

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
Оценка эффективности подготовки и повышения квалификации кадров в Закрытом Акционерном Обществе Строительное управление Томской домостроительной компании

УДК 005.963:69.002.2(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Севостьянов Вячеслав Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	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)
P8	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>		
P9	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)
P10	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)

P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
-----	--	---

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ И.Б. Ардашкин

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Севостьянов Вячеслав Сергеевич

Тема работы:

**Оценка эффективности подготовки и повышения квалификации кадров в Закрытом
Акционерном Обществе Строительное управление Томской домостроительной
компании**

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 (эксплуатации) объекта или изделия в
плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду,
энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

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

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Рассмотреть современные подходы к проблеме повышения квалификации персонала в организации.</p> <p>2 Провести анализ функционирования ЗАО «СУ ТДСК».</p> <p>3 Произвести разработку мероприятий по совершенствованию системы подготовки кадров в ЗАО «СУ ТДСК»</p>
--	---

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

1. Современные подходы к проблеме повышения квалификации персонала в организации
Modern approaches to the problem of staff development in the organization
2. Анализ функционирования ЗАО «СУ ТДСК»
Analysis of the functioning of ZAO "SU TDKSK"
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы подготовки кадров в ЗАО «СУ ТДСК»
Development of measures to improve the system of personnel training in ZAO "SU TDKSK"

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Севостьянов Вячеслав Сергеевич		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
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 87 с., 7 рис.,11 табл., 36 источников, 2 прил.

Ключевые слова: человеческий капитал, повышение квалификации персонала, внутрифирменное обучение, эффективность обучения, наставничество.

Объектом исследования является - ЗАО «СУ ТДСК».

Цель работы – осуществлении оценки эффективности подготовки и повышения квалификации кадров ЗАО «СУ ТДСК».

В процессе исследования проводились: анализ кадрового состава предприятия, диагностика проблем, связанных с повышением квалификации персонала.

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию системы подготовки кадров.

Область применения: мероприятия по организации внутрифирменного обучения персонала может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Современные подходы к проблеме повышения квалификации персонала в организации	12
1.1 Реализация концепции развития трудового потенциала предприятий на основе профессионального обучения персонала.....	12
1.2 Формы и методы подготовки и повышения квалификации персонала..	20
1.3 Эффективность обучения персонала: критерии, показатели, оценка	26
2 Анализ функционирования ЗАО «СУ ТДСК»	41
2.1 Краткая характеристика деятельности организации.....	41
2.2 Анализ кадрового состава предприятия	45
2.3 Проблемы, связанные с повышением квалификации персонала на предприятии.....	54
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подготовки кадров в ЗАО «СУ ТДСК»	57
3.1 Эффективная организация подготовки кадров как путь к повышению эффективности деятельности организации	57
3.2 Наставничество на предприятии как способ подготовки кадров	64
4 Социальная ответственность	71
Заключение	78
Список использованных источников	81
Приложение А. Методы раскрытия потенциала персонала	85
Приложение Б. Схема реализации процесса обучения	87

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня эффективное грамотное управление кадрами становится одним из основных предпосылок успешной экономической политики. Сравнительно недавно конкурентная борьба была сконцентрирована в сфере развития технологий, технических инноваций, оптимизации организационных структур, маркетинга. Почти никто из экспертов в сфере менеджмента не сомневается, что главным элементом успешной деятельности любой без исключения организации выступает качественное управление трудовыми ресурсами.

Вопросы кадрового обеспечения считаются основным моментом в оценке строительной компании в целом на предмет ее возможности реализации конкретного вида работ, целесообразности инвестирования, определения надежного партнера и пр.

Именно от квалификации и опыта сотрудников компании, социально-психологического климата в коллективе, креативности отдельных работников зависит качество произведенных работ, эффективность разрабатываемых управленческих решений, и соответственно конечные результаты деятельности компании.

Поэтому перед современным предприятием в настоящее время встают вопросы: как в этих обстоятельствах организовать обучение, по каким профессиям производить подготовку и переподготовку, каким должно быть учебно-методическое обеспечение, где выискать источники финансирования, каково значение государства в поддержке обучения и его регламентировании. Современное производство предстает все более антропоцентричным, отдающим преимущество человеку, его знаниям, компетенциям, мотивации труда. В подобной ситуации эффективность экономической деятельности не сводится только к получению прибыли компаниями, но, во все большей мере, к развитию надлежащего кадрового потенциала, гуманизации производства, развитию личности сотрудника,

удовлетворению ее различных потребностей. Внутриорганизационная подготовка кадров компании во многом способна решить названные задачи.

Развитие экономики знаний, острая конкуренция на рынке и перманентно меняющиеся экономические условия увеличивают потребность строительного предприятия в осуществлении модернизации, которая, в свою очередь, требует от менеджмента компаний инвестиций не только в покупку новой техники, но и в человеческий капитал. Что и предопределяет актуальность темы данной работы.

Цель работы состоит в осуществлении оценки эффективности подготовки и повышения квалификации кадров ЗАО СУ «ТДСК».

В работе будут решены следующие задачи:

- рассмотреть современные подходы к проблеме повышения квалификации персонала в организации;
- осуществить анализ функционирования ЗАО «СУ ТДСК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы подготовки кадров в ЗАО «СУ ТДСК».

Предметом работы является подготовка и повышение квалификации кадров, объектом - ЗАО «СУ ТДСК».

Структура дипломного проекта состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

При выполнении работы были использованы следующие методы - анализ, синтез, обобщение, сравнение, метод графического и табличного представления данных.

Теоретической основой исследования послужили труды российских и исследователей, специалистов в области эффективности подготовки и повышения квалификации кадров.

Практическая значимость работы определяется тем, что данное исследование посвящено анализу эффективности подготовки и повышения

квалификации кадров конкретной организации, по результатам которого были предложены мероприятия по ее совершенствованию.

1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Реализация концепции развития трудового потенциала предприятий на основе профессионального обучения персонала

Образование, квалификация и опыт человека считаются значимым ресурсом, который всесторонне изучается в теории человеческого капитала многими учеными. Концепция человеческого капитала оформилась в целостную теорию во второй половине двадцатого века благодаря таким представителям «чикагской школы», как Т. Шульц и Г. Беккер, Б. Вейсброд, Дж. Минцер и иных. В своих трудах они употребили к социальным институтам, таким как образование, здравоохранение, инструментарий неоклассической школы, то есть люди инвестируют в миграцию, образование, здравоохранение и подобные виды деятельности, если это предоставит возможность им получать большие доходы в дальнейшем.

Общее определение и понимание природы человеческого капитала в российской литературе отсутствует. С точки зрения Б.Г. Юдина и Б.М. Генкина составляющие потенциала индивида характеризуются человеческим капиталом, которые могут стать источником дохода для компании, домашнего хозяйства и государства, такими составляющими могут быть как физические, так и творческие способности индивида, его знания, активность, навыки. С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова и А.И. Добрынин полагают, что человеческий капитал является созданным в результате инвестиций и аккумулированный человеком запас знаний, здоровья, навыков, мотиваций, способностей, которые могут целесообразно применяться в области общественного воспроизводства, которые благоприятствуют увеличению производительности производства и труда, тем самым воздействуя на рост доходов этого индивида [13, с. 14].

Можно отметить несколько базовых подходов к пониманию человеческого капитала. Первый подход: значительное количество

исследователей полагают под человеческим капиталом комплект способностей, навыков и умений индивида. Во втором подходе под человеческим капиталом понимается набор навыков, приобретенных посредством формального обучения. Третий подход рассматривает человеческий капитал через вложения и инвестиции в человека, которые обеспечивают накопления конкретных качеств и способностей. Отдельные группы экспертов вводят в него мировоззренческие, психологические, социальные и культурные качества человека.

Для успешного развития человеческого потенциала непрерывное образование должно стать основным инструментом для удовлетворения познавательных, духовных потребностей, развития способностей, с помощью различных методов и форм обучения, в том числе и путем самообучения и самовоспитания. Поэтому идея непрерывного образования особенно востребована в настоящее время.

Первые упоминания о концепции непрерывного образования были найдены в трудах древних философов: Солона, Конфуция, Сократа, Платона, Аристотеля, Сенеки. Они описывали процесс обучения, «осуществляемый в течение всей жизни». Предшественником современных представлений о непрерывном образовании стал Ян Амос Коменский, который писал: «Вся жизнь является школой для каждого человека. Человеку в любом возрасте суждено учиться» [цит. по 13].

Для зарубежной литературы первой половины XX века характерны англосаксонские традиции освоения непрерывного образования, связанные с вопросами обучения взрослых людей в течение всей жизни. В это время происходит инстинктивное (стихийное) накопление опыта в процессе обучения взрослых, осознание необходимости образования для взрослых (Э. Торндайк, Э. Эриксон, О. Бримм и др.) [30, с. 111].

Впервые феномен «непрерывное образование» представил известный теоретик П. Ленгранд в 1965 году на конференции ЮНЕСКО. После были

разработаны рекомендации по данной педагогической концепции. В 1972 году ЮНЕСКО заслушивает доклад комиссии под руководством Э. Фора на тему «Учиться, чтобы быть». С середины 1970-х гг. идея непрерывного образования находит поддержку почти во всех странах мира и становится основным принципом образовательных реформ.

В некоторых странах действуют национальные, международные и региональные объединения, которые разрабатывают программы и обеспечивают информационный обмен по вопросам непрерывного образования: Американская ассоциация для взрослых и непрерывное образование (American Association for Adult and Continuing Education), Международный совет по образованию взрослых (International Council for Adult Education), Европейская ассоциация по образованию взрослых (European Association for the Education of Adults), Африканская ассоциация по грамотности и образованию взрослых (African Association for Literacy and Education of Adults). Некоторые подобные центры выпускают журналы, монографии, посвященные проблематике непрерывного образования.

Развитие человека как личности, субъекта деятельности и общения на протяжении всей его жизни становится системообразующим фактором непрерывного образования. Смысл идеи непрерывного образования заключается в том, чтобы создать каждому человеку условия для постоянного развития, что приведет к развитию общества в целом. Также непрерывное опережающее образование определяется как залог поддержания и повышения человеческого потенциала в целом.

В 2005 году в Дублине на конференции «Роль национальных квалификационных систем в поощрении непрерывного обучения» дано определение «непрерывного обучения» – это образовательная деятельность, которая осуществляется на протяжении всей жизни, улучшает знания, умения, навыки и компетентности в личной, гражданской, социальной и трудовой перспективах [34, с. 554].

Аккумуляции знаний и умений сотрудника содействует регулярное обучение кадров. К квалификации сотрудников причисляют профессиональную зрелость сотрудников, уровень их подготовки к качественному осуществлению определенных видов работ, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта.

Обучение предстает специально организованным, управляемым процессом взаимодействия учеников и учителей, который нацелен на приобретение навыков, умений и знаний, развитие умственных сил, формирование мировоззрения, создания потенциальных возможностей обучающихся, выработку и фиксацию навыков самообразования согласно с имеющимися целями.

Профессиональное обучение кадров предстает процессом улучшения компетентности и знаний, умений сотрудников и навыков и их созидательной деятельности.

Анализ зарубежной и отечественной литературы позволяет формулировать три концепции обучения квалифицированных кадров: первая концепция ориентируется на сегодняшний день или на то, что произойдет в ближайшем будущем и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Именно такое обучение, с точки зрения работника, способствует укреплению чувства собственного достоинства и сохранению рабочего места. Однако это обучение эффективно непродолжительный период времени; концепция многопрофильного обучения наиболее эффективна с точки зрения экономики, потому, что повышает внепроизводственную и внутрипроизводственную мобильность работника. Но тем не менее последний фактор представляет существенный риск для организации, в которой работает сотрудник, из-за того, что он имеет возможность выбора и за счет этого меньше привязан к данному рабочему месту; концепция обучения, ориентирующаяся на личность, обладает целью развития человеческих качеств, которые были получены в ходе практической

деятельности или заложенных природой. Она относится к людям, которые склонны к научным исследованиям и обладающим талантом педагога, руководителя.

Из этого следует, что предметом обучения являются: теоретические, методические и практические знания, необходимые сотруднику для выполнения своих обязанностей; умения, закрепленные за работником на рабочем участке; навыки. Навыки предусматривают такую меру освоения работы, при которой вырабатывается самоконтроль; способами общения является совокупность поступков и действий индивида в результате общения с действительностью, становление поведения, которое соответствует требованиям, предъявляемым рабочим местом, коммуникабельность, социальные отношения; компетенции - свойство личности, потенциальные способности индивида справляться с различными задачами, совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления конкретной профессиональной деятельности [31, с. 16].

Подходы к определению внутрифирменного обучения претерпевали изменения. К примеру, до возникновения концепции стратегического развития человеческих ресурсов определение, которое предлагалось Департаментом Занятости Великобритании, отражало систематическое развитие навыков, знаний и подходов к профессиональной деятельности, нужных работнику компании как для обеспечения необходимого качества выполнения его служебных обязанностей, так и для решения проблем, которые возникали на протяжении его профессиональной деятельности.

Внутрифирменному обучению свойственен систематический характер, несмотря на то, что на достижение целей организации обучение не ориентируется, а сосредоточивается лишь на индивидуальных потребностях и задачах работника. Д. Хинричс дал определение внутрифирменному обучению. Он считал, что такое обучение представляет собой инициированный и организованный компанией процесс,

сосредоточивающийся на стимулировании повышения профессионального уровня работников для максимизации вклада этих работников в достижении наибольшей эффективности деятельности компании. Из данного определения можно сделать вывод: ответственность за итоги обучения разделена между каждым работником, прошедшим обучение и компанией. Вклад в достижение максимальной эффективности работы компании - вот основная цель обучения, единый вклад формируется из вклада каждого сотрудника и результата повышения эффективности труда и производительности на каждом рабочем месте.

Б. Татулов в отношении данного определения придерживается следующего взгляда: «Внутрифирменное обучение - это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [цит. по 13].

Система внутрифирменного обучения представляет собой систему, состоящую из компонентов (подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров), имеющих общую целевую направленность (развитие компетенций сотрудников, требующихся для их профессиональной деятельности в соответствии с нуждами и технологическими изменениями в ситуации модернизации экономики), осуществляемую в процессе реализации ее функций (не только экономической, но и социальных - адаптационной, развития личности, воспитательной, профилактической).

Каждая система имеет две составляющих – компонентный состав, систему связи между данными компонентами, то есть структуру, а кроме того функции, как результат активности взаимодействующих элементов. Цель системы внутриорганизационного обучения кадров состоит в формировании компетенций работников, требующихся для их профессиональной деятельности в соответствии с нуждами и технологическими изменениями в ситуации модернизации экономики.

К задачам системы внутрифирменного обучения можно отнести обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, служащих и специалистов в соответствии с потребностями организации, гибкое реагирование на технологические изменения и инноваций, приобретение необходимых профессиональных компетенций на протяжении всей трудовой деятельности, создание условий для успешной самореализации обучающихся сотрудников.

Системе внутриорганизационного обучения присущ целый ряд функций, которые можно дифференцировать на экономические и социальные.

Экономическая функция системы заключается в формировании специфической рабочей силы, то есть формировании профессиональных компетенций по конкретной профессии и специальности, требующихся для изготовления конкурентоспособной продукции.

Поскольку обучение персонала существует в сложной системе общественных отношений и взаимодействует с ней, то результатом является наличие определенных социальных функций. Одной из важнейших социальных функций является функция социальной адаптации. Образование способствует адаптивности личности на всем протяжении ее жизни и является одним из самых сильных средств ее социализации и индивидуализации. Функция адаптации неразрывно связана с воспитательной, то есть с воспитанием активной, сознательной позиции работника, способствует привитию сотрудникам гибкости мышления, умения работать творчески и инициативно. Следующая функция может быть определена как социально-профилактическая, защитная, которая формирует способность сотрудника к самостоятельному восприятию сведений, с помощью даваемых знаний призвана служить ориентиром при смене должности либо профессии.

Процесс внутрифирменного обучения включает в себя этапы, отражающие структуру данного процесса: формирование бюджета обучения

персонала, определение потребности в обучении, определение критериев оценки эффективности данного процесса и целей обучения, определение содержания учебных программ и выбор форм, методов обучения, процесс внутрифирменного обучения, реализация профессиональных навыков и знаний, оценка эффективности обучения. Процесс планирования внутрифирменного обучения сотрудников позволяет использовать собственные производственные ресурсы компаний, которые работают не отыскивая новых квалифицированных сотрудников на внешнем рынке трудовых ресурсов. Кроме того, организация обучения и изучение потребности создают условия для саморегуляции, мотивации и мобильности работника. Они ускоряют процесс адаптации работника к меняющимся условиям производства, находясь на том же самом рабочем месте.

К ресурсам системы обучения кадров можно отнести человеческие, материально-технические, финансовые, временные ресурсы, которые необходимы для обеспечения процесса обучения.

Процесс обучения персонала — это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации. Он может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, производимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может породить множество проблем в организации, которые, в конечном счете, снижают эффективность организации. Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной уникальной организации [6, с. 4].

Таким образом, рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования, прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Реализация программ по обучению сотрудников с учетом всех аспектов существенно увеличивает темп развития современных организаций (предприятий).

1.2. Формы и методы подготовки и повышения квалификации персонала

Обучение персонала предстает предпосылкой усиления конкурентоспособности предприятия и еще одним шагом к успеху. В то же время обучение должно иметь четкую направленность и методологию, так как не все виды обучения, в том числе профессионального одинаково полезны как для конкретных компаний, так и в разрезе с разнообразными методами обучения.

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Профессиональное обучение - процесс формирования у персонала компании специфических профессиональных навыков с помощью специальных методов обучения.

Профессиональной подготовкой кадров считается организованное и планомерное обучение, а также выпуск квалифицированных сотрудников для практически всех областей человеческой деятельности, владеющих набором специальных умений, знаний, навыков и способами общения. Целью подготовки кадров считается приобретение обучающимися навыков, которые необходимы для выполнения различных видов работ [14, с. 11].

Формы подготовки кадров в зависимости от места проведения:

- профессиональная подготовка в специализированных образовательных учреждениях;

- профессиональная подготовка в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии;

Подготовка кадров может осуществляться без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы, полностью с отрыванием от работы

Виды профессиональной подготовки:

- индивидуальная (прикрепление обучающегося к высококвалифицированному рабочему, мастеру);

- групповая (учебные группы, бригады);

- курсовая (теоретические знания преподаются в корпоративных университетах или специализированных образовательных учреждениях).

Профессиональная подготовка может осуществляться индивидуально: у наставников, которые обладают соответствующей квалификацией и которым устанавливается доплата за обучение работников и коллективно (групповые программы наставничества).

Методы: индивидуальные и групповые программы наставничества, производственный инструктаж.

Наставничество относится к традиционным методам обучения на рабочем месте и является по факту одной из самых старинных в истории человечества моделью передачи знания. Значение термина наставничество тесно связано с греческими словами педагог и ментор. Педагог происходит от греческого *paidagogos*, дословно ведущий мальчика, однако сейчас - это человек, который профессионально занимается воспитательской и преподавательской работой. Ментор в переводе с латинского - наставник, руководитель, учитель, воспитатель.

На основании данных, предоставленных специалистами Дипломированного института развития персонала (Великобритания), наставничество и его модификации (коучинг, обучение на рабочем месте,

buddying) вошли в число наиболее популярных методов обучения сотрудников. По данным специалистов института развития персонала, к числу наиболее популярных способов обучения сотрудников в 2005 году относится обучение на рабочем месте, конференции, курсы. Другие же методы обучения считаются в Англии более новыми, применение которые со временем набирают наибольшую популярность: наставничество, коучинг линейными менеджерами, интернет-курсы (e-learning). Данные методы обучения активно обсуждаются специалистами по управлению персоналом Великобритании, не только о вопросах эффективности данных методов, но и в контексте обмена опытом их применения организациями.

Повышение квалификации (профессиональное совершенствование) представляет собой обучение работников с целью усовершенствования знаний, умений, навыков, а также способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, может проводится для стимулирования профессионального роста сотрудников. Виды повышения квалификации в зависимости от типа организации процесса обучения: организованное (под руководством преподавателя), неорганизованное (самостоятельное). Формами повышения квалификации служащих, руководителей и специалистов являются: повышение квалификации в процессе учебы, самостоятельная учеба, повышение квалификации в специальных учебных заведениях.

Методы повышения квалификации: лекции, практические, семинарские и лабораторные занятия, самостоятельная работа над конкретными заданиями с использованием компьютеров. Повышение квалификации может проводится непосредственно на территории предприятия в виде курсов целевого назначения, производственно-технических курсов. На занятиях организуются дискуссии, обмен производственными ситуациями, деловые игры. Возможно направление специалистов и руководителей на теоретические и проблемные семинары по

научно-техническим, технологическим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона.

Проводится обучение специалистов в образовательных учреждениях повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности. Процесс повышения квалификации может иметь узкопрофессиональную направленность, носить проблемно - ориентированный характер или быть нацеленным на долгосрочную перспективу.

Повышение квалификации может проводиться в специальных учебных заведениях, данная форма обучения является наиболее действенной, к данным учебным заведениям относятся: институты и факультеты повышения квалификации руководителей, специалистов, служащих при высших учебных заведениях, курсы повышения квалификации. Одним или несколькими ведомствами, министерствами, концернами создаются институты повышения квалификации. Факультеты повышения квалификации при высших учебных заведениях сами организуют заведения, при содействии учреждений и организаций. при учреждениях и организациях, высших учебных заведений и средне-профессиональных учебных заведений, организуются курсы повышения квалификации. Длительность обучения в институтах от одного до шести месяцев, на курсах и факультетах до одного и трех месяцев. Необходимо повышать квалификацию каждого служащего, специалиста, руководителя один раз в три - пять лет.

Профессиональная переподготовка является приобретением дополнительных навыков и знаний, которые предусматривают углубленное изучение учебных и научных дисциплин, новых технологий и разделов техники. В соответствии с действующим положением о порядке и условиях профессиональной подготовки и переподготовки специалистов, профессиональная переподготовка и подготовка будет проводится используя данные о профиле полученного образования специалистов и будет

осуществляться подразделениями образовательных учреждений и образовательными учреждениями повышения квалификации высшего и средне - профессионального образования по профессиональным дополнительным программам нескольких типов, первый из них обеспечивает совершенствование знаний специалистов, второй для получения профессиональной квалификации. Обязательность такого обучения связана не только с переменой профессиональной деятельности, но и с обновлением технической оснащенности. При прохождении профессиональной переподготовки специалистами для выполнения новых видов профессиональной деятельности нормативный срок должен составлять более 500 часов аудиторных занятий [8, с. 42].

При получении специалистами дополнительной квалификации нормативный срок прохождения переподготовки составляет не менее тысячи часов трудоемкости. Формы проведения профессиональной переподготовки кадров: без отрыва или с частичным отрыванием от работы и полностью с отрыванием от работы. Формы профессиональной переподготовки кадров могут быть установлены образовательным учреждением в зависимости от сложности образовательных программ, а также на основании договора в соответствии с потребностями заказчика. Формы и методы подготовки и переподготовки кадров схожи, учебный процесс может происходить либо в учебном заведении, либо на предприятии, имеющем лицензию на образовательную деятельность, методы переподготовки кадров включают в себя производственный инструктаж, метод делегирования, ротацию. К видам переподготовки кадров можно отнести обучение квалифицированных рабочих по индивидуальным учебным планам и срокам, обучение неквалифицированных рабочих по типовым учебным программам.

Японская система обучения персонала непосредственно связана со стратегическим развитием компании, а именно формированием специалиста, который проработает в организации на протяжении всей своей трудовой

жизни с перспективой смены должности/направления деятельности/подразделения. Таким образом в организации осуществляется система непрерывного обучения методом проектных групп либо кружков качества, одним из направлений функционирования которых выступает оптимизация своей настоящей работы, формирование инновационных проектов, а кроме того рассмотрение деятельности смежных подразделений.

Европейская система развития трудовых ресурсов подразумевает обучение, в первую очередь, руководителей в ходе выездных тренингов и семинаров, а кроме того посредством защиты проектов организации на конференциях. Специалисты же организации обучаются в основном в учебных центрах и институтах своих корпораций посредством лекционного формата либо тренингов. Укажем, что профессиональная подготовка и обучение сотрудников проходит в границах дуальной системы, которая подразумевает прохождение теоретического блока в учебных центрах и практического – непосредственно на рабочем месте.

Американской системе обучения свойственен высокий уровень вложений в формирование человеческого потенциала, причем как финансовых, так и временных, человеческих ресурсов. Так как компетентность персонала предопределяет рост прибыльности организации. Именно по этой причине многие крупные американские компании создают собственные корпоративные университеты для осуществления профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения персонала. В частности, крупнейший корпоративный университет Global Learning организован в компании IBM. Он насчитывает 3 400 преподавателей из 55 государств мира, которые проводят примерно 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 работников организации прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в данном университете. А что касается Учебного центра компании «Дженерал

Электрик», то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения персонала.

В России руководители крупных компаний, признав всю значимость обучения, а кроме того определив возможные выгоды, стали привлекать работников всех уровней к развитию и раскрытию потенциала активными методами (таблица П1 Приложения). Отдельные компании также организовали собственные корпоративные университеты, которые позволяют «затачивать» компетенции персонала под собственное производство.

Таким образом, система внутрифирменного обучения представляет собой систему, состоящую из составляющих (подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала), имеющих общую целевую направленность (развитие компетенций сотрудников, требующихся для их профессиональной деятельности согласно с потребностями и технологическими изменениями), осуществляемую в процессе выполнения ее функций.

1.3. Эффективность обучения персонала: критерии, показатели, оценка

Эффективность труда и эффективность производства различны по содержанию и обладают различными трактовками. Группа эффективности производства выступает как показателем успешности хозяйственных процессов, так и важнейшей их целью, и выживание отдельно взятых организаций в условиях жесткой конкуренции или экономического кризиса, и средствами, обеспечивающими процессы расширенного воспроизводства.

Отдельные авторы под экономической эффективностью понимают отдачу ресурсов, достигаемую в производстве материальных благ; соотношение производственных затрат и достигнутого результата; величину полученного эффекта в расчете на единицу употребляемых суммарных затрат; производительность общественного труда. Чаще всего понятие

эффективность понимается как отдача, отношение полезного эффекта к ресурсам и (или) затратам. В основу расчетов при ресурсо - затратном подходе легло отождествление натурального объема либо стоимости предоставленных услуг с результатом. А разница затрат с результатами, исчисляющаяся в виде прибыли, добавленной стоимости, чистого и валового дохода, воспринимается в качестве эффекта. Наибольшее количество полученного продукта, зависящее от данного объема затрат, означает увеличение эффективности. Подобные определения эффективности даются Р. Ансоффом и другими.

«Эффективность - это интегральная и структурированная характеристика деятельности экономического объекта, отражающая успешность деятельности, соответствие миссии, целям и задачам» [цит. по 30].

Эффективность системы – это качество системы достигать поставленную цель в заданных условиях использования и с конкретным качеством. Показатели эффективности описывают уровень адаптированности системы к реализации поставленных перед нею задач и предстают обобщающими критериями оптимальности функционирования системы. Кардинальными обобщающими критериями выступают показатели экономической эффективности системы, описывающие целесообразность произведенных на формирование и функционирование системы расходов. К локальным показателям эффективности системы относят действенность системы, то есть меры удовлетворения системой своего предназначения, техническое совершенство системы (техническая эффективность, простота и технологичность разработки и создания системы (технологическая эффективность, удобство использования и обслуживания системы (эксплуатационной эффективности) и ряд других характеристик. Кроме параметров системы и внешней среды, критерий эффективности зависит и от

архитектуры системы (ее структуры, характера связей между элементами), и от закономерностей функционирования системы.

Под эффективностью системы обучения кадров, означающее превышение отдачи от профессиональной деятельности персонала над экономическими и социальными расходами на обучение при условии достижения целей и развития всех участников образовательного процесса - сотрудников, подразделений, компании в целом. Понятие экономической эффективности включает следующие элементы: результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризующаяся отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата; достижение наибольшего объема производства с применением имеющегося ограниченного количества ресурсов или обеспечение заданного выпуска при минимальных затратах.

Экономическую эффективность обучения можно определить, как превышение отдачи от профессиональной деятельности сотрудников сверх экономических и социальных затрат на внутриорганизационное обучение при условии достижения целей и развития всех участников образовательного процесса.

К критериям эффективности обучения можно отнести производительность труда, время выполнения заказа, текучесть персонала, количество сотрудников, прошедших обучение, своевременность обучения по курсу, практическая значимость, наличие методического материала.

Эффективность внутрифирменного обучения состоит из показателей экономической и социальной эффективности обучения, степени реализации поставленных целей, которые могут быть качественными, а также количественными.

Показатели экономической эффективности обучения:

- вынесение рациональных предложений, повышающих эффективность работы подразделения, компании в целом;
- количество внедренных инноваций обученного сотрудника,
- прирост прибыли в расчете на одного слушателя в связи с увеличением их опытно- конструкторских разработок, научно-технических услуг;
- улучшение качества продукции, выпущенной слушателями;
- повышение доли сдачи продукции с первого предъявления или отсутствие возвратов продукции с контрольных операций по сравнению с аналогичным показателем до обучения;
- снижения претензий к обучаемым по соблюдению правил и норм техники безопасности;
- снижение брака на производстве;
- снижение норм времени на изготовление продукции;
- снижение текучести сотрудников;
- количество сотрудников, положительно прошедших аттестацию [26, с. 35].

Кроме непосредственного влияния на экономические результаты предприятия, инвестиции в обучение персонала способствуют созданию благоприятного социально-психологического климата на предприятии, обеспечивают преемственность в управлении, увеличивают мотивацию персонала и их преданность предприятию. Приобретая новые навыки и знания, увеличивая квалификацию, персонал получает дополнительные возможности для профессионального роста и становится более конкурентоспособным на внутреннем рынке труда.

Социальная эффективность внутрифирменного обучения включает в себя такие параметры, как:

- удовлетворенность слушателя местом проведения обучения, учебной программой,

- удовлетворенность руководства полученными знаниями, умениями, навыками обученного сотрудника;

- обеспечение развития карьеры,

- повышение лояльности персонала.

Показатели степени реализации поставленных целей:

- реализация целей работника (реализация целей карьеры, профессиональных целей, реализация ожидаемого результата обучения);

- реализация задач подразделения;

- реализация стратегии организации.

При осуществлении оценки эффективности обучения персонала возникают следующие трудности: трудоемкость процесса оценки и трудности, связанные с разработкой и использованием критериев оценки эффективности, выявление результатов обучения с отсечением влияния целого ряда внешних и внутренних факторов, которые воздействуют на сотрудника как в процессе реализации результатов в практической деятельности, так и в процессе обучения. Установление доли экономического результата от обучения в экономических показателях деятельности организации.

Эстерби-Смит выделяет три основные цели оценки результативности внутрифирменного обучения: реализации политики развития человеческих ресурсов и распознавание результатов обучения - обоснования; необходимость определить моменты, которые необходимо изменить или улучшить в дальнейшем – улучшение; для улучшения процесса оценки необходимы обработка, сбор и анализ имеющихся данных – изучение.

Эффективность обучения может быть оценена на различных уровнях: сопоставление результатов и ресурсов, степень достижения поставленных целей. Эффективность программ обучения можно рассматривать со стороны оценки качества программы и процесса обучения, а также со стороны оценки результатов программы обучения.

В литературе встречаются различные подходы к определению эффекта от обучения в зависимости от целей проведения:

- определение экономического эффекта от обучения, в случае существования новых подходов к работе либо ее организации на действующем оборудовании, которые требуется в ходе обучения перенять, возможно следующим образом:

$$\text{Ээф.} = (\Delta P \cdot C) - Q,$$

где Ээф. – экономический эффект, измеряется в рублях;

C - цена единицы продукции;

ΔP - прирост выработки продукции в единицу времени, руб./тн.,

Q – расходы на обучение, руб.

- при освоении новой должности, профессии экономический эффект обучения возможно определить следующим образом:

$$\text{Ээф.} = (Z_d + Z_z) - (Z_d - 0,3 \cdot d + Q),$$

где Ээф. – экономический эффект, измеряется в рублях;

Z_d – заработная плата действующего работника, руб.;

Z_z – заработная плата замещаемого сотрудника, руб.;

$0,3 \cdot Z_d$ – доплата за совмещение профессии;

Q – затраты на внутрифирменное обучение, руб.

- при замещении вышестоящей или другой должности после прохождения обучения, экономический эффект будет определяться как:

$$\text{Ээф.} = Q_p - Q,$$

где Ээф. – экономический эффект, измеряется в рублях;

Q_p – затраты на подбор нового работника, руб.;

Q – затраты на проведение внутрифирменного обучения, руб. Также возможно включение затрат организации на услуги кадрового агентства или собственные затраты на подбор (затраты на оплату труда менеджера по подбору персонала, а также затраты на организацию рабочего места).

- при проведении обязательного обучения, в случае изменения законодательства, эффективность предлагается находить, как экономическую оценку последствий не проведения данного обучения:

$$S = (H + \Delta P_n \cdot C) - Q,$$

где S – экономический эффект, руб.;

H – штрафные санкции;

ΔP_n – недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, тн;

C – цена единицы произведенной продукции, руб./тн.;

Q – затраты на обучение, руб.

Процедуру оценки эффективности внутрифирменного обучения кадров можно проводить как с целью выявления результата, так и для установления причин его получения. Оценка призвана ответить на вопрос, насколько значимым или ценным является то или иное событие, а в контексте развития человеческих ресурсов его можно рассматривать как определение ценности учебного процесса.

Традиционные подходы к измерению результатов эффективности внутрифирменного обучения кадров, которые заимствованы из маркетинга, бухгалтерского учета, управления качеством, - это количественный анализ затрат и преимуществ, аудит, опросы общественного мнения, профессиональные стандарты или ориентировочные показатели.

В работах зарубежных авторов преобладают модели оценки результатов развития человеческих ресурсов, которые предусматривают наличие некоторых уровней, на которых производится оценивание, такие, как модель, предложенная Бакли и Кейплом, основанная, в свою очередь, на работах Уайтлоу и Киркпатрика [23, с. 192].

К определению результатов обучения применяется и дедуктивный подход, где каждый уровень оценки результата предполагает определение конкретной цели, сравнение с которой дает возможность проверить

результаты обучающего мероприятия. Сторонником такого подхода является Хемблин, который определил процесс оценки обучения как «любую попытку получить информацию (обратную связь) о результатах учебной программы и определить ценность обучения в свете этой информации».

Оценка эффективности внутрифирменного обучения персонала может производиться поэтапно, и в течение длительного времени. Для руководства организации важно, чтобы инвестиции, направленные на процесс обучения, были рентабельны, причем эффект обучения должен сказаться на организационном климате и производительности труда в кратчайшие сроки.

В большинстве случаев оценка проводится во время обучения, сразу после ее завершения, и по истечении некоторого времени после завершения программы обучения. Изучаются организационные улучшения, которые напрямую связаны с развитием персонала.

Уорр, Берд и Рэкхем предложили модель оценки, охватывающую все указанные направления: вклад, результат, реакцию, деловую среду. Оценка происходит на всех уровнях: от организации и проведения обучения кадров до определения ценности. Ценность для потребителей складывается не только на всех уровнях организации, но и за ее пределами. Развитие организации способствует улучшению состояния дел в отрасли (благодаря доступности рабочей силы, навыкам, доступным на рынке), на уровне общества, а также, на глобальном уровне в целом. Конечную ценность оценить трудоемко, так как результативность обучения зависит от многих внутренних и внешних факторов, в связи с этим многие организации отказываются от проведения оценки за пределами уровня реакции, несмотря на ее потенциальную значимость. В качестве альтернативы может быть переименована схема Соломона, которая предусматривает проведение оценки в контрольной и экспериментальной группах с последующим сравнением результатов.

Одним из показателей эффективности обучения является метод бенчмаркинга или определение ориентировочных показателей - это принцип, разработанный организациями, стремящимися сравнить эффективность своей работы с другими. Идеей метода выступает умение перенять успешный опыт управления и производства других компаний, в том числе конкурентов.

На основе полученных данных может быть составлена программа развития человеческих ресурсов. Риск, связанный с применением этого метода, заключается в том, что в результате может выясниться лишь то, что данная организация действует не хуже конкурентов, обеспечивает минимально необходимые достижения, гарантирующие удержание завоеванных позиций.

Тем не менее, сравнение с другими организациями может обеспечить элемент объективных данных, которые затем будут способствовать достижению текущих целей обучения, правильному выполнению действий, внедрению стандартов эффективности и позволят повысить производительность труда, установив правильные цели. Определение ориентировочных показателей дает возможность сравнить эффективность работы различными способами, например:

- внутри организации - между отделами, подразделениями;
- за пределами организации - с отдельными конкурентами или отраслью в целом;
- вне пределов организации - с коллегами, не являющимися конкурентами, с аналогичными бизнес-процессами и проблемами, что может служить источником новых идей;
- со стандартами, определенными, например, разработанной Европейским фондом по вопросам качественного управления моделью процветания бизнеса, стандартом ISO-9002 или принятым в Великобритании стандартом качества «Инвесторы в людей».

В связи с разнообразием подходов к развитию и обучению персонала, выделяются различные формы и методы оценки. Так, использование метода оценки 360° для установления результативности обучения в организациях становится все более популярным. Указанная практика подразумевает оценку участников до и после обучения и сверку полученных показателей. Иногда подобные исследования имеют более сложный формат, но никаких оценочных заключений обычно не делается.

Значимый вклад в оценку результативности учебных программ внес Дональд Киркпатрик (D.L.Kirkpatrick). Его модель оценки обучения содержит в себе элементы как результативности, так и эффективности. В ней выделяется четыре уровня измерений:

1. Реакция. Это оценка «smilesheet», когда данные собираются в конце курса обучения. Полученные на первом уровне сведения преимущественно критические и крайне слабо отражают результаты обучения в долгосрочной перспективе.

2. Знания. Уровень второй акцентирует знания, аккумулированные в процессе обучения. Данная оценка может быть установлена непосредственно во время обучения, либо по завершении курса в форме тестов либо поведенческих симуляций.

3. Поведение. Оценивается то, в какой степени поведение и навыки, полученные в процессе обучения, используются (в форме изменившихся привычек) в трудовой деятельности. Данная оценка может выставляться спустя несколько месяцев после тренинга и не редко подразумевает сбор информации из нескольких источников (третий уровень).

4. Результаты. Данная оценка акцентируется на организационных улучшениях, которые могут быть непосредственно сопряжены с обучением. Это долговременная оценка, и немногие компании выделяют ресурсы, требующиеся для осуществления мониторинга на четвертом уровне. Оценки этого уровня становятся все более привлекательными для организаций,

которые не жалеют затрат на обучение, но для выполнения они сложны. Применение оценки 360° для участников тренингов считается эффективным способом удовлетворить потребность в оценке обучения, по крайней мере, на третьем уровне.

Четвертый уровень Киркпатрика не дает ответ на вопрос, эффективно ли было обучение. Джек Филипс в 1991 году добавил в эту систему пятый уровень - возврат на инвестиции (ROI). Данный уровень, в первую очередь, подразумевает, что специалист, который оценивает эффективность тренинга, оценивает конечный результат работы организации и обладает навыками для правильной оценки прибыли компании и затрат. Дополнения Джека Филипса к модели Киркпатрика не аннулирует существующее правило - вначале необходимо провести тренинг и только потом появится возможность оценить его.

В модели Киркпатрика контроль результатов любого учебного мероприятия может иметь такие цели, как оценка удовлетворенности участников, оценка объективности результатов обучения, оценка изменения поведения на работе и оценка бизнес - результатов.

Такая модель дает настоящую возможность оценить реальный эффект от обучения. На этом этапе очень важно провести работу с менеджментом компании. Относительно следующих вопросов необходимо прийти к единственному мнению: какую атмосферу необходимо создать для персонала, для того чтобы они не только прошли обучение, но и смогли получить практическую пользу; какое поведение персонала будет соответствовать ожиданиям; какие виды обучения важны для достижения поставленных целей. Подробное изучение всех четырех уровней - это наилучший способ усовершенствовать программу обучения.

Существуют и другие подходы к оценке эффективности внутрифирменного обучения, например, целевой подход Тайлера (Tyler's Objectives Approach), где автор считает, что главная проблема в

области образования в том, что обучающие программы «определяют свои цели нечетко». Такой подход лежит в основании того, что предлагает Тайлер.

По Тайлеру процесс оценки состоит из постановки обширных задач и целей, классификации этих задач и целей, определения задач и целей в терминах поведения, поиске ситуаций, в которых можно проверить достигнуты цели или нет, разработка или отбор техник оценки, соби́рание данных, которые касаются эффективности обучения, сравнение данных об эффективности достижения желаемых моделей с данными об эффективности обучения.

Поль Кирнс в своей прикладной теории предполагал, что во время процесса оценки должна быть установлена исходная линия, помогающая достоверно сравнивать эффективность тренинга до проведения оценки и после. Некоторые тренинговые мероприятия должны быть из ряда безопасности и здравоохранения, так как это прописано в законодательстве.

Некоторые тренинги считаются роскошью для компаний и их отсутствие не принесет никакого вреда отдельному человеку, команде или компаниям, независимо от эффективности работы и профессии. Другие тренинги только доказывают, что их главная задача - это увеличение эффективности компании в целом.

Модель Сквивенса нацеливается на результат и требует наличия внешнего оценивающего человека, который не посвящен в поставленные перед обучением задачи и цели. Модель Стаффлебима считается системной моделью, в состав которой входит четыре основных компонента:

1. Контекст – процесс поиска цели, которую преследует аудитория, и потребности, которые должны быть реализованы;
2. Вход – поиск ресурсов, альтернативных стратегий. Возможно это самый простой способ решить установленные потребности;
3. Процесс – оценка того, насколько качественно выполняется план;

4. Продукт – это оценка полученных результатов. Модель изучает процесс и его результат.

Натуралистический подход Губа (Guba's Naturalistic Approach) основывается на взаимном сотрудничестве заинтересованных лиц. Модель Брюса Аарона (Bruce Aaron's Model), которая носит название «Модель V» (V Model) основывается на подходе, который используется в области IT технологий при разработке программного обеспечения. Данная модель разрабатывалась для оценки ROI, однако, нет уверенности, что оценка и ROI могут быть спрогнозированы до внедрения решения. Ценность модели становится сомнительной, даже тогда, когда использование данной модели после проведения мероприятия проясняет отдельные моменты.

Таксономия Блюма состоит из трех частей – перекрывающихся сфер: эмоциональная сфера, психомоторная сфера, когнитивная сфера. Каждая из трех сфер основывается на том, что все группы внутри сфер располагаются по степени увеличения сложности в строго определенном порядке. Эти группы последовательные уровни развития персонала в процессе обучения. Такая матричная структура позволяет не только оценить эффективность обучающих программ, но и сконструировать основу для их создания. Система эффективного обучения и ее оценка, особенно, в том случае, если организация нацелена на результаты, должна покрывать все сферы модели. В итоге обучаемый выигрывает от развития знаний и интеллекта (когнитивная сфера), установок и верований (эмоциональная сфера), возможности применять на практике полученные навыки (психомоторная сфера) [7, с. 155].

Важно осознавать, что результаты оценки необходимы для совершенствования программы обучения, а также для дальнейшего планирования профессионального развития сотрудников и системы обучения в компании. Использование оценочных методик может гарантировать, что

обучение персонала будет отвечать реальным потребностям как отдельных сотрудников, заинтересованных в обучении, так и организации в целом.

Таким образом, эффективность системы внутриорганизационного обучения персонала подразумевает превышение отдачи от профессиональной деятельности персонала сверх экономических и социальных затрат на внутриорганизационное обучение при условии достижения целей и развития всех участников образовательного процесса. Критерии эффективности внутриорганизационного обучения можно дифференцировать на три группы – экономические, социальные, уровня реализации целей. К показателям экономической эффективности обучения относятся: рост производительности труда в связи с освоением новых профессиональных умений, подходов, рост числа внедренных инноваций обученного сотрудника, снижение количества брака на производстве, уменьшение норм времени на производство продукции, отмеченные по результатам процесса переподготовки и обучения кадров по итогам года, освоение новой профессии, количество сотрудников, положительно прошедших аттестацию. К показателям социальной эффективности обучения можно отнести продвижение по карьерной лестнице по итогам обучения, удовлетворенность слушателя местом проведения обучения, учебной программой, соотношению полученных знаний, умений, навыков к применяемым на практике, повышение лояльности персонала. К показателям степени реализации поставленных целей относятся: реализация целей работника, реализация задач подразделения, реализация стратегии организации. Данные показатели могут быть качественными, а также количественными (стоимостные параметры экономического эффекта).

В современной экономической обстановке руководству компании важно уметь четко определять не только объем инвестиций в персонал, но и целевую аудиторию вложений. Учитывая, что затраты на обучение оправданы только в том случае, если они позволяют повысить

эффективность работы организации, применяются различные методы оценки обучения и развития персонала.

2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЗАО «СУ ТДСК»

2.1 Краткая характеристика деятельности организации

Строительное управление Томской домостроительной компании (закрытое акционерное общество «СУ ТДСК») создано в феврале 2001 года. Юридический адрес 634021, Томская область, город Томск, улица Елизаровых, 79/1. Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий». Организации ЗАО «СУ ТДСК» присвоены ИНН 7017026874, ОГРН 1027000854946, ОКПО 55722677. Предприятие работает в структуре холдинга ОАО «ТДСК» как генеральный подрядчик.

Томская домостроительная компания – крупнейший строительный холдинг СФО и основной производитель жилья в Томске и Томской области.

В состав ТДСК входит 21 предприятие, функционирующее как единый технологический комплекс, который способен воплотить в жизнь проекты любой сложности- от проектирования и производства строительных материалов до строительства, обеспечения современными телекоммуникациями и обслуживания готовых объектов. ТДСК – первая холдинговая компания сферы жилищного строительства в Сибири, система менеджмента качества которой сертифицирована в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001. Служба качества реализует постпродажное гарантийное обслуживание построенного жилья.

Закрытое акционерное общество «Строительное управление Томской домостроительной компании» осуществляет полный цикл по созданию жилых домов и объектов социальной и коммунальной инфраструктуры, а именно:

- выполнение строительно-монтажных работ: строительство крупнопанельных, каркасных, кирпичных жилых домов и объектов промышленного и социального назначения;

- осуществление работ по устройству внутренних инженерных систем и оборудования, по устройству свайных работ, по защите конструкций, технологического оборудования и трубопроводов;

- выполнение функций заказчика-застройщика;

- осуществление функций генерального подрядчика.

Направления деятельности:

- строительство жилых полносборных крупнопанельных десяти-семнадцати этажных зданий на основе модернизированных конструкций 75 серии;

- строительство кирпичных зданий;

- строительство жилых домов по новой домостроительной системе «Каскад»;

- строительство объектов социального назначения.

С 2005 года система менеджмента качества ЗАО «СУ ТДСК» соответствует требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000, а после ресертификационных аудитов 2008-2012 соответствует международному стандарту ИСО 9001:2008.

Сегодня строительное управление Томской домостроительной компании строит крупнопанельные, кирпичные, каркасные и монолитные дома.

Панельные дома серии 75С. Для того чтобы соответствовать требованиям сегодняшнего дня по теплосбережению, комфортным условиям внутри помещений, по архитектурной выразительности зданий, и т.д., внедряются современные технологии и новые материалы.

Наружные стеновые панели сегодня — это исключительно многослойные конструкции с применением эффективных теплоизоляционных материалов. Трехслойная панель — это слоистая панель, имеющая наружный и внутренний железобетонные слои и теплоизоляционный слой, расположенный между ними.

В качестве теплоизоляционного слоя трехслойных панелей в настоящее время используют плиты из пенополистирола.

Модернизированная серия 75С обладает большей вариативностью планировочных решений квартир. Однокомнатные от 30 до 43 кв. метров, двухкомнатные от 27 до 68, трехкомнатные – от 80 кв. метров. Значительно расширена площадь кухни, прихожей.

Дома этой серии адаптированы к нуждам маломобильных групп населения, лифт опускается до отметки уровня первой площадки нижнего этажа. Подъезды домов оборудованы пандусами, обеспечивающими беспрепятственный подъем колясок.

Кирпичные дома. Кирпич был и остается самым известным строительным материалом, созданным человеком. Кирпичные дома обладают большой теплоемкостью, а также относительно высокой теплопроводностью.

Несущие стены в кирпичных домах располагаются снаружи и внутри здания. Это жестко закрепляет запроектированные планировочные решения и не позволяет изменять количество и расположение комнат ни в процессе строительства, ни тем более во время эксплуатации квартиры. Для усиления несущих кирпичных стен в многоэтажных домах удельный расход стальной арматуры на квадратный метр площади увеличивается более чем в 3 раза. При этом керамический кирпич и бетонные панели, которые широко применяются в стеновых конструкциях, обладают достаточно низкими теплотехническими характеристиками, что вынуждает в дополнение к ним использовать эффективный утеплитель. По современным нормам по теплосбережению стена из полнотелого кирпича должна быть около полутора метров толщиной, из пустотелого — 770 мм, а из поризованных крупноформатных кирпичей — 510 мм, если не применять утеплитель.

Каркасное домостроение. Главное отличие технологии каркасного домостроения от других, где несущими являются стены, в том, что основой возводимого здания служит жесткая рамная конструкция (каркас), между

элементами которой укладывается тот или иной «стеновой» материал. Каркас состоит из колонн и дисков (или панелей) перекрытий, набранных из пустотных плит.

Строительным управлением Томской домостроительной компанией освоило две каркасные системы домостроения – «КУБ –2,5» и «КАСКАД»

КУБ-2,5. Это современная высококачественная система домостроения. В основе строительства лежит безригельный железобетонный каркас, воспринимающий на себя все основные нагрузки. Область применения практически не ограничена — для районов с любыми климатическими условиями строительства и для зданий любого назначения высотой от одного до 25 этажей. Данная система позволяет реализовывать разнообразные архитектурные решения по фасадам и планировке зданий любого назначения. Здания, возведенные по этой системе, имеют современный облик и уже являются украшением города.

Каскад ТДСК. Новая домостроительная система «Каскад» была разработана специалистами ТДСК в сотрудничестве с Московским НИИЖБ им. А.А. Гвоздева А. А. Строительное управление Томской домостроительной компании успешно освоило данную технологию.

В основу здания заложен связевый каркас, состоящий из колонн, диафрагм жесткости и ригелей. Его конструкция позволяет осуществлять монтаж здания в любое время года, при этом обеспечивая повышенную прочность.

В «Каскаде» по Иркутскому тракту 42 применена система горизонтальной разводки тепла, позволяющая регулировать и учитывать расходы тепла в каждой квартире индивидуально, а также внедрена система рекуперации воздуха, позволяющая повторно использовать тепло, потребленное домом.

Негативным фактором деятельности ЗАО «СУ ТДСК» является снижение спроса на жилье вследствие кризисных явлений в российской

экономике. В результате в последние пару лет наблюдается снижение объемов строительства ЗАО «СУ ТДСК», что не могло не сказаться на кадровой политике предприятия, которая нашла свое отражение в изменении его кадрового состава.

2.2 Анализ кадрового состава предприятия

Имеющийся персонал предприятия разграничен по следующим критериям: рабочие, руководители, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал (таблица 1).

Таблица 1– Динамика численности работников организации (на конец года)

Категория работников	2015	2016	2017	Абс.изм., чел.		Темп роста, %	
				16/15	17/15	16/15	17/15
Руководители	12	12	11	0	-1	100,0	91,7
Специалисты	86	84	78	-2	-8	97,7	90,7
Служащие	4	4	4	0	0	100,0	100,0
Рабочие	787	754	657	-33	-130	95,8	83,5
Младший обслуживающий персонал	8	8	7	0	-1	100,0	87,5
Итого	897	862	757	-35	-140	96,1	84,4

В данных, приведенных в таблице 1 и на рисунке 1, отражен факт ежегодного снижения численности сотрудников ЗАО «СУ ТДСК» вследствие производимых сокращений, обусловленных снижением объема производства.

Общая численность персонала в 2017 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 140 чел. (или на 15,6%) и составила на конец 2017 г. 757 чел. Причем наибольшее снижение произошло в 2017 г. (105 чел.).

Сокращение коснулось как рабочих (130 чел. за два года), так и специалистов (8 чел. за два года). Кроме того, произошло снижение численности руководителей (1 чел.), младшего обслуживающего персонала (1 чел.).

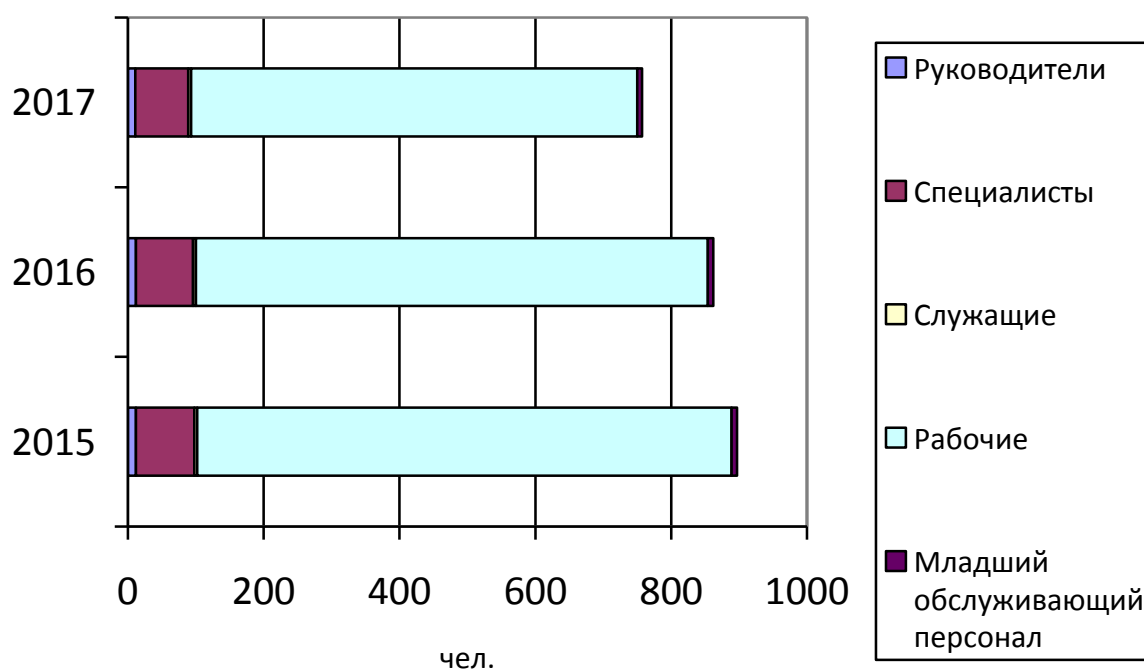


Рисунок 1 – Динамика численности работников ЗАО «СУ ТДСК»

В таблице 2 и на рисунке 2 представлена структура персонала ЗАО «СУ ТДСК» в разрезе категорий.

Таблица 2 – Структура работников организации по категориям (на конец года)

Категория работников	2015		2016		2017	
	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %
Руководители	12	1,3	12	1,4	11	1,5
Специалисты	86	9,6	84	9,7	78	10,3
Служащие	4	0,4	4	0,5	4	0,5
Рабочие	787	87,7	754	87,5	657	86,8
Младший обслуживающий персонал	8	0,9	8	0,9	7	0,9
Итого	897	100,0	862	100,0	757	100,0

В структуре персонала наибольший удельный вес имеют рабочие, хотя их доля на конец 2017 г. снизилась на 0,9% и составила 86,8%, что является нормой для строительной организации.

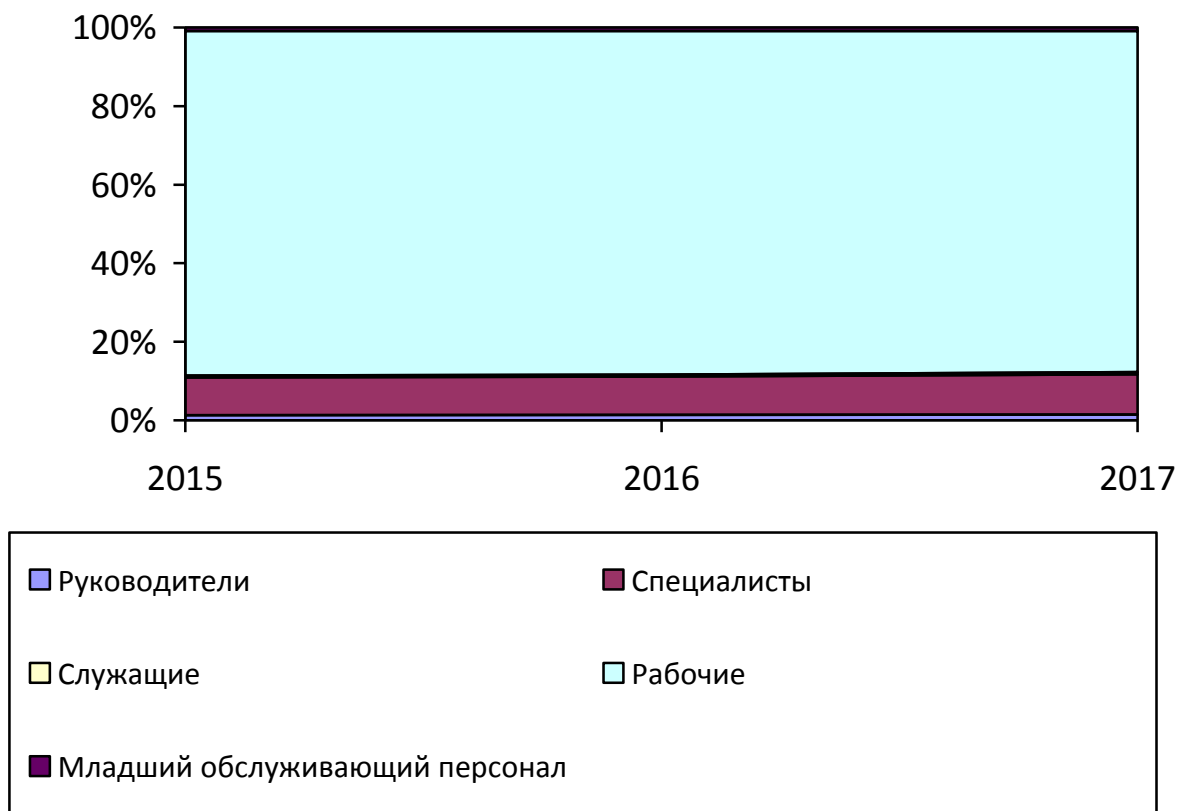


Рисунок 2 – Динамика структуры персонала ЗАО «СУ ТДСК» по категориям

Так как снижение общей численности руководителей произошло меньшими темпами чем снижение общей численности персонала ЗАО «СУ ТДСК», то их доля возросла в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 0,2% и составила 1,5%. По этой же причине на 0,7% увеличилась доля специалистов (до 10,3% на конец 2017 г.).

Таким образом можно заключить, что структура персонала ЗАО «СУ ТДСК» в разрезе категорий в анализируемом периоде изменилась не существенно.

Важной характеристикой персонала любой организации является его квалификация. В таблице 3 и на рисунке 3 показана динамика персонала ЗАО «СУ ТДСК» по уровню образования.

Таблица 3 – Структура персонала ЗАО «СУ ТДСК» по уровню образования за 2015-2017 гг. (на конец года)

Категории персонала	Образование																	
	Высшее профессиональное						Среднее профессиональное						Среднее общее					
	2015		2016		2017		2015		2016		2017		2015		2016		2017	
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %
Руководители	12	12,6	12	13,2	11	13,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Специалисты	82	86,3	78	85,7	72	85,7	4	0,5	6	0,8	6	0,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Служащие	1	1,1	1	1,1	1	1,2	3	0,4	3	0,4	3	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Рабочие	0	0,0	0	0,0	0	0,0	787	98,9	754	98,6	657	98,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Младший обслуживающий персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,3	2	0,3	1	0,1	6	100,0	6	100,0	6	100,0
Итого	95	100	91	100	84	100	796	100	765	100	667	100	6	100	6	100	6	100

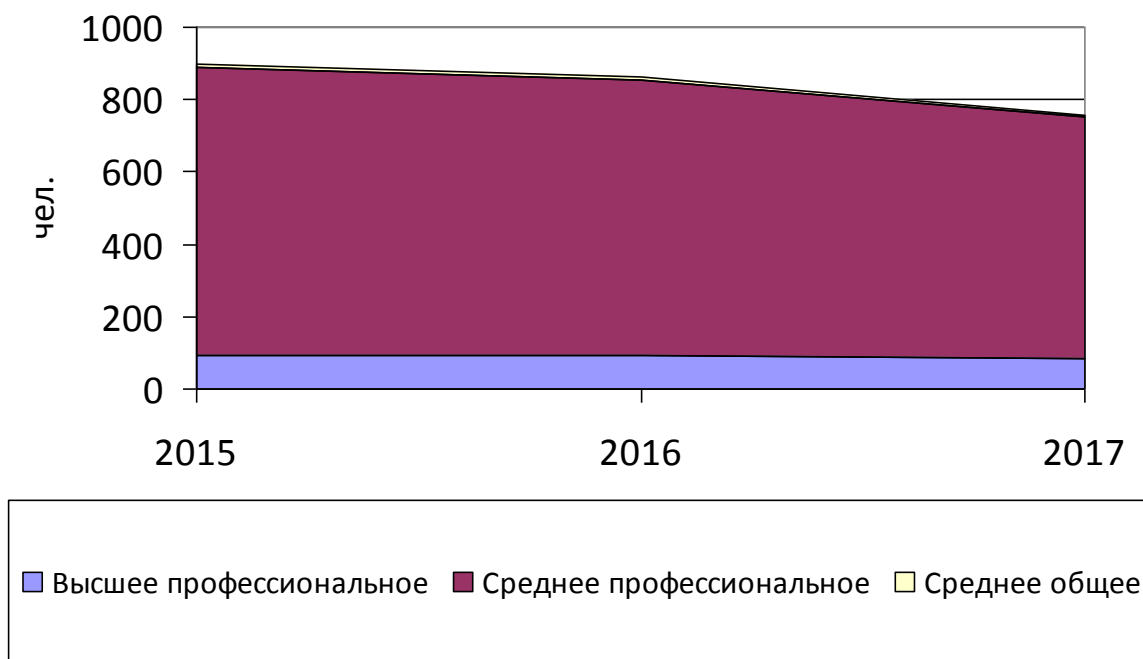


Рисунок 3 - Динамика состава персонала ЗАО «СУ ТДСК» по уровню образования

По данным, представленным в таблице 3 и на рисунке 3, видно, что в анализируемом периоде происходило снижение численности сотрудников, имеющих как высшее профессиональное образование, так и среднее профессиональное. Это обусловлено общим снижением численности персонала в ЗАО «СУ ТДСК» в анализируемом периоде.

Уровень образования персонала ЗАО «СУ ТДСК» в 2017 году составил:

- работники с высшим образованием 11,1% (это руководители и специалисты);
- работники со средним профессиональным образованием – 88,1% (в т.ч. рабочие, которые 100% имеют среднее профессиональное образование);
- работники со средним общим образованием – 0,8% (данная образовательная группа полностью сформирована младшим обслуживающим персоналом).

Таким образом, уровень образования персонала в ЗАО «СУ ТДСК» соответствует квалификационным требованиям.

В таблице 4 и на рисунке 4 представлена оценка возрастной структуры персонала в ЗАО «СУ ТДСК».

Таблица 4 – Возрастной состав кадров ЗАО «СУ ТДСК» (на конец года)

Категория работников по возрасту	Год					
	2015		2016		2017	
	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %
18-30 лет	310	34,6	340	39,4	328	43,3
31-45 лет	516	57,5	468	54,3	390	51,5
46-60 лет	68	7,6	52	6,0	38	5,0
Старше 61	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Всего работников	897	100,0	862	100,0	757	100,0

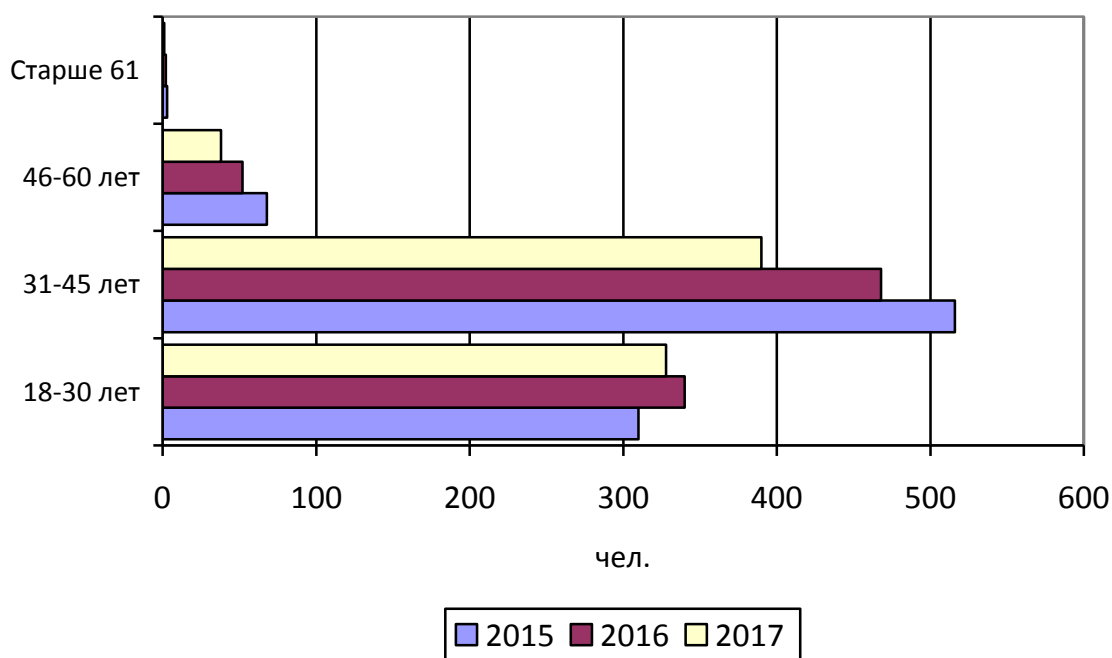


Рисунок 4 – Динамика состава персонала по возрасту

В анализируемом периоде структура персонала по возрасту претерпела следующие изменения: доля персонала в возрасте от 18 до 30 лет возросла на 8,7% и составила на конец 2017 г. 43,3%; доля персонала в возрасте от 31 до 45 лет снизилась на 6,0 и составила на конец 2017 г. 51,5%

(т.е. наибольший удельный вес в 2017 г.); доля сотрудников в возрасте от 46 до 60 лет снизилась на 1,6% и составила на конец 2017 г. 5,0%; на конец 2017 г. в ЗАО «СУ ТДСК» был всего один сотрудник в возрасте старше 61 лет, его доля в общей численности персонала составила 0,1%.

Важным показателем качества персонала является стаж работника в организации (на момент выполнения выпускной квалификационной работы ЗАО «СУ ТДСК» было основано 17 лет назад, то есть в феврале 2001 г). Данные о распределении работников по количеству лет стажа работы представлены в таблице 5 и на рисунке 5.

Таблица 5 – Распределение работников по количеству лет стажа работы (на конец года)

Категория работников по возрасту	Год					
	2015		2016		2017	
	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %
Менее 1 года	35	3,9	24	2,8	11	1,5
1-5 лет	174	19,4	132	15,3	91	12,0
6-10 лет	291	32,4	320	37,1	282	37,3
11-16 лет	397	44,3	386	44,8	373	49,3
Всего работников	897	100,0	862	100,0	757	100,0

Анализ состава персонала по числу лет стажа показал, что наибольший удельный вес в анализируемом периоде (2015-2017 гг.) имеют сотрудники со стажем в ЗАО «СУ ТДСК» от 11 до 16 лет (на конец 2017 г. их удельный вес по сравнению с 2015 г. возрос по сравнению с концом 2015 г. на 5,0% и составил 49,3%). Также довольно высока доля сотрудников со стажем на предприятии от 6 до 10 лет, их доля в анализируемом периоде увеличилась на 4,9% и составила на конец 2017 г. 37,3%

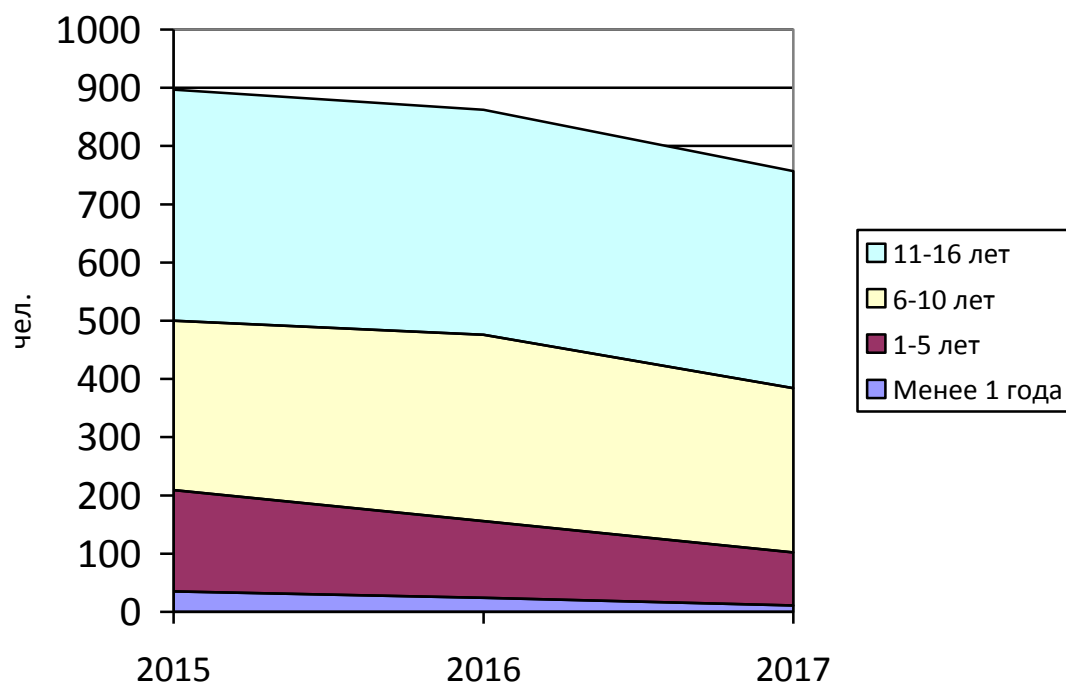


Рисунок 5 - Динамика состава персонала по числу лет стажа

Отметим крайне невысокую долю персонала со стажем менее года, это обусловлено в том числе тем, что в анализируемом проводило политику сокращения численности персонала.

Наряду с количественным анализом персонала необходимо проводить и качественный квалификационный анализ состава рабочих на основании определения среднего тарифного разряда (таблица 6 и рисунки 6-7).

Таблица 6 - Квалификационный состав рабочих

Разряд	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	-	-	-
2	12	12	14
3	194	188	184
4	264	274	225
5	208	193	167
6	109	87	67
Итого	787	754	657

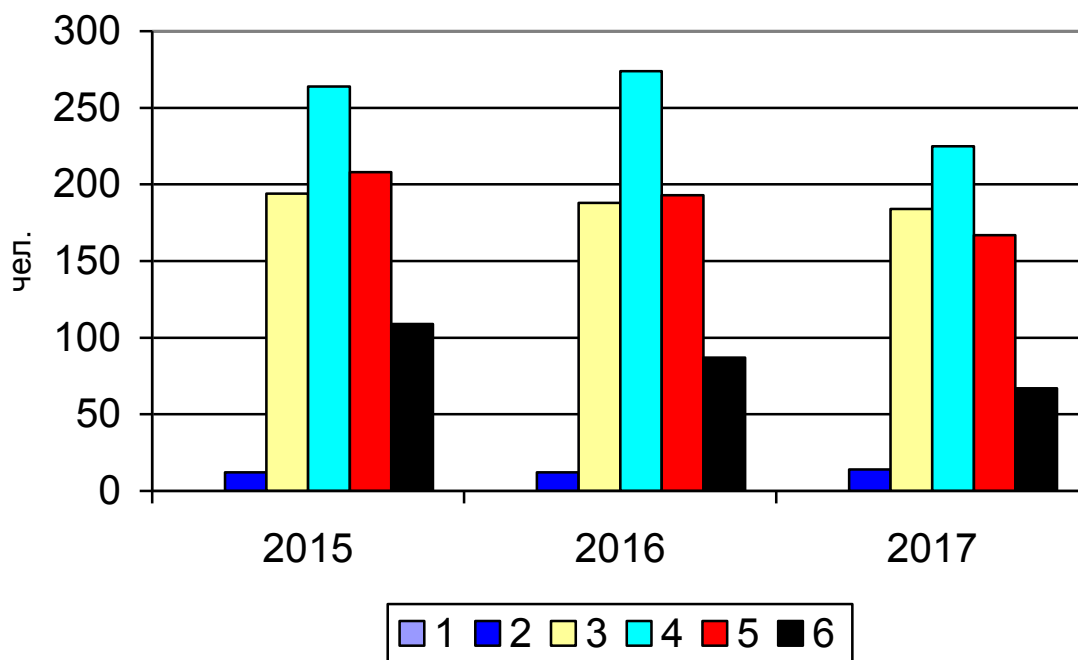


Рисунок 6 - Динамика изменения численности рабочих по разрядам
Средний тарифный разряд рабочих исчисляется как средневзвешенная арифметическая величина.

$$СР_{гр2015} = (2*12+3*194+4*264+5*208+6*109) / 787 = 4,3$$

$$СР_{гр2016} = (2*12+3*188+4*274+5*193+6*87) / 754 = 4,2$$

$$СР_{гр2017} = (2*14+3*184+4*225+5*167+6*67) / 787 = 4,1$$

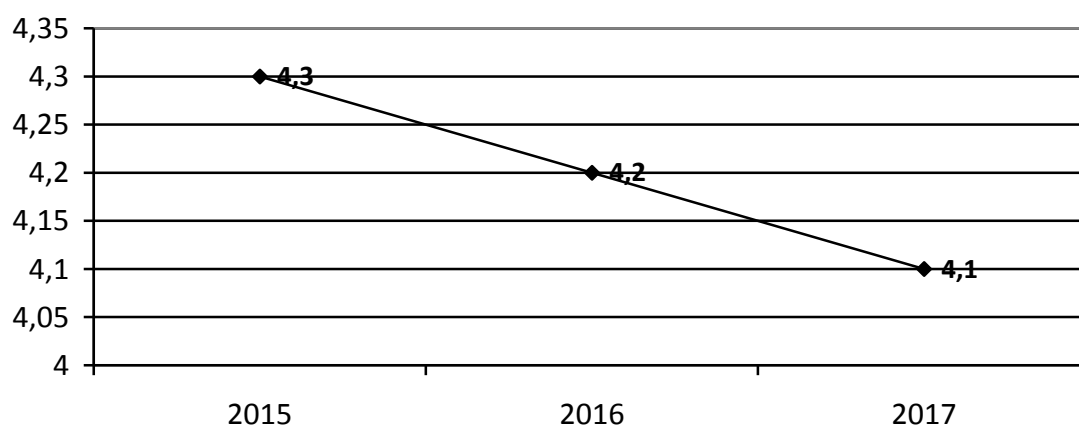


Рисунок 7 – Динамика среднего тарифного разряда рабочих ЗАО «СУ
ТДСК»

Снижение среднего тарифного коэффициента в анализируемом периоде (2015-2017 гг.) не позволяет положительно оценить об изменении квалификационного состава рабочих ЗАО «СУ ТДСК». Поэтому необходимо обратить внимание на более тщательный отбор рабочих кадров при приеме на работу. Кроме того, вероятно, необходимо усовершенствовать работу с уже принятыми кадрами на самом предприятии касательно повышения квалификации сотрудников. Рассмотрим имеющиеся проблемы в данной сфере в ЗАО «СУ ТДСК» более подробно.

2.3 Проблемы, связанные с повышением квалификации персонала на предприятии

Проблемы кадрового обеспечения всей строительной отрасли, в том числе и ЗАО «СУ ТДСК», связаны с тем, что современное строительство – это динамичный процесс, требующий обновления знаний специалистов каждые три-пять лет. Поэтому на настоящий момент наблюдается колоссальный разрыв между потребностями строительной отрасли и возможностями образовательных учреждений.

Использование новых строительных материалов, оборудования, технологий осуществления строительно-монтажных работ должны были привести к переаттестации кадров, однако фактически это привело к текучести кадров. В настоящее время практически у каждой строительной организации имеются проблемы в нехватке, как рабочих, так и инженерно-технических работников.

Трудовые ресурсы, используемые в настоящее время в строительной отрасли, характеризуются большой разнородностью по профессиональной подготовке.

Кадровый дефицит, недостаточный уровень профессиональной подготовки большей части занятых в строительной отрасли работников обусловлены, в первую очередь, с отсутствием системы профессионального

обучения и повышения квалификации. Имеющиеся центры подготовки преимущественно нацелены на выдачу удостоверений после прохождения ряда формальных процедур обучения и сдачи экзамена либо зачета, а не на приобретение действительных профессиональных знаний и навыков. При этом через процедуру подобного обучения проходит только малая часть персонала, что требуется для реализации требований саморегулируемой организации по квалификационному составу сотрудников компании [9, с. 496].

В ЗАО «СУ ТДСК» большинство рабочих проходят обучение непосредственно на рабочем месте, в ходе осуществления работ. Мастером производственного обучения предстает более опытный коллега. По этой причине сложно говорить о внедрении в трудовую деятельность новых технологий, которые могли бы обеспечить увеличение производительности труда и уменьшить себестоимость работ. Такая форма обучения применяется не только для рабочих, но и для бригадиров, мастеров, прорабов и начальников участков. Безусловно подобная система профессиональной подготовки не может разрешить проблему дефицита высококвалифицированных кадров.

Присутствует склонность сотрудников к переходу из одной строительной компании в иную, готовность к вахтовой работе в любом, даже наиболее удалённом, регионе, руководствуясь при этом единственным условием – высокой и стабильной заработной платой. Высокая планка необходимой оплаты труда, не отвечающей имеющейся квалификации, обуславливает смену мест работы.

Решить проблему повышения квалификации только лишь оптимизацией системы подбора и отбора персонала невозможно. Тем более что как западный, так и отечественный опыт показывает, что «выращенный» самой компанией специалист работает лучше, чем пришедший со стороны.

Поэтому следует наладить систему регулярного повышения квалификации работников на самом предприятии.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В ЗАО «СУ ТДСК»

3.1. Эффективная организация подготовки кадров как путь к повышению эффективности деятельности организации

Для того, чтобы система подготовки персонала в ЗАО «СУ ТДСК» происходила более эффективно предлагаем создать в компании собственный Учебный Центр.

Существование собственного Учебного Центра предоставляет ряд преимуществ:

- Учебный Центр будет самостоятельно выполнять планирование обучения персонала;
- обучение персонала будет осуществляться без отрыва от производства;
- обучение будет происходить с учетом особенностей деятельности ЗАО «СУ ТДСК», уклон будет делаться на практическое обучение на определенном рабочем месте, а не на теорию;
- обучение персонала будут осуществлять начальники подразделений, мастера участков, высококвалифицированные сотрудники, имеющие опыт работы в ЗАО «СУ ТДСК»;
- уменьшение затрат на обучение, потому что обучать самим существенно дешевле, чем «на стороне»;
- Учебный Центр организует централизованную теоретическую и практическую подготовку рабочих сквозных профессий и подготовку сотрудников по профессиям, подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ.

Ключевой задачей Учебного Центра станет: обеспечение ЗАО «СУ ТДСК» и учебно-методического руководства подготовки рабочих, повышение квалификации рабочих, руководящих сотрудников и служащих, проведение производственной практики студентов высших учебных

заведений, учащихся техникумов, а кроме того осуществление руководства производственной практикой.

Учебный Центр будет осуществлять такие функции:

- разработка проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации персонала исходя из предложений подразделений ЗАО «СУ ТДСК»;

- установление потребности в обучении сотрудников;

- организация деятельности по формированию учебных программ и прочей учебно-методической документации по обучению сотрудников;

- подбор преподавателей из числа производственного персонала (мастера участков, высококвалифицированные сотрудники) и инструкторов производственного обучения;

- обеспечение преподавателей и инструкторов учебной документацией и методическими пособиями;

- осуществление централизованной теоретической и практической подготовки рабочих сквозных профессий и подготовки персонала по профессиям, подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ;

- участие в деятельности квалификационных и аттестационных комиссий, состав и функции, которых устанавливается действующим положением о проведении квалификационных экзаменов;

- организация деятельности по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;

- предложение мероприятий и при потребности формирование проектов приказов по последующему улучшению производственно-технического обучения;

- разработка графиков и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения кадров.

Очевидно, что для повышения качества трудовых ресурсов в ЗАО «СУ ТДСК» необходимо внедрение инновационных обучающих технологий,

употребляющих новые информационные средства. В частности, предлагаем разработать «Стандарт ЗАО «СУ ТДСК» по организации обучения персонала». Данный Стандарт будет регламентировать основные этапы организации процесса обучения и развития персонала Общества. Цель разработки подобного Стандарта является установление порядка организации, принципов планирования и администрирования процесса обучения и развития персонала.

Задачами такого Стандарта должны стать:

- обеспечение эффективного функционирования системы обучения персонала;
- обеспечение единства принципов и требований к организации обучения персонала;
- определение требований к обучению и развитию отдельных категорий персонала.

Примерная структура предлагаемого Стандарта представлена на рисунке 8.

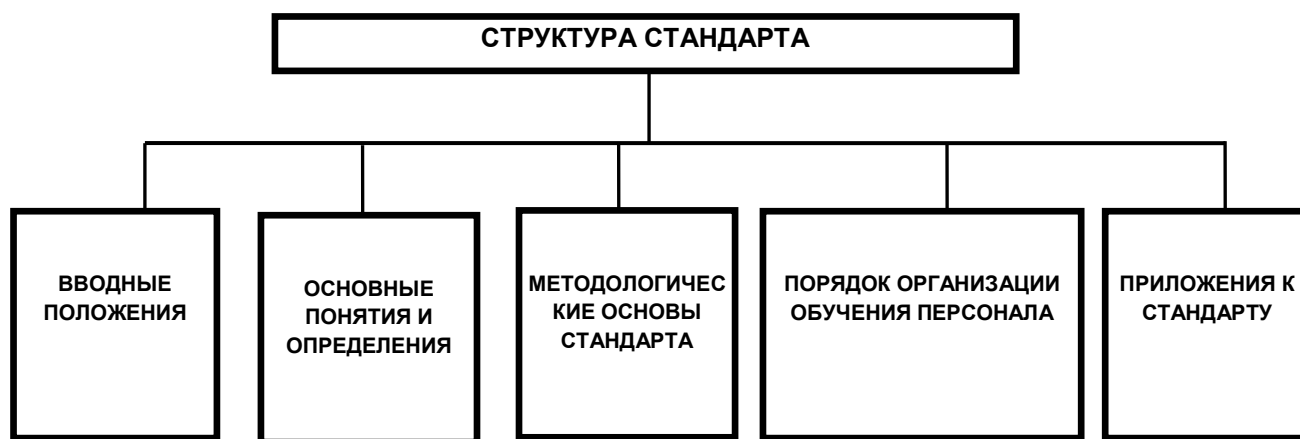


Рисунок 8 – Предлагаемая структура Стандарта ЗАО «СУ ТДСК» по организации обучения персонала

При этом раздел «ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ» включает введение, цели, задачи, область действия, период действия документа и порядок

внесения в него изменений. Содержит основную вводную информацию о документе.

В Разделе «ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ» приводится основной понятийный аппарат, используемый в документе.

В разделе «МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ» описываются общие методологические основы процесса обучения персонала. Данный раздел может включать подразделы:

- основные принципы обучения и развития персонала Общества;
- особенности обучения отдельных категорий персонала ЗАО «СУ ТДСК».

Раздел «ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА» раздел должен содержать порядок взаимодействия ответственных за организацию обучения лиц и структурных подразделений Общества при организации обучения персонала. Может включать такие подразделы:

- требования к процессу обучения;
- основные блоки цикла обучения;
- формирование меню программ обучения, анализ потребности и планирование обучения;
- реализация программ обучения;
- оценка эффективности обучения.

Предполагаемая схема реализации процесса обучения персонала представлена в Приложении Б.

Данный процесс является циклическим и начинается с формирования плана обучения персонала, составления списка программ обучения. Составление таких программ должно осуществляться на основе стратегии ЗАО «СУ ТДСК», результатов оценки персонала и т.д. После оценки потребностей в обучении формируется план развития персонала. Затем составляются списки групп на обучение, составляются необходимые руководящие документы. После непосредственно обучения персонала

должна происходить оценка эффективности обучения. Итогом цикла становится внесение изменений в планы по обучению персонала.

При выборе и реализации программ обучения должны учитываться следующие основные факторы:

- соответствие программы обучения стратегическим целям и оперативным задачам ЗАО «СУ ТДСК», его корпоративной культуре;
- соответствие учебных программ профессионально-технического обучения требованиям контролирующих органов и внутренним регламентам и стандартам ЗАО «СУ ТДСК»;
- качественная и количественная потребность в обучении целевых категорий персонала;
- содержание обучения;
- стоимость программы;
- условия для осуществления обучения;
- компетентность преподавателей.

Укажем принципы, обеспечивающие эффективность обучения:

- практическая отработка приобретаемых знаний и навыков;
- перенос полученных знаний и навыков в рабочие условия.

На этапе обучения и повышения квалификации рекомендуется применять методы и средства организационного поведения для закрепления сотрудника в ЗАО «СУ ТДСК». При этом обучение рекомендуется разделить на периоды, переходя к следующему лишь в случае отличного прохождения обучаемым теста. Теоретическая часть должна представлять собой краткий курс лишь с наиболее необходимыми навыками для трудовой деятельности. При этом целесообразно воспользоваться компьютерными обучающими программами. Для того чтобы закрепить приобретенные знания на практике рекомендуется воспользоваться методом наставничества. Наставником должен быть специально подготовленный работник, заинтересованный материально и морально в результатах своей деятельности. Отбор обучаемых

должен быть бескомпромиссным. По окончании обучения должна, состояться финальная аттестация, устанавливающая достигнутый квалификационный уровень.

Возможные методы обучения представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Предлагаемые виды обучения

№ п/п	Метод обучения	Описание
1	Лекции	Работникам предоставляется целостная теоретическая информация.
2	Семинары	Дискуссия, совместное решение проблем, обмен опытом, получение ответов на насущные вопросы.
3	Наставничество	Получение рабочих навыков без отрыва от трудового процесса, быстрая адаптация молодых сотрудников к новым условиям труда.
4	Рабочие ротации	Позволяет работникам изучать и выполнять смежные должностные обязанности, основа для формирования кадрового резерва.
5	Демонстрация (производственный инструктаж)	Позволяет объяснить сущность выполняемой работы и наглядное ее выполнение.

Лекции и семинары предлагается проводить ежегодно (например, в начале года) в каждом подразделении ЗАО «СУ ТДСК» его непосредственным руководителем. Возможные темы обучающего семинара: организация строительства, охрана труда, снабжение на объекте, новые технологии и т.д. по окончании лекции, семинара проводится тестирование для закрепления знаний.

Однако лекции и семинары не самый эффективный способ для рабочих, поэтому большее внимание следует уделять наставничеству. Причем наставник должен быть материально и морально замотивирован на эффективную деятельность.

Обучение сотрудников по работе с новым оборудованием и машинами необходимо вследствие модернизации производственного процесса. Таким образом, сократится время выполнения той или иной операции, а самое

главное повысится качество выполняемой работы. Организация внешнего обучения для рабочих не будет являться эффективной и оказывать существенное влияние на прибыльность компании, а вот внутрифирменное обучение в форме наставничества позволит развивать навыки и умения без отрыва от трудового процесса. Кроме того, такой вид обучения способствует повышению приверженности работников к коллективу, к организации.

Оценка эффективности обучения предоставляет возможность вносить коррективы в программы обучения и делать их более эффективными с точки зрения достижения задач производства.

Критерии эффективности обучения.

1 Уровень реакции. Мнение обучающихся: о содержании учебной программы; ее практической применимости, доступности для понимания; о качестве преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, применяемые методы обучения); об общих условиях и обстановке во время обучения; об уровне достижения целей обучения (соответствие ожиданиям обучающихся, готовность слушателей применять результаты обучения в практике своей трудовой деятельности).

Методы изучения – анкеты, опросники, интервью (тотальное или выборочное, стандартизированное или в свободной форме).

2 Уровень знаний. Полнота усвоения знаний и прочность полученных навыков.

Методы изучения – устные опросы, тестирования, устные либо письменные зачеты и экзамены, проектные работы.

3 Поведенческие изменения - в соответствии с данным критерием устанавливается, каким образом изменяется поведение сотрудников после прохождения курса обучения, когда они возвращаются к своей работе.

Методы изучения – интервью руководителей, наблюдение.

Далее рассмотрим более подробно такой метод обучения персонала как наставничество.

3.2. Наставничество на предприятии как способ подготовки кадров

В настоящее время в ЗАО «СУ ТДСК» не развита система наставничества. Хотя формально наставник назначается, ему за это дополнительная плата не осуществляется. В результате у наставника нет стимула осуществлять наставничество.

Наставничество есть это процесс обучения, консультирования и оценки работника более опытным сотрудником. Наставник не только помогает новому сотруднику адаптироваться либо получить уже работающему сотруднику дополнительные навыки, но и развивает собственные управленческие умения. Это является дополнительной ответственностью, так как эффективность обучения подопечного выступает показателем качества работы самого наставника.

Целью наставничества выступает предоставление помощи работникам в их профессиональном развитии и занятие конкретного места, как в коллективе, так и в компании. Ключевыми задачами наставничества считаются ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, формирование способности самостоятельно и качественно реализовывать возложенные на работника задачи по занимаемой должности, а кроме того адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в этом подразделении.

Наставничество, как правило, устанавливается над новыми работниками в период испытательного срока, то есть на срок до трех месяцев. В таком случае наибольшая нагрузка наблюдается в первый месяц, впоследствии подопечный обращается к наставнику уже не в рамках Плана адаптационных мероприятий, а лишь по необходимости при появлении проблем.

Наставники должны подбираться из самых подготовленных работников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих устойчивые показатели в трудовой деятельности, способность и

готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и функционировании подразделения, преданные делу компании, поддерживающие его стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении. Наставник помогает подопечному влиться в коллектив и определить свое место в нем.

Утверждение работника в качестве наставника происходит в приказе о назначении работника стажером по должности либо назначения его на конкретную должность. Основанием для закрепления наставника выступает представление непосредственного руководителя при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника, за которым он будет закреплен. Показателями оценки эффективности работы наставника выступает реализация целей и задач новым работником в период испытательного срока, а кроме того установление хороших взаимоотношений внутри коллектива. Оценка осуществляется на промежуточном и итоговом контроле.

Наставническая деятельность может оцениваться по ее окончании методом 360 градусов, т.е. работник оценивается с различных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым. На основании подобной оценки может осуществляться материальное вознаграждение наставника.

Кроме материальной мотивации присутствует и нематериальная мотивация труда наставника, которая представляет, как правило, основную ценность для сотрудника и играет заметную роль.

Ключевые компоненты нематериальной мотивации наставника – это профессиональное развитие и признание статуса. Также это возможность для наставника проявить свои таланты и переместиться по карьерной лестнице. В границах занятий со стажером, наставнику приходится заниматься организацией рабочего времени подопечного, разрабатывать планы работ, а кроме того принимать участие в оценке стажера. Все это дает возможность получить наставнику управленческие навыки и опыт решения

организаторских задач. Взаимодействие со специалистами отдела кадров и руководителем позволяет наставнику уверенней чувствовать себя в коллективе. Также в подразделении формируется положительный образ наставника, как человека наиболее способного и ответственного, уважаемого как коллегами, так и менеджментом, и, соответственно, прививается естественное желание быть на его месте. Назначение наставником осуществляется не как обременительная общественная нагрузка, а как оказание особого доверия.

Ключевые принципы наставничества, обеспечивающие успех на данном поприще, это доброжелательное, положительное отношение к новому работнику; рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет рационального планирования рабочего времени; последовательная передача требующейся информации, знаний, опыта работнику: от простого к сложному, от общеизвестных сведениям к конфиденциальным; отслеживание обратной связи, контроль приобретения знаний в процессе наставничества; выполнение текущего контроля над работой подопечного, надлежащая коррекция неправильных действий в работе; проявление заботы о подопечном: подробное разъяснение вопросов, привитие культуры организации; надлежащая доведение информации руководителю подразделения о соответствии работника данной должности, участие в оценке новичка на промежуточном контроле.

Наставник формирует и утверждает совместно с непосредственным руководителем работника индивидуальный план его обучения. Он всесторонне рассматривает деловые и нравственные качества работника, его отношение к работе, коллективу, предоставляет подопечному индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, обнаруживает и совместно с ним устраняет допущенные ошибки, привлекает работника к участию в общественной

жизни коллектива, благоприятствует формированию общекультурного и профессионального кругозора.

Наставник несет материальную ответственность за действия подопечного в период прохождения им испытательного срока. Наставник вправе привлекать для дополнительного обучения подопечного прочих сотрудников и участвует в обсуждении вопросов, сопряженных со служебной и общественной деятельностью работника, а кроме того может вносить предложения прямому руководителю о его поощрении, употреблении мер дисциплинарного воздействия, реализации разумных потребностей и запросов.

Разрабатывается положение об оплате труда наставника, где за каждый месяц наставничества устанавливается бонус. По системе наставничества новый сотрудник (стажёр) проходит стажировку два месяца, что приравнивается ко времени его испытательного срока. На каждый месяц стажировки разрабатывается индивидуальный план профессионального развития, который учитывает все особенности должности, функциональных обязанностей будущего сотрудника компании.

Невзирая на потенциальные выгоды, которые может предоставить грамотное наставничество, новые инициативы нередко сталкиваются со скептицизмом и подозрительным отношением, в особенности в компаниях, уже имеющей опыт неудачных начинаний. Тогда, когда современный подход к наставничеству отождествляют с традиционной, однако устаревшей системой, понимавшей ментора-наставника как контролера-инструктора, вероятность получения эффективных результатов весьма низка. Организации, уделяющие значительное внимание результатам и не обращающие внимания на формирование организационной культуры, вряд ли будут плодородной почвой для наставничества. «Нелинейная» (независимая от линейного руководителя) сущность наставничества также может пониматься как потенциальная угроза линейным менеджерам.

Наставническая схема не сработает в ЗАО «СУ ТДСК» без поддержки, приверженности и руководства со стороны руководства предприятием. Проблемы могут появиться и на индивидуальном уровне, в частности, в тех случаях, когда вновь принимаемые сотрудники не захотят работать с наставником, опасаясь, что это можно принять за симптом слабости. Точно так же работники, ревностно охраняющие свои навыки, вряд ли будут эффективными наставниками.

Безусловно таких проблем и сложностей можно избежать, если внедрение наставничества в ЗАО «СУ ТДСК» будет рассматриваться не просто как локально регламентированная, обязательная программа, а как неотъемлемая составляющая всей управленческой философии и стратегии по работе с качеством кадрового потенциала.

Таким образом, можно заключить, что, уделив большее внимание наставничеству, предприятие повысит производительность труда персонала, кроме того улучшится его удовлетворенность, что положительно скажется на психологическом климате внутри коллектива, позволит несколько снизить текучесть кадров. Т.е. развитие такого инструмента адаптации как наставничество на предприятии существенно повысит эффективность процесса адаптации.

Определим экономическую эффективность наставничества.

Предложим за год наставничеством будет охвачено 40 рабочих. Доплата за наставничество при этом составит 2,2 тыс. руб.

Таким образом, расходы по трехмесячному наставничеству для 40 наставников составят $2,2 \text{ тыс. руб.} * 3 \text{ мес.} * 40 \text{ человек} = 264 \text{ тыс. руб.}$ в год.

Обосновывая экономическую целесообразность, предположим, что эффективное наставничество, сформировав лояльность и улучшив навыки 40 рабочих в ЗАО «СУ ТДСК», повысит производительность труда вновь работников по минимуму на 1% от той производительности, которая была у

них раньше. Показатель производительности труда 2017 г.: 1140,9 тыс. руб./чел.

Исходя из этого, рассчитаем прибыль от роста производительности труда 40 человек на 1%.

1% от 1140,9 тыс. руб./чел. – это 11,41 тыс.руб./чел. Соответственно, для 40 человек сумма составит 456,4 тыс. руб.

Финансовый результат = 456,4 - 264 = 192,4 тыс. руб.

Помимо роста производительности труда рабочих повысится еще и качество выполнения работ.

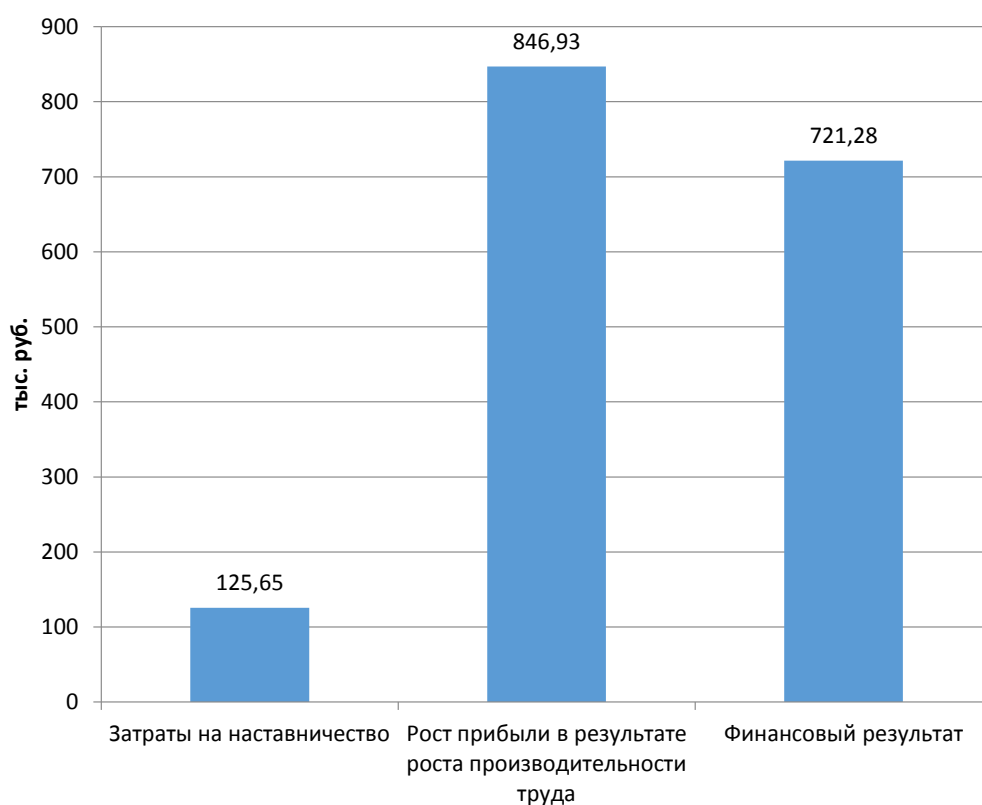


Рисунок – – Финансовый результат от наставничества

Таким образом, можно сделать вывод о том, наставничество, кроме непосредственно повышения качества труда персонала на предприятии, еще и в некоторой степени улучшит финансовое состояние предприятия.

Таким образом, обучение персонала – целенаправленный процесс обеспечения персонала знаниями и навыками, требующимся для работы в соответствии с установленными стандартами; подготовка сотрудников к более сложной работе. В ЗАО «СУ ТДСК» недостаточное внимание уделяется обучению. Это обусловлено в том числе сокращением штатов вследствие снижения объемов работ. Однако предприятие продолжает функционировать, и строительная продукция должна быть качественной.

Проведя анализ с последующим внедрением рекомендаций по совершенствованию обучения, можно будет наблюдать повышение эффективности персонала ЗАО «СУ ТДСК» за счет организованной системы обучения.

4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	
Уровень образования			

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Многие работы в строительстве являются вредными (опасными). Рабочие подвергаются воздействию следующих вредных воздействию:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шумы, - повышенная и пониженная температура окружающей среды, - радиация, вибрация и барометрическое давление; - химическое воздействие (возникает в результате контактов с жидкими или полужидкими веществами (например, клеями или смолами) или порошками (например, сухим цементом)).
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ СНиП 12-03-2001 «Безопасность труда в строительстве. Часть 1. Общие требования». Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. N 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 1 июня 2009 г. N 290н «Об утверждении Межотраслевых правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p>	<p>Социальная политика предприятия</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>направлена на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение безопасных условий труда и высокого уровня социально-бытовых условий; - стабильность заработной платы; - предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д.; - безопасность труда; - стабильность заработной платы; - дополнительное медицинское и социальное; - страхование сотрудников; - обеспечение социальной защищенности персонала.
<p><i>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • Содействие охране окружающей среды; • Взаимодействие с местным сообществом и местной властью; • Ответственность перед потребителями товаров (выпуск качественной продукции).
<p><i>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата

Социальная ответственность - сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий осуществляемой деятельности для определенных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

По отношению к бизнесу термин «социальная ответственность» стал употребляться сравнительно недавно. В 70-х годах XX века ведущие компании Запада (в первую очередь, США и Великобритания) осознали необходимость объединения элементов корпоративной политики, связанных с человеческим капиталом своих организаций, а также отношениями с внешней средой и выработки системного подхода к этой сфере. Так появилось понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).

Комиссия европейских сообществ определяет Концепцию социальной ответственности (КСО) как концепцию, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические вопросы в свои бизнес-операции и взаимодействие с заинтересованными сторонами. В другом определении Комиссии говорится о том, что корпоративная социальная ответственность – это концепция, согласно которой компания добровольно принимает решение внести свой вклад в улучшение общества и состояния окружающей среды.

Таким образом, КСО является элементом управления, который начинается на уровне компании и заключается в ее работе в социально ответственной манере: финансовые потребности компаний и потребности различных заинтересованных сторон находятся в балансе, приемлемом для всех сторон, и под финансовыми потребностями понимается получение прибыли и устойчивость рынка. КСО, являясь добровольным обязательством, расширяет свою сферу применения на социальные и экологические вопросы в деятельности компании и на отношения с

заинтересованными сторонами, где конечной целью является содействие созданию лучшего общества.

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

Хотя ЗАО «СУ ТДСК» в целом социально ответственно (предприятие соблюдает санитарно-экологические нормы, ответственно относится к охране труда персонала, предоставляет сотрудникам социальные гарантии, предусмотренные законодательством РФ), однако эта ответственность находится строго в рамках закона. В организации отсутствуют социальные гарантии сверх того, что установлено законом, как нет и корпоративной программы социальной ответственности (КСО). В рамках выполнения данной работы осуществим разработку такой программы. В первую очередь определим ее цели (таблица 7).

Таблица 7 - Определение целей КСО в ЗАО «СУ ТДСК»

Миссия	Обеспечивать население Томской и Новосибирской областей качественным жильем	Цели КСО
		1. мотивация и развитие персонала 2. улучшение имиджа ЗАО «СУ ТДСК» 3. реклама строительной продукции
Стратегия	Улучшить финансовые результаты	

Несомненно, то, что мотивация и развитие персонала, улучшение имиджа ЗАО «СУ ТДСК», а также реклама строительной продукции будут способствовать улучшению финансовых результатов компании. Т.е. цели программы КСО соответствуют стратегии компании.

Таблица 8 – Определение стейкхолдеров программы КСО ЗАО «СУ ТДСК»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	мотивация и развитие персонала	персонал
2	улучшение имиджа	персонал, СМИ, население Томской и Новосибирской областей
3	реклама строительной продукции	СМИ, население Томской и Новосибирской областей

Персонал, безусловно, является важным стейкхолдером программы КСО любой организации, в т.ч. ЗАО «СУ ТДСК», так как является движущей силой развития организации.

Таблица 9 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Персонал	Повышение квалификации	Рост производительности труда, рост удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса и качества жилья
2	Персонал	Материальная и нематериальная мотивация	Снижение текучести кадров, рост производительности труда
3	СМИ, население ТО и НО	Спонсорство	Повышение известности ЗАО «СУ ТДСК», более положительно отношение к организации

Повышение квалификации персонала приведет к росту удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса и качества строительной продукции, а также росту производительности труда.

Совершенствование системы мотивации персонала приведет к снижению текучести кадров, росту производительности труда.

Величину затрат на программу КСО определим в размере 10% от полученной чистой прибыли.

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Повышение квалификации	1 чел.	101,9	614,4
2	Материальная мотивация	1 чел./год	407,8	8156,0
3	Нематериальная мотивация	1 чел.		9300,0
4	Спонсорство	1 мероприятие	1240	2480,0
ИТОГО:				20550,4

Предполагается повышение квалификации 6 сотрудников.

К материальной мотивации относится премирование персонала за полученные результаты работы.

По данным, представленным в таблице 10 видно, что наибольшие затраты по программе КСО будут направлены на развитие и мотивацию персонала.

Таблица 11 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Повышение квалификации	614,4	Рост производительности труда, рост удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса и предлагаемой строительной продукции	рост удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса и предлагаемой строительной продукции
2	Материальная мотивация	8156,0	Снижение текучести кадров, рост производительности труда	
3	нематериальная мотивация	9300,0		
4	Спонсорство	2480,0	Гордость сотрудников своей компанией	Поддержка социально-значимых мероприятий

Таким образом, программа КСО для ЗАО «СУ ТДСК» послужит не только целям компании, но и общества в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были рассмотрены современные подходы к проблеме повышения квалификации персонала в организации, осуществлена оценка эффективности подготовки и повышения квалификации кадров ЗАО СУ «ТДСК», предложены направления ее совершенствования.

При выполнении первой главы было установлено, что для успешного развития человеческого потенциала непрерывное образование должно стать основным инструментом для удовлетворения познавательных, духовных потребностей, развития способностей, с помощью различных методов и форм обучения, в том числе и путем самообучения и самовоспитания. Поэтому идея непрерывного образования особенно востребована в настоящее время.

Аккумуляции знаний и умений сотрудника содействует регулярное обучение кадров. К задачам системы внутрифирменного обучения можно отнести обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, служащих и специалистов в соответствии с потребностями организации, гибкое реагирование на технологические изменения и инноваций, приобретение необходимых профессиональных компетенций на протяжении всей трудовой деятельности, создание условий для успешной самореализации обучающихся сотрудников.

Эффективность внутрифирменного обучения состоит из показателей экономической и социальной эффективности обучения, степени реализации поставленных целей, которые могут быть качественными, а также количественными.

Во второй главе работы осуществлена оценка деятельности ЗАО «СУ ТДСК», в том числе относительно обучения персонала компании. Негативным фактором деятельности ЗАО «СУ ТДСК» является снижение спроса на жилье вследствие кризисных явлений в российской экономике. В результате в последние пару лет наблюдается снижение объемов строительства ЗАО «СУ ТДСК», что не могло не сказаться на кадровой

политике предприятия, которая нашла свое отражение в изменении его кадрового состава.

Общая численность персонала в 2017 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 140 чел. (или на 15,6%) и составила на конец 2017 г. 757 чел. Причем наибольшее снижение произошло в 2017 г. (105 чел.). Сокращение коснулось как рабочих, так и специалистов.

Анализ показал, что уровень образования персонала в ЗАО «СУ ТДСК» соответствует квалификационным требованиям.

Снижение среднего тарифного коэффициента в анализируемом периоде (2015-2017 гг.) не позволяет положительно оценить об изменении квалификационного состава рабочих ЗАО «СУ ТДСК». Поэтому необходимо обратить внимание на более тщательный отбор рабочих кадров при приеме на работу. Кроме того, вероятно, необходимо усовершенствовать работу с уже принятыми кадрами на самом предприятии касательно повышения квалификации сотрудников.

Проблемы кадрового обеспечения всей строительной отрасли, в том числе и ЗАО «СУ ТДСК», связаны с тем, что современное строительство – это динамичный процесс, требующий обновления знаний специалистов каждые три-пять лет. Поэтому на настоящий момент наблюдается колоссальный разрыв между потребностями строительной отрасли и возможностями образовательных учреждений. Поэтому следует наладить систему регулярного повышения квалификации работников на самом предприятии.

В третьей главе работы представлены предложения по совершенствованию системы подготовки кадров на предприятии. В частности, для того, чтобы система подготовки персонала в ЗАО «СУ ТДСК» происходила более эффективно предлагаем создать в компании собственный Учебный Центр.

Также в работе было предложено разработать «Стандарт ЗАО «СУ ТДСК» по организации обучения персонала». Данный Стандарт будет регламентировать основные этапы организации процесса обучения и развития персонала Общества. Цель разработки подобного Стандарта является установление порядка организации, принципов планирования и администрирования процесса обучения и развития персонала.

В ходе выполнения работы было выявлено, что в настоящее время в ЗАО «СУ ТДСК» не развита система наставничества. Хотя формально наставник назначается, ему за это дополнительная плата не осуществляется. В результате у наставника нет стимула осуществлять наставничество. Поэтому необходимо мотивировать и наставника также. Ведь наставничество, кроме непосредственно повышения качества труда персонала на предприятии, еще и в некоторой степени улучшит финансовое состояние предприятия.

Таким образом, обучение персонала – целенаправленный процесс обеспечения персонала знаниями и навыками, требующимся для работы в соответствии с установленными стандартами; подготовка сотрудников к более сложной работе. В ЗАО «СУ ТДСК» недостаточное внимание уделяется обучению. Это обусловлено в том числе сокращением штатов вследствие снижения объемов работ. Однако предприятие продолжает функционировать, и строительная продукция должна быть качественной.

Проведя анализ с последующим внедрением рекомендаций по совершенствованию обучения, можно будет наблюдать повышение эффективности персонала ЗАО «СУ ТДСК» за счет организованной системы обучения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина Л.Л., Легостаева С.А., Усенко Н.С. К вопросу об обучении персонала и выборе его форм и методов // Вестник ОрелГИЭТ. 2016. № 2 (36). С. 62-67.
2. Белоусова К.В. Обучение и развитие персонала предприятия: сущность понятий и их различия // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем. Сборник материалов XIV Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 76-79.
3. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 215 с.
4. Гаврилова К.А. Обучение персонала как инструмент повышения конкурентоспособности организации // Теория и практика современной науки. 2016. № 10 (16). С. 72-75.
5. Глумова В.Е., Тимашова М.Б. Планирование бюджета на обучение персонала // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2017. Т. 1. № 2. С. 153-155.
6. Дедул В.А., Пешкова О.А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции // Автоматизация и управление в технических системах. 2016. № 2 (19). С. 4.
7. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // Молодой ученый. 2017. № 5 (139). С. 154-159.
8. Зобкова Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Современные исследования социальных проблем. 2017. Т. 8. № 9. С. 39-50.
9. Казиева А.К. Проблемы кадрового обеспечения строительной отрасли // Современные научные исследования и инновации. 2016. №3. С. 493-496.

10. Канысова Е.В. Обучение персонала как мотивирующий фактор развития персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2 (77). С. 3.
11. Караваев Д.В. Обучение персонала нефтедобывающих компаний как основа его развития // Вестник научных конференций. 2017. № 7-1 (23). С. 62-63.
12. Киприянова А.А. Инвестиции в обучение персонала как элемент мотивации в трудовой деятельности // Обучение, тестирование и оценка. 2016. № 16. С. 240-246.
13. Киселева Г.С. Эффективность системы внутрифирменного обучения кадров на машиностроительных предприятиях: дисс... канд. эк. наук / Саратовский гос. техн. ун-т. Саратов, 2015. 201 с.
14. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № 4. С. 11-13.
15. Корчагин Е.А., Сафин Р.С., Туюшева А.И. Внутрифирменное обучение персонала как производственно-педагогический процесс // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2016. № 3 (31). С. 40-53.
16. Кузнецов С. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Форум, 2012. - 464 с.
17. Куликова Е.В. Расходы на профессиональную подготовку и обучение персонала // Налоговая политика и практика. 2016. № 11 (167). С. 68-70.
18. Лавренова П.О. внутрифирменное обучение персонала на промышленном предприятии: понятие, принципы, основные особенности и задачи // Санкт-Петербургский образовательный вестник. 2017. № 9-10 (13-14). С. 25-29.

19. Маслобойщикова Н.В., Бондалетова Н.Ф. Обучение персонала организации и оценка его эффективности // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4-2 (17). С. 116-120.
20. Паламарчук О.В. Обучение персонала организации: критерии оценки // Управление экономическими системами. 2017. № 3 (19). С. 38-40.
21. Пешкова О.А., Поташова М.Б. Современные подходы к обучению персонала // Автоматизация и управление в технических системах. 2016. № 2 (19). С. 12.
22. Покровская Е.С. Обучение персонала как фактор развития кадрового потенциала в организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-1 (86-1). С. 883-886.
23. Савельева И.Н. Обучение персонала в условиях кризиса // Экономика и социум. 2017. № 6-2 (37). С. 189-196.
24. Савицкая В.В., Поворина Е.В. Определение потребности в обучении персонала // Новое поколение. 2016. № 10. С. 334-339.
25. Сатдинов Н.Ш. Обучение и развитие персонала - условие устойчивой конкурентоспособности организации // Известия Института систем управления СГЭУ. 2017. № 2 (16). С. 199-202.
26. Синякова М.Г., Шемятихина Л.Ю. Корпоративное обучение персонала как современное направление дополнительного образования взрослых // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2017. № 33. С. 32-44.
27. Сребродольская М.А., Заговская Н.М. Современные тренды в обучении персонала как основной инструмент увеличения человеческого капитала // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2017. № 33. С. 3-14.
28. Товстошкур А.Ю., Шавырина И.В. Роль коучинга и наставничества в обучении и управлении персоналом // Научный журнал Дискурс. 2018. № 4 (18). С. 210-213.

29. Толкунова Е.Г. Внутрифирменное обучение персонала на экспертной основе // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2014. № 1. С. 289-293.

30. Хотемской Н.А. Обучение персонала как основа успешной работы организации // Теория. Практика. Инновации. 2017. № 8 (20). С. 110-114.

31. Шелобаев С.И., Варзаков В.С. Обучение и развитие персонала // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. 2016. Т. 4. № 2. С. 15-18.

32. Щербакова И.А. Обучение персонала как направление развития организации // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета. 2017. С. 475-483.

33. Юровских К.В. Эффективное обучение персонала // Бенефициар. 2017. № 16. С. 69.

34. Якимаха В.В. Обучение персонала в организации: пустая трата времени или шаг к успеху? // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития 2017. С. 552-557.

35. Яковлев В.А. Подготовка кадров для строительной отрасли и ЖКХ [Электронный ресурс] URL: http://www.akvobr.ru/podgotovka_kadrov_dla_stroitelnoi_otrasli_i_zhkh.html (дата обращения: 18.05.2018)

Методы раскрытия потенциала персонала

Таблица А.1 - Методы раскрытия потенциала персонала, используемые в российских компаниях [32, с. 478]

Метод	Название организации	Суть метода	Специфика применения	Результат
Learning managing system, LMS	«Сибнефть», «Русский алюминий», «Татнефть», «Вимм-Билль-Данн», «Северсталь», «Вымпелком»	Системная оболочка, размещаемая на сервере внутренней компьютерной сети предприятия или на сервере провайдера. В нее загружают сетевые курсы, доступ к которым открыт с любого рабочего места корпоративной сети через окно браузера.	Новый метод для российских корпораций. Децентрализованная структура персонала, который распределен между несколькими подразделениями материнского холдинга.	Сотрудники имеют доступ к информационным ресурсам в любое удобное время, сами выбирают, какое обучение им необходимо.
Проведение обучения генеральным директором и топ-менеджментом	«Альфастрахование»	У генерального директора на участие в программах обучения запланировано около 20 календарных дней. Большинство программ проходит в регионах.	Принятие концепции непрерывного обучения сотрудников как части стратегии организации. Высшие руководители - сторонники и покровители корпоративного университета.	Статус топ-менеджера не позволит учащимся уклониться от обучения. Информация из первых рук учитывает многие тонкости и развеивает мифы. Крепнут вертикальные связи, растет лояльность сотрудников и происходит передача философии бизнеса.

Продолжение таблицы А.1

Метод	Название организации	Суть метода	Специфика применения	Результат
Бизнес-симуляционная игра	«Альфастрахование»	Разработана для страхового бизнеса и отражает маркетинговую стратегию, финансовую отчетность и все показатели деятельности филиала страховой компании. Ведет игру гендиректор или его заместители. Одновременно могут участвовать 12-40 чел.	Необходимость «погружения» в бизнес-моделирования реальных ситуаций, возможных рисков и вариантов развития событий.	Два дня игры позволяют вместить объём информации, который может быть дан за полгода обычного обучения.
Конкурс на составление лучшего бизнес-проекта	«Нефтехимпром»	При возникновении нового направления деятельности объявляется конкурс на создание бизнес-проекта, в котором может принять участие любой сотрудник компании.	Наличие соответствующих знаний у сотрудников. Преимущественно дивизионная организационная структура организации.	Конкурс могут выиграть рядовые сотрудники и стать руководителями проектов.
Формирование пула талантов (talent-management)	«Газпром», «МТС»	Формируется группа сотрудников с высоким уровнем способностей и мотивации. Применяются различные методы для их дальнейшего развития, результаты деятельности таких сотрудников постоянно отслеживаются.	В отличие от кадрового резерва, который готовится на определенные должности, данный метод ориентирован на перспективу.	Формируется группа лидеров для замещения топ-менеджерских позиций в разных областях управления компании.

Приложение Б. Схема реализации процесса обучения

