные технологии управления предприятием. - 2018. - №01 (37). – С. 74-78
30. Литвинюк А. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Литвинюк. - М.: Юристъ, 2014. - 455 с.
31. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: учебное пособие / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 511с.
32. Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе / Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. // Управление персоналом. – 2017. – № 9. – С. 18-22.
33. Маслова В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 496 с.
34. Молодчик А., Молодчик М. Менеджмент: учебник / А. Молодчик, М. Молодчик. – М.: ГУ ВШЭ, 2013. - 287 с.
35. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник: [гриф Минобрнауки]. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
36. Носова М. Мотивация в кризис / Носова М. // Управление персоналом. – 2018. – № 2. – С. 15-18.
37. Одегов Ю.Г., Руденко Г.В. Управление персоналом: учебное пособие для ВУЗов / Ю.Г. Одегов, Г.В. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 315

38. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
39. Пансков В.Г. Проблемы привлечения и удержания персонала / Пансков В.Г. // Вопросы экономики. – 2018. – № 1. – С.: 18-20.
40. Поляков В., Дудник И. Мотивация персонала в условиях кризиса / Поляков В., Дудник И. // Управление персоналом. – 2018. – № 5. – С. 18-22.
41. Поршнева А.Г. Управление организацией: учебное пособие / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева – М.: ИНФРА-М, 2014. - 417 с.
42. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2016. - 432 с
43. Резник С.Д. Менеджмент персонала: учеб. пособие: [гриф УМО] / С. Д. Резник, И. А. Игошина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 237 с.
44. Риторенко М.И. Методология управления персоналом организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.И. Риторенко. - М.: НИЦИАМТ ФГУП «НАМИ», 2014. - 240 с. Режим доступа: [http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1\\_4.html](http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_4.html)
45. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебное пособие для вузов / З.П. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2016. – 304 с.
46. Слиненко В.М. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.М. Слиненк. - М.: Издательство: Дашков и Ко, 2013. - 145 с.
47. Слиньков В. Персонал и его менеджмент: учебное пособие / В. Слиньков. - М.: КНТ, 2013. - 345 с.
48. Стаут Л. Управление персоналом: учебное пособие / Ларри Стаут. - М.: Добрая книга, 2015. - 536 с.
49. Степанов Е.А. Управление персоналом: учебное пособие / Е.А. Степанов – М.: Издательство «ИНФРА-М», 2015.
50. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Тебекин. - М.: КноРус, 2014. - 624 с.

- 51.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В.В. Травин, В.А Дятлов. - М., 2013. – 144 с.
- 52.Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера – М.: Вузовский учебник, 2014. – 398 с.
53. Управление персоналом: основы теории: учебное пособие / Л. В. Максимова. – М: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
- 54.Федорова Н. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2015. – 536 с.
- 55.Холодов О. Мотивация труда в системе экономических отношений / Холодов О. // Управление персоналом. – 2018. – № 5. – С. 8-12.
- 56.Холявчук П. Современное функционирование рынка медных услуг / Холявчук П. // Маркетинг и рынок. – 2018. – №5. – С. 40-47.
- 57.Шекшня С.В. Управление персоналом современного предприятия: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - изд. 4-е перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтеза», 2015. - 360 с.

## Приложение

### Приложение А (справочное)

#### Положение об обучении персонала организации АО «АГМК»

##### Положение об обучении персонала организации АО «АГМК»

###### 1. Предмет и область применения

1.1 Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым Кодексом и иными нормативно-правовыми актами.

1.2 Настоящее Положение регулирует отношения между работниками Общества и Работодателем.

1.3 Данное Положение об обучении персонала (далее «Положение») определяет цели, задачи обучения, основные виды обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений организации, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала организации.

###### 2. Цель

Настоящее Положение об обучении персонала АО «АГМК» разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников и оптимизации расходов организации на обучение, установления взаимных прав и обязанностей организации и ее сотрудников.

###### 3. Общие положения

3.1. Обучение персонала – процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в организации, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

3.2. Цель обучения персонала – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала, с учетом требований организации и перспектив развития, создание кадрового резерва.

###### 3.3. Задачи политики организации в области обучения:

3.3.1 Разработка и внедрение технологии обучения персонала, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;

3.3.2 Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов организации;

3.3.3 Формирование стандартов обучения;

3.3.4 Включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала;

3.3.5 Развитие персонала в процессе обучения: развитие управленческого резерва, повышения уровня корпоративной культуры;

3.3.6 Мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

###### 4. Виды обучения.

4.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

4.1.1. Плановое обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):

– ППК управленческого персонала;

– ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников организации;

4.1.2. Внеплановое обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений организации.

4.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное; внутреннее и внешнее.

– Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних Компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т.п.;

– Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников организации.

– Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров

внешних обучающих организаций;

– Внутреннее обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов организации.

5. Планирование и организация обучения.

5.1. Заместитель директора по персоналу отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения.

5.2. При планировании годового бюджета на обучение, 80 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 20 % бюджетных средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.

5.3. Для организации планового обучения менеджер по персоналу совместно с Руководителями структурных подразделений, по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатываются Программы обучения и программы повышения квалификации (ППК) в рамках Плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- Контингенту обучающихся сотрудников;
- Содержанию обучения;
- Целям и задачам обучения;
- Периодичности и продолжительности обучения;
- Ответственный за организацию и контроль обучения.

5.4 План и бюджет на обучение согласовываются с Руководителями структурных подразделений, Заместителем директора по персоналу и утверждаются Директором организации.

5.5 Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

5.5.1 Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направлении на данное обучение сотрудника осуществляет Руководитель структурного подразделения по согласованию с Директором организации.

5.5.2 При направлении сотрудника на обучение Руководитель структурного подразделения должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- Изменение должности;
- Расширение функциональных обязанностей;
- Повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

5.6 При направлении сотрудника на обучение Руководитель структурного подразделения должен учитывать, что до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на внешнее обучение.

5.7 Направление сотрудников организации на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организуется Заместителем директора по персоналу на основании утвержденной Заявки Руководителя подразделения подаваемой не позднее 20 числа месяца, предшествующего предполагаемому обучению.

5.8 После прохождения обучения сотрудник предоставляет копию диплома, сертификата Заместителю директора по персоналу. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

6 Ответственность

6.1 Каждый Руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- определение, совместно с менеджером по персоналу потребности в обучении;
- своевременную подачу плана (заявки) на обучение;
- соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с Программами и графиком обучения;

– контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

6.2. Менеджер по персоналу несет ответственность за:

– подбор оптимальной формы и метода обучения;  
– обучающей организации (совместно с Руководителем структурного подразделения),

– согласование договора,

– своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

6.3 В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение, Заместителем директора по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 3 недели до планируемого обучения.

6.4 Работник обязан после окончания обучения проработать у Работодателя не менее одного года. В случае, если Работник, обучающийся за счет Работодателя в течение 1 года с момента принятия его на работу по собственной инициативе без уважительной причины до истечения, установленного в п.5. настоящего Положения срока, а также за нарушение трудовой дисциплины, совершение других виновных действий, за которые законодательством предусмотрено увольнение с работы, расторгает трудовой договор, Работник обязан в полном объеме возместить Работодателю денежные средства, перечисленные им на оплату его обучения.

7 Заключение

7.1 Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом директора организации.

7.2 Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться по утверждению директора, если это будет обусловлено требованиями организации и/или изменениями в действующем законодательстве Российской Федерации.

## Приложение Б

### (справочное)

#### Анкета оценки обучения

Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Подразделение, должность \_\_\_\_\_

Тема обучения \_\_\_\_\_

Дата обучения \_\_\_\_\_

Место проведения (город, учебное заведение) \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения (по 10-бальной шкале, 1-неудовлетворительная оценка, 10-отличная оценка).

Критерии оценки	оценка	комментарии
1. Соответствие содержания курса ожиданиям		
2. Актуальность полученных знаний		
3. Соответствие содержания курса программе		
4. Новизна полученной информации		
5. Понятность изложенного материала		
6. Практическая ценность материала, применимость для работы		
7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения?		
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?		
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
Общее количество баллов		
Результативность обучения (%) (общее кол-во баллов /100 × 100%)		

2. Оцените качество преподавания (по 10-бальной шкале, 1-неудовлетворительная оценка, 10-отличная оценка).

Критерии	оценка	комментарии
1. Доступность изложения материала		
2. Использование различных методов (практические упражнения, слайды, групповая работа)		
3. Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
4. Уровень владения материалом		

3. Ваши пожелания по совершенствованию обучения:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний:

\_\_\_\_\_

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

**Приложение В**  
**(справочное)**  
**Анкета оценки обучения**

Анкета оценки обучения (заполняется руководителем)

Подразделение, отдел \_\_\_\_\_  
 Руководитель (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_  
 Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_  
 Должность участника \_\_\_\_\_  
 Тема обучения \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения (оцените по 10-бальной шкале, 1-неудовлетворительная оценка, 10-отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Комментарии
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела / подразделения		
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения		
3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника /отдела		
4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами		
5. Насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых навыков, каких именно?		
6. Насколько обучение способствовало развитию необходимых для работы личных качеств, каких именно?		
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения?		
Общее количество баллов		
Общая результативность, % (общее кол-во баллов /70 x 100%)		

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей? Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний:

\_\_\_\_\_

3. Какое обучение еще необходимо для данного сотрудника (по какой тематике):

\_\_\_\_\_

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации:

\_\_\_\_\_

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_