

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК
ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 38.03.02 Менеджмент

Профессиональная направленность: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:
студентка гр. ЗФ-509-114-5-1Мсс
Гумерова Гульшат Шамиловна

Научный руководитель:
Базавлуцкая Лилия Михайловна,
доцент, к.п.н., доцент кафедры
Э,УиП ПШИИ

Проверка на объем заимствований:
72,3 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
~~рекомендована~~ не рекомендована
« 28 » сентября 2022 г.
зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

г. Челябинск, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Теоретические основы повышения квалификации персонала на предприятии в теории и практике управления	8
1.2. Влияние квалификационного уровня персонала на производительность труда предприятия	16
1.3. Современные методики повышения уровня квалификации персонала влияющие на производительность труда предприятия	22
Выводы по 1 главе	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ	
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности АЗС74061	30
2.2. Анализ результативности существующей системы повышения квалификации персонала исследуемого предприятия	33
2.3. Разработка рекомендаций по повышению уровня квалификации персонала влияющих на уровень производительности труда АЗС74061	51
Выводы по 2 главе	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В наш быстроменяющийся век профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится главным условием успешной работоспособности каждой организации. На сегодняшний день, особо важной задачей становится преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в высококвалифицированных работниках.

Принимая во внимание характерные черты отечественного рынка, спецификой которого являются частые смены внешней и внутренней среды предприятия, можно установить, что развитие системы профессионального обучения в организации составляет не только рост ее развития, но и продолжительность жизни компании.

Если компания хочет не просто выжить на современном рынке, но и прийти к успеху, нужно иметь высокую конкурентоспособность, а для этого нужно совершенствоваться по всем фронтам. И в этом случае, обучение персонала, как нового, так и устоявшегося, обретает критическое значение. Каждый сотрудник должен не только знать всё о товарах и услугах компании, он должен сам олицетворять качество, которое несет в себе компания. Соответственно сотрудник должен быть высококвалифицирован как специалист и как личность.

Успех в конкурентной борьбе сегодня в основном зависит не от технического уровня производства и не от размеров инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация. И чем совершеннее система управления организацией, тем успешнее она оперирует в самой динамичной и суровой хозяйственной среде. И одним из факторов эффективного функционирования организации является ее персонал.

Грамотное управление человеческими компетенциями в рыночной экономике приобретает особую значимость. Затраты на человеческий капитал превращаются во все более важную часть инвестиционной деятельности компании.

В управлении персоналом руководителю приходится иметь дело с людьми, т.е. с человеческими эмоциями, стремлениями, различным стилем мышления, интересами, наклонностями, привычками и т.д. Зачастую сотрудник и сам не знает, чего он хочет, - менять работу, двигаться по карьерной лестнице, обучаться новому делу, приходить на работу раньше или позже, а руководителю в силу своей ответственности необходимо обеспечить адекватную реакцию сотрудника на то или иное распоряжение.

Система управления персоналом - это целый комплекс элементов, таких как подбор, адаптация, оценка, мотивация, учет, высвобождение и другие. Как и в любой системе, все ее компоненты взаимосвязаны, и отсутствие любого из них делает ее неполноценной. .

Актуальность темы исследования квалификационной работы заключается в том, что главным фактором производительности и эффективности экономических систем в рыночных условиях является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач. Наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение ее конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды. Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению конкурентоспособности продукции и предприятия, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций, повышению опасности работы, загрязнению окружающей среды.

Степень научной разработанности проблемы. Многие вопросы, касающиеся проблемы исследования изучались многими отечественными

учеными, среди которых можно выделить Г.В. Ковтун, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, А.А. Бессонов, Н.В. Савина и др. Среди зарубежных авторов можно выделить таких как В.Л. Гайда, Х. Роббинс, М. Финли и др.

К числу наиболее известных отечественных представителей, изучающих факторы и критерии, влияющие на эффективность работы команды, следует отнести научные труды таких авторов как Е.В. Карташевич, О.И. Козлова, И.В. Келина, Д.В. Родин, И.В. Конев, Я.В. Федосюк и др. В зарубежной литературе можно выделить труды следующих авторов: Г. Лазарус, Дж. Шанахан, А. Фридман и др. Исследования, посвященные повышению квалификации персонала в организации, а также различным технологиям производительности труда на предприятии, представлены среди таких авторов как П.В. Филиндаш, А. Адизес, А.Л. Кошек, Л.Д. Моргунова, Д.У. Кейрси, М.Р. Белбин и др.

Анализ актуальности изучения определили **проблему** исследования, которая заключается в том, что в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом предприятий и сохранению их кадрового потенциала, создания собственной эффективной системы обучения, переподготовке и повышению квалификации работников предприятий как фактора роста производительности труда на предприятии.

Таким образом, в соответствии с проблемой исследования определена тема квалификационной работы: «Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии».

Объектом исследования является система управления персоналом в теории и практике менеджмента

Предмет исследования: процесс повышения квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии

Целью исследования является теоретическое обоснование проблемы исследования и практическая разработка рекомендаций по повышению

уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда исследуемого предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

1. Исследовать теоретические основы повышения квалификации персонала на предприятии в теории и практике управления.

2. Проанализировать влияние квалификационного уровня персонала на производительность труда предприятия

3. Охарактеризовать организационно-экономическую деятельность исследуемого предприятия.

4. Проанализировать результативность существующей системы повышения квалификации персонала исследуемого предприятия

5. Разработать рекомендации по повышению уровня квалификации персонала влияющие на производительность труда исследуемого предприятия.

Теоретико-методологическая база исследования. Основной базой исследования являются теоретические и практические труды российских авторов, среди которых можно выделить Г.В. Ковтун, Е.Н. Картушина, Е.С. Калинец, А.А. Бессонов, Н.В. Савина и др. Среди зарубежных авторов можно выделить таких как В.Л. Гайда, Х. Роббинс, М. Финли и др.

Практическая значимость данной квалификационной работы заключается в возможности использования разработанных рекомендаций в современных деловых организациях.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, синтез, обобщение, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование, наблюдение.

База исследования: ООО «Лукойл -Уралнефтепродукт» является одним из крупнейших операторов рынка нефтепродуктов в Башкортостане и

Татарстане, на территории Оренбургской, Тюменской и Челябинской областей, а также в Ханты-Мансийском автономном округе.

Дочернее предприятие Открытого Акционерного Общества «Нефтяная Компания «ЛУКОЙЛ», заправка Лукойл «АЗС №74061», находится по адресу - Россия, 456303, Челябинская обл., г. Миасс, ул. 60 лет Октября, д. 11.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы и приложений. Во введении аргументирован выбор темы изучения и ее актуальность, сформулирована цель, определены главные задачи исследования; описана методологическая база, теоретические и эмпирические способы изучения, обусловлена теоретическая и практическая ценность работы.

В первой теоретической главе изучены теоретические основы повышения квалификации персонала на предприятии в теории и практике управления, а так же, обосновано влияние квалификационного уровня персонала на производительность труда предприятия

Во второй главе проанализирована организационно-экономическая деятельность исследуемого предприятия и разработаны рекомендации по повышению уровня квалификации персонала влияющие на производительность труда исследуемого предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Теоретические основы повышения квалификации персонала на предприятии в теории и практике управления

Повышение квалификации персонала считается важным обстоятельством эффективного функционирования каждой компании, то что выражается более обостренно в нынешних условиях, когда развитие научно-технического прогресса мгновенно увеличивает процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Согласно суждению Б.Н. Герасимова, повышение квалификации – это обучение, характеризующиеся изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний [7, с. 111].

А.П. Егоршин описывает следующее определение повышению квалификации персонала: «Повышение квалификации персонала – главный путь получения профессионального образования. Это направленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных наставников, преподавателей, специалистов, руководителей» [16, с. 64].

Согласно мнению Н.П. Беляцкого повышение квалификации персонала представляет собой процесс подготовки сотрудника к осуществлению новейших производственных функций, занятию новых должностей. При этом организация тратит на профессиональное развитие значительные средства организации. Эти затраты оказываются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ждет отдачи в виде повышения производительности труда, повышение вклада каждого сотрудника в достижении поставленных целей [2, с. 115].

Кроме прямого воздействия на экономические результаты, вложения в профессиональное обучение и развитие содействуют формированию подходящего атмосферного климата в компании увеличивают мотивацию ее работников. Также профессиональное развитие оказывает положительное воздействие и на самих работников: повышая квалификацию и приобретая умения и познания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и приобретают возможность для профессионального роста внутри организации, или за ее пределами .

Основным орудием профессионального развития персонала является профессиональное обучение. Процедура прямой передачи новых профессиональных навыков или знаний работникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала к осуществлению важных пред ними вопросов.

С позиции производственно-технического назначения в ходе профессионального обучения выделяют три стадии: подготовку; переподготовку; повышение квалификации кадров. Первые 2 стадии нужны для работника только на первых этапах его поступления в организацию, третья же стадия является для него постоянной, так как обеспечивает требуемый производством уровень соответствия квалификации работника исполняемой работе [19, с. 119].

Выделяют три типа обучения: подготовка кадров, повышение квалификации кадров и переподготовка кадров.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, обладающих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью улучшения знаний, или, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации предполагает обновление теоретических и практических

знаний работников в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения новых современных методов решения профессиональных задач.

Переподготовка кадров это обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или поменявшимися требованиями к результатам и содержанию труда.

Во взаимосвязи с подготовкой и переподготовкой кадров, повышение квалификации гарантирует сохранение равновесия спроса и предложения рабочей силы, то что, обуславливает новые функции концепции управления персоналом в организации, которые состоят в следующем:

- в нахождении стратегии развития квалифицированных кадров;
- в вычислении потребности повышения квалификации кадров по разным видам и направлениям;
- в выборе форм и методов выполнения обучения персонала;
- в выделении денежных средств, для финансирования процесса обучения.

Шафранова О.С. применяет четырех – групповую систематизацию подчеркивая:

- высококвалифицированных работников (закончивших специальные учебные заведения со сроком обучения не менее 2 лет или которые имеют среднее специальное образование),
- квалифицированных (окончившие специализированные учебные заведения со сроком обучения от одного года до 2 лет или обучавшиеся на производстве от 6 до 12 месяцев),
- малоквалифицированных (обучающиеся на производстве в течение 3-5 месяцев),
- неквалифицированных (не получившие специальной подготовки) [60, с. 21].

В.П. Корчагиным берутся в интерес условия к высококлассной и единой подготовке, и предполагается классификация работников согласно степени квалификации, заключающаяся в три группы: первую группу составляют рабочие, для их подготовки требуется профессиональное и законченное среднее образование [26, с. 14]. Вторая группа объединяет рабочих малоквалифицированного труда, которые проходили обучение на производстве от 3 до 12 месяцев и которые имеют неполное среднее образование. Третья группа - рабочие, прошедшие краткосрочную производственную подготовку (до 12 месяцев) и не имеющие неполного среднего образования.

Итак, предложенные классификации рабочих по уровню их квалификации, исходя из сроков подготовки, заметно отличаются друг от друга. Подобным способом, представляемые систематизации работников согласно степени квалификации отталкиваясь от сроков подготовки, и существенно различаются друг от друга.

Цели обучения персонала:

— поддержка достаточной степени квалификации персонала фирмы с учетом условий имеющегося производства и возможностей его формирования;

— удержание и разумное применение профессионального потенциала фирмы;

— увеличение конкурентоспособности продукта и услуг фирмы в базе распространения познаний и навыка использования персоналом компаний нынешних технологий, эффективных методов организации труда, управления и изготовления;

— помощь инновационных переустройств рабочих мест компаний фирмы с целью предоставления подъема производительности труда и достижения современного уровня изготовления;

— формирование обстоятельств с целью профессионального роста, самореализации сотрудников в обстоятельствах рыночной экономики на основе увеличения мотивации к труду, внедрение новых отечественных и иностранных проектов, денег и технологий преподавания;

— повышение уровня профессионализма и компетенции персонала в организациях, качественного его использования в соответствии с запросами производства и перспективами его развития;

— подготовка работника к ротационному перемещению, возможному замещению его коллег [4, с. 98].

В компании увеличение квалификации персонала предоставляет достоинства согласно последующим основным тенденциям:

– подбор и расстановка кадров. Направление преподавания и увеличения квалификации заинтересовывает оптимальных профессионалов. Текущая кадров снижается, так как надлежащим способом специализированные работники приобретают большее удовлетворение от деятельности, таким образом, они имеют все шансы глубже себе осуществить, а их действия приобретают признание;

– применение новейших технологий и производственных концепций. В многочисленных фирмах существует обширный диапазон научно-технических способностей, но многие никак не применяются из-за неимения грамотных сотрудников. Увеличение квалификации на трудовом участке, если руководитель образует подготовку единичных работников либо маленьких групп, служит наикратчайшим путем к использованию новых технологий;

– качество продукции и услуг, отбор и выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала.

– способность организации действительно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Повышение квалификации работников — обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. умение компании эффективно отвечать в меняющиеся условия.

Целенаправленная подготовка грамотных сотрудников, подразумевает взаимосвязь и координацию, среди видов обучения представленными в таблице 1.

Таблица 1.1

Характеристика видов обучения работников

Вид обучения	Характеристика
1.Профессиональная подготовка	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1.Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки
1.2.Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией
2.Профессиональное совершенствование	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1.Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление.
2.2.Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно новых задач

Итак, имеется несколько видов и этапов обучения и повышения квалификации работников:

1. Управляющие сотрудники организации и дочерних акционерских сообществ; профессиональный запас для направления в управляющие должности компании и дочерних акционерских сообществ; управляющие сотрудники, в первый раз определенные в управляющие должности.

2. Эксперты по разным направлениям деятельности обязательного обучения и аттестации; инженерно-промышленный состав; руководители среднего и первичного звеньев; молодое поколение специалистов.

3. рабочие и служащие; молодое поколение рабочих и служащих [18, с. 57].

Организация снова установленных сотрудников: отбор и подбор претендентов в службу на стадии их обучения в профессиональных средних и высших заведениях; целевая подготовка профессионалов в учебных заведениях надлежащего профиля, в том числе с неполной либо полной оплатой обучения.

Высокопрофессиональный рост и повышение в должности — основной аргумент в деятельности многих сотрудников. Недостаток вероятности роста зачастую приводит к уменьшению рабочей инициативности сотрудников и смещению в худшую сторону работы компании. Высокопрофессиональный рост непосредственно сопряжен с задачей кадрового запаса и планированием продвижения по служебной лестнице.

Выделяют три вида повышения квалификации:

— увеличение квалификации на базе ранее приобретенных познаний с целью ликвидации пробелов в познаниях и способностях, образующихся вследствие плохого преподавания либо на отдельных стадиях высококласной подготовки. Образцом считается возможность обновить знания электромонтеру, продолжительные года нигде не работавшего согласно специальности;

— расширительное повышение квалификации, целью которого считается приобретение добавочных высококласных способностей, к примеру исследование иных зарубежных языков переводчиком;

— адаптивное повышение квалификации, предназначенное орудием адаптации к меняющимся условиям для конкретных должностей. Явным образцом такого рода приспособления считается приобретение навыков работы на компьютере делопроизводителем, какой позже обязан будет заниматься электронной обработкой информации, разговоров. Подобные 3 типа повышения квалификации зачастую применяются в композиции друг с другом.

Имеется и иная систематизация повышения квалификации работников. Повышение квалификации с отрывом от производства, исполняемое работниками самостоятельно. Работодатель способен оказывать воздействие на данную процедуру разными способами: советами согласно проведению конкретных мероприятий; содействием при проведении экзаменов; абсолютным либо неполным спонсированием обучения [30, с. 77].

Сотрудники самостоятельно заключают соглашения с разными институтами по повышению квалификации и планируют осуществление абсолютно всех мероприятий согласно повышению квалификации, из числа которых: обучение в заочном отделении университета; обучение в вечернем отделении университета; содействие в семинарах; содействие в конгрессах; прочтение особой литературы [17, с. 118].

Повышение квалификации без отрыва от производства, исполняемое чаще всего в форме: чтения методичной литературы; оформления абонемента на особую литературу; посещения выставок и ярмарок; посещения курсов, семинаров; участия в экскурсиях в компании. Производственный спрос на мероприятия по повышению квалификации рассчитывается двумя способами.

1. Сопоставление плановых характеристик с подлинными: планируемые квалификации с целью конкретных групп сотрудников приравниваются к ранее имеющимся квалификациям; недостатки ликвидируют за счет мероприятий согласно увеличению квалификации;

2. Второй связан с потребностью отдельных сотрудников повышать собственную квалификацию. Данное направление, следует из концепции подготовки квалифицированных сотрудников; сотрудника следует заинтересовывать лучшим способом; он высказывает стремление повышать собственную квалификацию, одобряемое предприятием.

В первом случае вся ответственность за повышение квалификации возлагается на предприятие; во втором же случае общая ответственность накладывается как на предприятие, так и на самого работника. События согласно повышению квалификации, направленные на проблему, ведутся в связи с возникновением производственных трудностей, к примеру присутствие повышении процента брака и при введении нового производственного метода.

Программы повышения квалификации могут быть классифицированы в зависимости от целевых групп и конкретных образовательных мероприятий. При этом существуют определенные различия в программах повышения квалификации:

- для главных управляющих предприятиями;
- для технических специалистов и специалистов сбыта продукции;
- для мастеров, подрастающих руководящих кадров;
- для работниц и работников, у которых нет ограничений, и которые могут, быть ориентированы и на их родственников (открытые программы образования).

Таким образом, повышение квалификации и рабочих, и управленческого персонала имеет приоритетное значение для развития организации.

1.2. Влияние квалификационного уровня персонала на производительность труда предприятия

Развитие персонала считается одним из основных условий эффективной работы производства [28, с. 155]. При этом инвестирование в

развитие сотрудников представляет значительную значимость, нежели вложение в развитие и усовершенствование производственных мощностей. Развитие персонала – это комплекс мер, охватывающих профессиональное обучение выпускников средних учебных заведений, переподготовку и увеличение квалификации сотрудников, а кроме того составление плана продвижения по службе персонала компании.

Задача формирования персонала – предоставление компании хорошо подготовленными сотрудниками в согласовании с её целями и стратегией формирования. Под системой развития персонала необходимо понимать направленный комплекс информативных, просветительных, привязанных к определенным рабочим участкам элементов, которые способствуют увеличению квалификации сотрудников этой компании в согласовании с вопросами её формирования, потенциалом и предрасположенностями работников.

Разговор идет, в первую очередь, о данных личного состава (высококласной пригодности и предрасположенности сотрудников), о организационных единицах (требования к рабочим участкам и характерные ситуации в ходе их деятельности), а также о рынках труда и их создания.

Задача развития персонала формируется равно как повышение просветительного и квалификационного уровней, формирующих базу конкурентоспособности и стабильности компании. Инструментом достижения данной миссии предназначаются высококачественные переустройства в компании в целом, внесение в руководство персоналом высококачественно новейших элементов и связей, меняющих сущность и характер трудовой деятельности и взаимоотношений сотрудников. Целевая оценка концепции управления персоналом неповторима по своему разнообразию [49, с. 13].

Выделяют три уровня необходимости развития персонала (согласно уровня объективности цели):

– так называемая объективная целесообразность выступает как полезность, необходимость каких-то новых процессов в организации;

– целенаправленность выступает, как система административно-правовых стандартов:

– целеустремленность выступает, как возможность сотрудника самому выбирать новые цели и достигать их.

Общественная значимость полнее заключается в сочетании заинтересованностей любого сотрудника с целями, predeterminedемыми организациями, а далее и с целями сообщества. Фактическое осуществление полнее вероятно при согласованном единстве и в содействии профессионалов по управлению персоналом. Многофункциональная оценка концепции управления персоналом считается инструментом достижения целей компании, которые обеспечивают стабильность внутренней сферы, или внесение в компанию новейших производственных действий, новейших компонентов и взаимосвязей, меняющих сущность и вид многофункциональных и прямолинейных взаимоотношений.

Суть движения формирования концепции управления персоналом проявляется в овладении персоналом нужными познаниями, умениями и навыками, ориентирующими компанию в потребителя, и формирующими основу с целью конкурентоспособности и стабильности компании [42, с. 77].

Опираясь в теоретических работах экономистов и социологов, и собственном эксперименте исследований за концепциями управления персоналом в разных организациях, основываясь в направленности формирования концепции управления персоналом в обстоятельствах рыночной экономики, нами выделены последующие закономерности управления персоналом.

1. Чем больше уровень взаимодействия с потребителем, тем выше уровень индивидуализации трудов персонала. Данная регулярность выражается в установлении трудоемкости трудов.

2. Затруднение управленческого труда содействует увеличению его креативности. Эта регулярность, проявляющаяся в инноваторских возможностях управляющего, в результативном управлении персоналом, в саморегулировании, применяется в конструировании концепции, в подходящем изменении её композиции.

3. Вероятность увеличения личностного потенциала добивается вследствие прояснения общеорганизационной, инструктивной и индивидуальной целей.

Подобная взаимозависимость применяется в формировании концепции управления персоналом с целью, раскрытия уровня соотношения итогов хозяйственной работы проявления целей.

Повышение индивидуального потенциала содействует увеличению направленности кооперирования и взаимопомощи сотрудников компании. В формировании концепции управления персоналом данная регулярность содействует подходящему соответствию сосредоточения стараний сотрудников отдельного отделения, сосредоточения однородных функций разных подразделений.

Требование рыночной экономики вызывают значительную динамику перемены условий к высококачественным характеристикам рабочей силы. При этом обнаруживаются значимые сдвиги в взаимоотношении значимости и значимости единичных частей её качества. Крайне веским образцом здесь может стать место просветительного условия в единых высококачественных свойствах общего сотрудника.

В наше время обстановка такая, то что образование, и не столь общее, сколько профессиональное, делается характеризующим компонентом, создающим высококачественные свойства рабочей силы. Большие компании увеличивают капиталовложения в сборы сотрудников, так как внешний рынок и концепция подготовки все менее удовлетворяют необходимости свертехнологичных производств. Этому кроме того содействуют убывающий курс изготовления и существования товаров, их частое

изменение, призывающее новых квалификаций. Не зря многочисленные компании считают повышение инвестиций в формирование персонала основным условием в конкурентоспособной борьбе.

Программа формирования персонала содействует развитию рабочей силы, владеющей наиболее значительными возможностями и мощной мотивацией к осуществлению вопросов, важных пред организацией. Это приводит к увеличению производительности, а следовательно, и к росту значения человеческих ресурсов компании. Подобным способом, события согласно формированию необходимо расценивать равно как капиталовложения в нематериальное богатство компании. Предметом подобных инвестиций в материальные элементы и экономические активы станут работники компании [44, с. 87].

Непрерывное развитие считается на сегодняшний день единственной стратегией компании и сотрудников, позволяющей с достоинством справиться с ожидающимися в перспективе проблемами. Особое значение на сегодняшний день придается воплощению в жизнь концепций «средние учебные заведения трех поколений» (нынешний индивид обязан учиться целую жизнедеятельность: приобрести образование, профессию, сохранять квалификацию, увеличивать круг интересов, получать другую профессию и увеличивать квалификацию) и «средние учебные заведения непрерывного преподавания» (штат любой компании обязан обучаться в течении всей трудовой деятельности - в главном за счет компании).

Таким образом, основная цель формирования персонала состоит в направленном ходе увеличения квалификации с целью особой работы, в увеличении внутривыпускной мобильности и занятости работников. Под развитием персонала подразумевается комплекс событий, направленных в повышение квалификации сотрудников.

Это включает, прежде всего:

- подготовку, которая в форме всеобщего и высококлассного создания предоставляет требуемые познания, способности и навыки;

- увеличение квалификации, цели которых — усовершенствование высококлассных познаний и способностей; подготовка в школе управления и руководства, предоставляющее требуемые познания и подготовку при вхождении в управляющий пост и создающее карьеру управляющего;

- переквалификацию, что, согласно сущности, предоставляет второе образование.

Задача переквалификации заключается в том, чтобы предоставить вероятность сотрудникам овладеть новой профессией. С целью эффективного осуществления задач, каждому предприятию необходимы более пригодные для этого сотрудники, которых следует выбирать и совершенствовать.

Развитие сотрудников обязано находиться на первом плане, для чего нужны: помощь способных к учебе сотрудников; продвижение познаний и современного навыка; подготовка юных грамотных работников; понимание административным персоналом значимости формирования работников; сокращение текучести сотрудников.

Вовлечение сотрудников со стороны возможно, если с целью исполнения конкретной деятельности отсутствуют определенные специалисты либо отсутствует возможность научить собственных работников. Кроме внутрипроизводственного значения в формировании сотрудников играет немаловажную роль: реализация высококлассного обучения; устранение экономического бремени с иных образовательных органов; стимуляция возможных способностей; повышение общеобразовательного уровня; влияние в общественные текстуры; усиление атмосферы творчества и соревновательности.

Таким образом, профессиональное развитие проявляет позитивное воздействие и на самих работников. Увеличивая квалификацию и получая новейшие способности и познания, они станут наиболее конкурентоспособными на рынке труда и приобретают вспомогательные способности с целью высококлассного увеличения себя изнутри собственной

компании, и за пределами её. Это в особенности немаловажно в нынешних условиях стремительного устаревания профессиональных знаний.

1.3. Современные методики повышения уровня квалификации персонала влияющие на производительность труда предприятия

К современным методикам повышения квалификации (обучения) на рабочем месте относятся:

- Секондмент (secondment) - стажировки, ротации
- Шэдуинг (shadowing) - наблюдение за процессом работы
- Баддинг (budding) - включение обучаемого в процесс деятельности другого человека
- Наставничество (менторинг, mentoring) - целенаправленная передача опыта
- Коучинг (coaching) - раскрытие потенциала личности обучаемого
- Тьюторство (tutoring)- сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику
- Инструктаж - демонстрация приемов работы на рабочем месте

Секондмент – заключается во временном переводе работника в другой отдел внутри организации. В настоящее время всё более популярна, становится отправка на стажировку в другие компании, как правило, данные командировки оплачиваются, рассчитаны на полный рабочий день, длительность до двенадцати месяцев. Подготовка согласно способу Secondment считается разновидностью ротации персонала, при которой работника «посылает» в другое место деятельности (в иной отдел, отдел либо подразделение) на период, а затем он возвратится к собственным бывшим обязательствам.

В особенности данный способ приветствуют фирмы с плоской текстурой, где урезаны способности продвижения работников и, равно как результат, формирование у их дополнительных способностей. Скоротечное

передвижение работников может быть как короткосрочным (приблизительно 100 часов трудового периода), таким образом и наиболее продолжительным (вплоть до года). Secondment - это способ формирования персонала, вследствие которого работники осваивают новейшие способности и обретают новейшие познания. Достоинства использования способа Secondment: индивидуальное формирование работников; усиление командной деятельности; усовершенствование способностей межличностного общения [58, с. 15].

Шэдуинг – наблюдение за процессом труда, которое позволяет выявить слабые стороны в профессиональной подготовке работника и составить программу обучения направленную на их устранение. Подготовка согласно методу Shadowing - буквальный перевод данного термина – «бытие тенью». Эту конфигурацию преподавания, возможно применять в ходе приспособления новейших работников. К примеру, в течение двух суток такого рода работник становится «призраком» успешного профессионала и уходит в исследование всего процесса работы. Используя shadowing можно усовершенствовать интеграцию внутри компании и увеличить слаженность операций между экспертами разных подразделений.

Достоинства использования способа Shadowing: легкость и экономность; убыстряется ход приспособления работника к новому типу работы; компания делает лучше собственный образ с помощью демонстрации собственной активной позиции по формированию персонала; у работника возникает возможность окунуться в «настоящую» ситуацию.

Баддинг – неформальное наставничество, при включении работника в процесс деятельности другого человека происходит взаимное обучение, советы и рекомендации передаются в двухстороннем порядке, поэтому иногда данный метод называют равноправным коучингом. Применяется для поддержки сотрудника в процессе адаптации к новому рабочему месту, развития поведенческих навыков, передачи информации между служащими, повышения эффективности преобразований в компании. Подготовка

способом Buddying состоит в том, что за профессионалом фиксируется «buddy», партнер. Его цель – давать стабильную обратную взаимосвязь о действиях и решениях этого работника, за кем он прикреплен. Не правда ли? в рабочей ситуации, в спешке в некоторых случаях трудно проследить насколько безупречно и правильно ты решаешь эти либо другие ситуации. В некоторых случаях бывает весьма целесообразно посмотреть на собственные действия и реакции со стороны, «buddy» предоставляет такую возможность. Способ buddying базируется в предоставлении данных либо объективной и честной обратной взаимосвязи при исполнении задач в первую очередь, сопряженных с освоением новейших навыков, во вторую очередь сопряженных с исполнением нынешних высококлассных обязательств.

От наставничества либо коучинга buddying отличает то, что его члены совершенно равны. В такой форме работы отсутствует «старшего» и «меньшего», наставника и подшефного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого. Достоинства использования способа Buddying: вероятность приобрести объективную информацию о собственной работе; возможность наметить точки личностного и профессионального роста; возможность сформировать диалоговое общение, усовершенствовать способности межличностного взаимодействия.

Наставничество – обучение личным примером, целенаправленная передача профессионального опыта, практическая передача навыков от более опытного работника к менее опытному. По ходу обучения опытный ментор делится своим подходом к решению бизнес задач, на примере ситуаций из прошлого, свой подход к решению тех или иных задач.

Современным способом обучения персонала считается коучинг. В отличие от наставничества, коучинг ориентирован не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы предельно подробно выявить возможности новейшего работника и достичь от него абсолютной эффективности в труде. Коучинг основывается в признании того, что любой индивид обладает значительно крупными способностями, нежели они

выражаются. И Коуч в собственной работе базируется не столько на текущие характеристики работника, сколько на его возможности, которые старается выявить во благо организации.

Коуч либо руководитель, обладающий умениями коучинга, предоставляет предписания и объясняет, что и как. Вопросы, предопределяемые коучем, согласно установленной схеме (равно как их еще именуют, «результативные проблемы») дают возможность начинающему по-новому взглянуть на собственную службу и на собственные способности.

С целью результативной программы преподавания персоналу, возможно применять модульный подход. Модуль - это единичная, независимая доля той или иной концепции. В модуле конкретно установлены цели преподавания, проблемы и степени исследования использованного материала, установлены способности и умения. Модули имеют различные ресурсы обучения. Они гарантируют интенсивное содействие обучаемого персонала, какие усваивают информацию в действии, и активной работе с тренировочным использованным материалом.

Эта модель дает возможность сформировать программу преподавания с конкретными тематическими блоками, нацеленных на достижение требуемого итога.

Модульная подготовка обширно используется в подготовке менеджеров по продажам, HR-профессионалов, управленцев, маркетологов. Достоинствами этого способа считаются: эластичность, избирательность, а кроме того вероятность изменения очередности модулей в связи с запросами слушателей. Дистанционное обучение приобрело обширное применение в практике отечественных компаний. Эта модель обучения подразумевает применение телекоммуникационных технологий, которые дают возможность учить штат на расстоянии. С поддержкой дистанционного преподавания обучающийся способен независимо формировать свои занятия, подбирая комфортное для данного время [58, с. 22].

Модель дистанционного преподавания состоит в следующем: обучающийся подбирает интересующую его проблему и проходит предварительное испытание. Согласно этому испытанию производится заключение о текущем уровне познаний. Затем высылаются экспериментальный урок, какой следует выполнить. Уже после исполнения ряда уроков согласно одной теме, обучающийся пишет контрольный тест. В связи с его результатов высылаются примеры в повторение темы либо задачи с новой темой. Подобная модель требует оптимальной промышленной оснащенности и квалифицированной проработки использованных материалов с целью преподавания и контрольных процедур.

Достоинства дистанционного преподавания заключаются в том, что в учебный процесс возможно привлечь огромное количество работников; подготовка выполняется в трудовом месте; работники меньше отрываются от собственных обязательств; имеется вероятность подбора комфортного периода с целью преподавания; познания, полученные в ходе преподавания возможно тут же использовать в практике компании [58, с. 34].

В последнее время одним из многообещающих направлений сегодняшнего менеджмента стало направление развития «самообучающихся учреждений». Совместно с ним наступила и методика преподавания – «action learning» – «обучение действием». Способ преподавания действием дает возможность более результативно разрешать образовавшиеся координационные трудности, создавать текстуру и динамику координационных перемен. Методика «action learning» считается один с наиболее известных и результативных методов преподавания менеджеров без отрыва с повседневной работы. Он обширно используется в организациях по всему миру. Продолжительность 1-го цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Количество соучастников одной категории, как правило, не превосходит 6 работников. Цикличность встреч может меняться от трех раз в неделю по 2 часа, вплоть до двухдневных семинаров в выходные дни. Базой в «обучении действием» считается категория менеджеров, основных работников фирмы,

любой с каковых разрешает установленную пред ним проблему. В этом подходе используется комбинация постоянного рассмотрения ситуации и установка целей, обдумывание шагов по их достижению с периодами настоящих действий, реализации задуманных шагов.

В рабочих моментах, если необходимо отыскать выход из производственной ситуации, применяется метод формирования рабочих групп. Различие от метода «обучение действием» состоит в том, что рабочая категория выносит только лишь собственные постановления в форме шагов достижения цели. Рекомендация, сформулированная соучастниками, переходит в анализ начальству компании.

Управление компании может принять во внимание разрешение категории, либо отвергнуть их предложение. Достоинства работы в группах: формирование самостоятельности работников; развитие у работников умения принятия решения; увеличение мотивировки работников за счет того, что они осознают уровень собственного воздействия на обстановку изнутри компании [58, с. 36].

Метафорическая игра – это модель организации интенсивной работы соучастников, нацеленная на выработку новейших форм деятельности и перемены направлений в поведении. Главная цель метафорической игры - отыскать новейший метод решения ситуации. Неповторимость этого способа состоит в том, что для решения в деловой ситуации принимается метафора. Применение такого рода формы преподавания может помочь активировать инновационные возможности соучастников, дает возможность по-новому взглянуть на обстановку конкурентоспособной борьбы и поменять сформировавшиеся стереотипы.

Подобное многообразие типов и форм процесса обучения дает возможность учреждениям подбирать более подходящий для них в этот период и при конкретных сформировавшихся обстоятельствах, дающий достичь установленных целей. В таком случае имеется выбор типа и формы процесса преподавания должен формироваться конкретными критериями, в

каковых предприятие работает и целями, которые обязаны являться достигнуты при поддержке процесса обучения. Неправильный подбор типа и формы обучения способен объединить на нет благоприятный результат от проведенных мероприятий.

Результативность подобных вложений в штат станет ничтожно мала либо даже может свести синергетический результат в компании к нулю либо сделать его отрицательным. И напротив, верный подбор типа и формы движения обучения способен значительно улучшить общепсихологический климат в компании, решить межличностные противоречия и повысить производительность труда на предприятии.

Выводы по 1 главе

Таким образом, приведенное в первой главе квалификационной работы исследование, дает возможность сделать следующие выводы.

Под повышением квалификации подразумевается формальное и неформальное обучение, нужное для того, чтобы состав учреждения либо команда, задействованный в определенной программе, был способен осуществлять целый диапазон собственных должностных обязательств. Подобная организация считается основным компонентом формирования компании и может содержать формальное обучение, получение второго образования, перенятие навыка сотрудников и прочие типы работы, ведущие к переменам в способностях и умениях, которые далее станут, применены в практике.

Увеличение квалификации рабочего коллектива подразумевает его обучение, для выполнения новейших задач и полному использованию нынешних технологий, а кроме того выработку высококлассной прочности и формирование существующих умений.

В процессе увеличения квалификации сотрудник обязан обучиться, не просто осуществлять работу принятым в настоящее время способом (профессиональный тренинг, ориентированный на осуществление

определенных задач), а регулярно менять и улучшать способы работы, доводя до совершенства её качество.

Увеличивая квалификацию и получая новейшие способности и познания, сотрудники становятся наиболее конкурентоспособными на рынке труда и приобретают вспомогательные способности с целью профессионального развития себя изнутри собственной компании, и за пределами её. Это в особенности немаловажно в нынешних условиях стремительного устаревания профессиональных знаний.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности исследуемого предприятия

ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» — один из крупнейших межрегиональных сбытовых операторов ПАО «ЛУКОЙЛ». Предприятие создано в 2004 году, является 100% дочерней структурой Компании занимается реализацией топлива, масел, сопутствующих товаров, хранением нефтепродуктов и эксплуатацией нефтебаз в республиках Башкортостан и Татарстан, на территории Оренбургской, Самарской, Тюменской, Челябинской, Курганской, Свердловской, Кировской и Ульяновской областей, Удмуртской республики, ХМАО, ЯНАО и Пермском крае.

В состав предприятия входят более 600 автозаправочных комплексов и 12 нефтебаз. Реализуемые на АЗС ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» нефтепродукты соответствуют высшему Европейскому стандарту качества (Евро 5).

Деятельностью организации является реализация горючего топлива и промышленной продукции (масла, консистентные смазки, запасные части, принадлежности к автомобилям и другим транспортным средствам). Предприятие извлекает прибыль и вкладывает ее в дальнейшее развитие.

Предприятие заботится о поддержании высокого уровня обслуживания клиентов. Сотрудники регулярно проходят тренинги и курсы повышения квалификации. Предприятие уделяет большое внимание промышленной безопасности и сохранению окружающей среды. Деятельность предприятия сертифицирована на соответствие международным стандартам.

Миссия ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» заключается в том, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные нам уникальные месторождения

углеводородов, обеспечивая рост Компании, благополучие ее работников и общества в целом.

Сочетание опыта, накопленного в течение работы и потенциала предприятия, уделяющего большое внимание инновациям в области своей деятельности, позволило предприятию завоевать доверие своих партнеров и клиентов и занять лидирующее положение в регионе.

Организационная структура - форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации (рисунок 1).

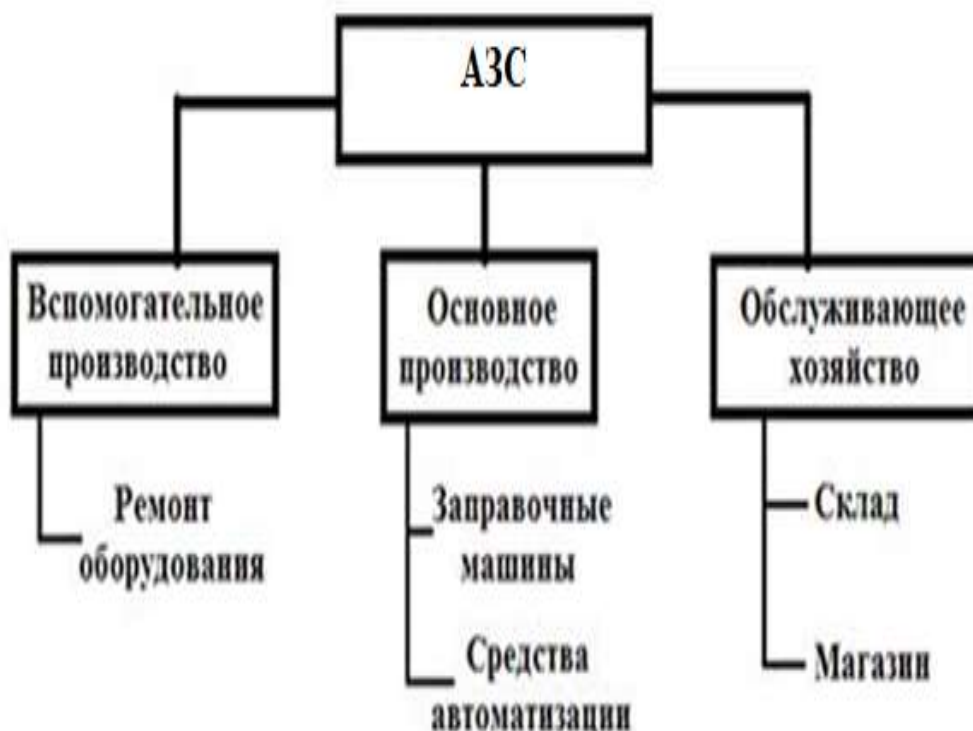


Рис. 1. Организационная структура АЗС74061

Под производственной структурой предприятия подразумевается совокупность производственных подразделений, формы их построения и характер взаимосвязи между ними.

Во главе организации - учредитель (владелец АЗС ООО «Лукойл — Уралнефтепродукт»). ГЛ. бухгалтер отвечает за отчетности (оплата

поставщикам, перевод денег на различные счета, подсчет и выдача заработной платы), есть так же управляющий, в его подчинении находятся старший оператор и операторы, заправщики, механик, водители, дворник, электрик, уборщица.



Рисунок 2 Структура управления АЗС74061

Директор отвечает за сплоченность коллектива, вежливость перед покупателем (потребителем), чтоб предприятие было рентабельным и росла прибыль организации.

В управлении персоналом руководителю приходится иметь дело с людьми, т.е. с человеческими эмоциями, стремлениями, различным стилем мышления, интересами, наклонностями, привычками и т.д. Зачастую

сотрудник и сам не знает, чего он хочет, - менять работу, двигаться по карьерной лестнице, обучаться новому делу, приходить на работу раньше или позже, а руководителю в силу своей ответственности необходимо обеспечить адекватную реакцию сотрудника на то или иное распоряжение.

Система управления персоналом - это целый комплекс элементов, таких как подбор, адаптация, оценка, мотивация, учет, высвобождение и другие. Как и в любой системе, все ее компоненты взаимосвязаны, и отсутствие любого из них делает ее неполноценной [6, с.42].

Успех в конкурентной борьбе сегодня в основном зависит не от технического уровня производства и не от размеров инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация. И чем совершеннее система управления организацией, тем успешнее она оперирует в самой динамичной и суровой хозяйственной среде [3, с.25]. И одним из факторов эффективного функционирования организации является ее персонал. Грамотное управление человеческими компетенциями в рыночной экономике приобретает особую значимость. Затраты на человеческий капитал превращаются во все более важную часть инвестиционной деятельности компании.

2.2. Анализ результативности существующей системы повышения квалификации персонала исследуемого предприятия

Достаточная обеспеченность предприятий работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Персонал предприятия включает следующие категории:

1) административно-управленческий персонал – директор, заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, бухгалтер, инспектор по

кадрам;

2) оперативный персонал – абонентский отдел, отдел информационных технологий, инженеры, инженер-сметчик, строительная бригада;

3) вспомогательный персонал - уборщица, сторож, водитель.

Проанализируем динамику и структуру персонала АЗС74061 по основным группам и категориям в таблице 1

Таблица 1

Динамика персонала АЗС74061 по основным группам и категориям работников

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел		Отклонение, чел.	Темп роста, %
	2020 г.	2021 г.		
Всего персонала, в том числе:	34	32	4	98,82
административно-управленческий персонал	6	7	1	116,67
оперативный персонал	26	24	2	96,69
вспомогательный персонал	2	1	1	98,00

Анализ таблицы 1 показывает, что среднесписочная численность персонала в 2021 году по сравнению с 2020 уменьшилась.

Абсолютное увеличение численности работников за исследуемый период составило 1 человека, в относительном выражении это показатель составил 2,82%. Аналогичные тенденции прослеживаются и в численности административно-управленческого и оперативного персонала. Это обусловлено тем, что на предприятии отсутствует эффективная система работы с кадровым резервом, в связи с чем и возникает проблема необеспеченности предприятия основными и вспомогательными рабочими, а также инженерно-техническими работниками и служащими.

Исследуем структуру трудовых ресурсов организации, информация по которым приведена в таблице 2.

Таблица 2

Структура трудовых ресурсов АЗС74061 за 2019 – 2020 годы

Категории персонала	Структура трудовых ресурсов				Отклонение удельного веса, п.п.
	2020 год		2021 год		
	Кол., чел.	удельный вес, %	Кол., чел.	удельный вес, %	
Всего персонала, в том числе:	34	100,00	37	100,00	х
административно-управленческий персонал	6	17,65	7	18,92	1,27
оперативный персонал	26	76,47	28	75,68	-0,79
вспомогательный персонал	2	5,88	2	5,41	-0,48

Данные таблицы 2 показывают, что структура персонала АЗС74061 за исследуемый период не претерпела значительных изменений. Как и полагается, наибольший удельный вес принадлежит категории «оперативный персонал». В 2020 и 2021 годах эти показатели соответственно равнялись 76,47% и 75,68% соответственно. Доля оперативного персонала снизилась на 0,79 п. п.

Удельный вес управленческого персонала вырос на 1,27 п. п. Доля вспомогательного персонала снизилась на 0,48 п. п. Это обусловлено тем, что некоторые рабочие прошли переподготовку и курсы повышения квалификации и увеличили уровень профессиональной категории.

Кроме категориальной структуры в организации изучается образовательная, квалификационная, половозрастная структуры, результаты анализа которых, так же, в значительной степени отражают степень кадрового потенциала.

На крупных предприятиях информация о численности, составе и

профессиональном обучении кадров представлена в отчёте формы №6-т «Кадры» за 2021 год. Поскольку исследуемая организация является малой, анализ проводился на основании данных отдела кадров (которые предоставляются только один раз в два года). Проведем анализ уровня образования персонала (таблица 3).

Таблица 3

Анализ уровня образования персонала АЗС74061

Наименование показателя	2020 год	Структура, %
Списочная численность работников на конец года	37	100,00
В том числе имеют образование:		
высшее	20	54,05
среднее специальное	14	37,84
профессионально-техническое	2	5,41
общее среднее	1	2,70
общее базовое	0	0,00

В таблице 3 видно, что в организации преобладают работники с высшим образованием; их количество в 2021 году составило 20 человек, или 54,05% от общей численности персонала.

Количество работников АЗС74061 со средним специальным образованием также достаточно велико. Так, в 2020 году в организации насчитывалось 14 человек со средним специальным образованием. Численность сотрудников, имеющая профессионально-техническое образование составила 2 человека, или 5,41% - весьма низкий показатель.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию.

Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Проанализируем возрастную структуру персонала АЗС74061 (таблица 4).

Таблица 4

Анализ возрастной структуры персонала АЗС74061

Наименование показателя	2021 год	Структура, %
Списочная численность работников на конец года	37	100,00
В том числе имеют возраст		
До 16	-	-
16-17	-	-
18-24	4	10,81
25-29	13	35,14
30	2	5,41
31	2	5,41
32-39	11	29,73
40-49	4	10,81
50-54	1	2,70
55-59	-	0,00
60 лет и старше	-	0,00

Анализ данных таблицы 2.6 показал, что в организации преобладают работники в возрасте от 25 до 40 лет. Их общее количество составило 28 человек.

Количество сотрудников в возрасте 40-49 и 50-54 лет составило 5 человек. В целом структура персонала стабильна и её доли имеют правильные пропорции соответствующие производственным задачам. Это положительная тенденция, так как заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на социально психологический климат в коллективе предприятия и создать серьезные проблемы.

Исходя из отмеченных выше фактов, можно сделать вывод, что коллектив АЗС74061 молодой, что является положительным фактором.

Рассчитаем показатели движения персонала АЗС74061 (по формулам 1 - 4).

Коэффициент оборота по приему персонала (формула 1):

$$K_{\text{пр}2019} = \frac{9}{34} = 0,2647;$$

$$K_{\text{пр}2020} = \frac{11}{37} = 0,2973.$$

Коэффициент оборота по выбытию персонала (формула 2):

$$K_{\text{выб}2019} = \frac{4}{34} = 0,1176;$$

$$K_{\text{выб}2020} = \frac{6}{37} = 0,1622,$$

Коэффициент текучести персонала (формула 3):

$$K_{\text{выб}2019} = \frac{4}{34} = 0,1176;$$

$$K_{\text{выб}2020} = \frac{6}{37} = 0,1622.$$

Коэффициент замещения персонала (формула 4):

$$K_{\text{зам}2019} = \frac{9}{4} = 2,2500;$$

$$K_{\text{зам}2020} = \frac{11}{6} = 1,8333.$$

Сведем полученные данные в таблице 2.7.

Таблица 5

Анализ движения работников АЗС74061 за 2020-2021 гг.

Показатели	За 2020 год	За 2021 год	Отклонение (+,-)
1. Среднесписочная численность, чел.	34	37	3
2. Принято, чел.	9	11	2
3. Выбыло, чел.	4	6	2
5. Коэффициент оборота по приему	0,2647	0,2973	0,0326
6. Коэффициент оборота по выбытию	0,1176	0,1622	0,0446
7. Коэффициент текучести	0,1176	0,1622	0,0446
8. Коэффициент замещения	2,2500	1,8333	-0,4167

В организации за 2021 год было принято на работу 11 человек, уволено – 6 человек. Если сравнить с показателями прошлого года, то следует отметить, что коэффициент текучести увеличился в 2021 году на 4,46 п. п. по

сравнению с 2020 годом. Это говорит о том, что эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия несколько снизилась. Стоит отметить также ряд факторов. На 2 человека больше было увольнений по сравнению с показателем прошлого года.

Также из расчетов видно, что коэффициент замещения имеет положительные значения, это свидетельствует о том, что в организации происходит возмещение рабочей силы (уволенные работники замещаются принятыми).

Достаточная обеспеченность предприятий работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Анализ обеспеченности организации оперативным персоналом (численность которого напрямую влияет на производительность труда) представлено в таблице 6.

Таблица 6

Анализ обеспеченности организации оперативным персоналом в 2021 году

Наименование профессии	Номинальное количество рабочих мест*	Количество работающих	Отклонение, +/-
Операторы связи	3	3	0
Радиомонтеры абонентского отдела	7	7	0
Инженеры отдела передачи данных	5	5	0
Монтеры отдела передачи данных	10	6	-4
Инженер (архитектура сетей)	3	3	0
Сметчик	1	1	0
Радиомонтеры (строительная бригада)	3	3	0
Итого	32	28	-4

*Примечание: количество рабочих мест определено исходя из потребностей организации в 2021 году

Из таблицы 6 видно, что в настоящее время предприятие ощущает острую нехватку кадров по конкретной специальности – монтер отдела передачи данных (4 вакантных места). Причины: нехватка специалистов с данной квалификацией; конкуренты АЗС74061 - РУП «Белтелеком» и ВОТТЦ «Гарант», которые предлагают лучшие условия и оплату труда.

Перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Тогда как преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров. С учетом этого проведем анализ системы повышения квалификации кадров на предприятии.

Целью повышения квалификации персонала в АЗС74061 является обеспечение высококвалифицированным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи организации.

Начнем анализ с рассмотрения и оценки динамики среднесписочной численности в АЗС74061 по образованию, которая представлена в таблице 7

Таблица 7

Численность АЗС74061 за 2020-2021 гг. по образованию

Наименование показателя	Значение показателя, чел.		Удельный вес, %	
	2020	2021	2020	2021
По образованию:	0	0	0	0
незаконченное среднее	13	11	3,64	7,32
среднее, среднее профессиональное	11	13	70,24	71,14
высшее профессиональное	8	7	26,32	21,54
Итого	32	31	100	100

Представленные данные позволяют отметить, незначительный удельный вес персонала с высшим образованием. Их совместный вес составил 21,5%.

Так же можно выделить отрицательную тенденцию — это тенденция к снижению доли персонала с высшим образованием. Тогда как доля персонала со средним образованием увеличилась, это отрицательно сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

На дальнейшем этапе проведем анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в АЗС74061.

В АЗС74061 работа по повышению квалификации персонала разделена на несколько направлений:

1. Профессиональное обучение вновь принятых рабочих и обучение вторым профессиям.

2. Переподготовка при вводе новых правил, технологий, оборудования, изменений в законодательной базе.

3. Повышение квалификации групп.

Потребность в переподготовке и повышении квалификации кадров определяется руководством предприятия.

Совместно с работником и заведующими отделениями определяется вид, форма и срок обучения. В системе обучения в АЗС74061. предусматриваются следующие основные формы дополнительного образования работников (таблица 8):

Таблица 8

Формы дополнительного образования в системе обучения АЗС74061.

Формы образования	Часы	Характеристика	Периодичность обучения
1. Краткосрочное	от 72 до 100 учебных часов	повышение квалификации в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования с выдачей удостоверения о краткосрочном повышении квалификации.	по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет.

Формы образования	Часы	Характеристика	Периодичность обучения
2. Среднесрочное	от 100 до 500 учебных часов	повышение квалификации в образовательных учреждениях, имеющих соответствующую лицензию, с выдачей свидетельства о повышении квалификации	по мере необходимости
3. Долгосрочное	более 500 учебных часов	с присвоением новой квалификации и выдачей диплома о профессиональной переподготовке.	по мере необходимости
4. Систематическое самообразование	-	использованием консультаций и рекомендаций образовательных учреждений дополнительного проф. образования	Постоянно
5. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации	-	всевозможные семинары проводятся с частичным отрывом или без отрыва от работы	1 раз в год
6. Обучение и аттестация руководителей, ответственных за безопасное производство работ	36	осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации, другими нормативными актами и подтверждаются выдачей удостоверений установленного образца	1 раз в год

Динамика персонала, прошедшего подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по формам образования в АЗС74061. представлена в таблице 8.

Профессиональное обучение персонала имеет непрерывный характер и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности работника в целях последовательного расширения и углубления знаний, повышения профессионального мастерства в соответствии с потребностями АЗС74061.

Увеличение затрат на обучение с каждым годом благоприятно сказывается на коэффициенте повышения квалификации (табл. 9).

Таблица 9

Затраты и коэффициент постоянства персонала и повышения квалификации в АЗС74061.

Показатели	2019	2020	2021
Затраты на подготовку, переподготовку и повышения квалификации кадров, руб.	674400	1127150	167,13
Коэффициент постоянства кадров и повышения квалификации	12,68%	18,65%	147,08

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что в АЗС74061. увеличиваются затраты на подготовку, переподготовку и повышения квалификации кадров: в 2020 г. – на 47,18%, а в 2021 г. – на 67,13%.

В 2019 г. рост удельного веса более квалифицированных работников положительно характеризует работу предприятия, так как более высокий уровень квалификации является залогом более производительного и эффективного труда.

Анализ показал, что увеличение расходов на повышение квалификации работающих сопровождается стабильностью текучести кадров (ростом коэффициента постоянства), что свидетельствует об эффективности и целесообразности вложения средств в образование.

Планомерная и систематическая работа по выполнению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Управленческий персонал систематически проходит курсы в г. Челябинске. Директор работает в этой должности 6 лет (общий стаж работы 26 лет). За это время он систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах районного уровня, дискуссиях, деловых переговорах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия периодически повышают свои знания, умения и навыки.

При приеме на работу, для каждой профессии определена длительность

подготовки. Такие массовые профессии как операторы, водители имеют период подготовки от 2 недель до 2-3 месяцев. Менеджеры имеют период подготовки 6-8 месяцев с последующим присвоением разряда квалификационной комиссией под председательством главного инженера.

В процессе деятельности предприятия возникает дефицит некоторых профессий. С этой целью организовывается курсовое обучение с последующим присвоением работнику второй профессии.

Приобретение нового технологического оборудования требует качественной подготовки кадров на более высоком профессиональном уровне.

Предприятие имеет деловые связи с несколькими профтехучилищами, колледжами в г. Миассе и за его пределами. Так, в АЗС74061, работает 4 человека, прошедшие обучение в г. Москва:

по профессии 2 человека - оператор, 2 человека – инженер по ремонту.

Прохождение практики дает возможность администрации выявить наиболее способных студентов, что имеет немаловажное значение при планировании в подготовке кадров.

Современный уровень техники требует подготовки специалистов высшей квалификации в специализированных учреждениях. В основном, это финансовые проблемы: зачастую АЗС74061 не может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

Связь с высшими учебными заведениями позволяет на первом этапе подготовки руководящих кадров значительно сократить период становления специалиста на предприятии.

Начиная с 2006 г. предприятие развивает такую форму подготовки кадров как принятие будущего специалиста на преддипломную практику с последующим принятием на работу. Так в 2021 году закончат преддипломную практику и пройдут испытательный срок 3. Перечень

работников, которые должны проходить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и итоговую аттестацию, определяют руководители предприятия.

Перечень работников, которые должны проходить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и итоговую аттестацию, определяют руководители предприятия.

Потребность в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров определяется руководством ежегодно на основе анализа и прогнозирования численности руководителей и специалистов, подлежащих обучению по должностным категориям, направлениям, видам, формам и срокам обучения.

Рассматривая проблему повышения квалификации руководителей, в первую очередь необходимо учитывать, что речь идет об обучении людей, которые уже получили образование (обычно, техническое или экономическое) и которые имеют большой опыт работы, в том числе в руководящей должности. Это, как правило, уже сложившиеся личности с определенным кругом профессиональных знаний, умений и навыков.

Финансовые трудности не позволяют принимать на работу новых работников и увеличивать штат. Поэтому дирекция предприятия старается создать условия, благоприятные для обучения всех работников, повышения их карьерного и профессионального роста, так как от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы АЗС74061.

В АЗС74061 повышение категории в первую очередь проводится рабочих, у которых:

- более высокий уровень теоретических знаний и профессиональный опыт;
- освоили вторые и смежные профессии;

- применяют рациональную организацию труда на своем рабочем месте;
- прошли обучение на производственно-экономических курсах;
- имеют установленное для данной профессии и разряда общее образование или учатся в техникуме, институте;
- хорошо знающие технологический процесс выполняемой работы, правила технической эксплуатации оборудования, нормы расхода энергии.

Основанием для присвоения, повышения и подтверждения категории является:

1. Обучение рабочих на производственно-экономических курсах в течении 4-х лет; успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов;
2. Аттестация рабочего, работающего по более низкому разряду, чем указано в свидетельстве по этой профессии, успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов;

Об очередном прохождении профессионального обучения по всем видам и формам обучения делается запись в свидетельстве по основной профессии и личной карточке в базе данных «Кадры».

Для изучения особенностей работы в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации должностных лиц в АЗС74061 был проведен опрос. Он проводился среди руководителей разного уровня, а также среди старших мастеров. В общей сложности было опрошено 25 человек. Текст опроса представлен в Приложении 1.

Вопросы, которые включены в опрос, можно разделить на две группы: вопросы, непосредственно связанные с планированием и развитием карьеры должностных лиц, и вопросы, в формулировку которых заложены предполагаемые причины нежелания (или невозможности) планировать сотрудниками организации свою карьеру. Рассмотрим сначала вопросы первой группы. На вопрос: "Всегда ли Вам известно о появлении всех

вакансий на предприятии и требованиях, предъявляемых к кандидату?" только 18 % ответили "да", 82 % - "нет".

На вопрос: "Планируете ли Вы свою карьеру вместе с руководителем отделом кадров?" только 34 % ответили "да", 66 % - "нет". И, наконец, на вопрос: "Знаете ли Вы о плане повышения квалификации для Вашей должности?" 58 % ответили "да", 40- ответили "нет" и 2 – «затрудняюсь ответить».

Таблица 10

Оценка мнений сотрудников по вопросу обучения и его эффективности

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Как Вы оценивают пользу от обучения и повышения квалификации	5	5	5	4	5	5	5	5	4
Не была ли учебная нагрузка чрезмерной?	4	4	4	4	3	3	4	4	3
Понравилась ли программа обучения или повышения квалификации?	5	4	4	4	5	3	4	5	4
Как они оценивают работу преподавателей?	4	4	4	5	5	4	5	5	4
Считаете ли Вы, что программа повысила Ваш квалификационный уровень?	5	4	5	5	4	4	5	5	4
Собираетесь ли Вы в дальнейшем повышать квалификацию?	5	5	5	4	4	3	5	5	3
Средний бал	4,83	4,33	4,5	4,33	4,33	4	4,67	4,83	3,67

Можно констатировать, что вопросами повышения квалификации и переподготовки в организации занимаются и работники заинтересованы в повышении своей квалификации, потому что это влияет на и заработную плату.

На вопрос: "Хотели бы Вы перейти на другую должность с возможностью переподготовки?" 66,7 % респондентов ответили "нет", 3,9 % намерены уйти в благоприятное время, а 29,4 % - хотят, но не знают куда.

На вопрос: "Как Вы оцениваете масштаб выполняемой Вами работы?" получены следующие ответы:

- "она очень важна" - 25,2 %,
- "она необходима" - 52,4 %,
- "трудно сказать" - 30,6 %.

На вопрос: "Нравится ли Вам работа?" 60,7 % опрошенных, ответили "да", а 19,8 %- ответили "нет", остальные - затруднились с ответом. Половина опрошенных ответили, что им работа нравится, что свидетельствует о правильном выборе характера работы и неэффективной организацией труда на рабочем месте. На вопрос "Есть ли у Вас все необходимое для качественного выполнения работы?" 40,2 % опрошенных ответили - "нет", а 59,8% ответили, что есть.

На вопрос: "Что стимулирует Вашу работу?" ответы получили следующие приоритеты: первый приоритет - "материальные стимулы" - 56 %; второй приоритет - "важность выполняемой работы" - 26 %; далее - "возможность повысить свою квалификацию" - 2 %, "возможность проявлять свои способности" - 16 %.

А на вопрос: " Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?", 39 % опрошенных ответили "в молодых специалистах заинтересованы, их постоянно обучают", а 61 % - "нет интереса". Следовательно, главная проблема заключается в повышении вовлеченности работников в процесс обучения, повышения квалификации.

На вопрос: «Ожидаете ли Вы возможность пройти курс дополнительного профессионального обучения в ближайшем будущем?» 33% ответили «нет» и 67% респондентов ответили «да». Однако в дополнительно проведенном интервьюировании было выяснено, что в связи с ожиданием длительного финансового кризиса, работники сомневаются, что предприятие изыщет деньги на повышение квалификации работников. Причем данная точка зрения преобладает не только среди рабочих предприятия, но и среди руководящего состава организации.

Итак, по результатам теста можно сделать вывод, что в организации имеются условия, чтобы работники начали планировать повышать свое профессиональное мастерство и квалификацию.

На следующем этапе исследования выявим проблемы системы повышения квалификации кадров на предприятии.

Недостатки системы повышения квалификации кадров в АЗС74061:

- Отсутствует четко организованная система повышения квалификации, за счет чего неэффективно планируются мероприятия
- Процесс повышения квалификации персонала организован не по всем типам профессий и рабочих мест.
- Отсутствуют специалисты по кадрам в области повышения квалификации персонала
- Высокие затраты на повышение квалификации персонала
- Неэффективная система планирования повышения квалификации, профессионального обучения персонала АЗС74061.

1. В организации не проводится тестирование особенностей и требований к различным категориям персонала. В АЗС74061 не выработана специальная система выяснения уровня подготовленности сотрудников, и зачастую случается, что у работника есть диплом о полученном образовании, а при проверке он не выдерживает соответствующих профессиональных требований.

2. Процесс повышения квалификации персонала организован не по всем типам рабочих мест. Результат оценки развития квалификационных требований к работникам наталкивает на вывод: при высоком уровне практической подготовки все больше инженерных профессий по работе с оборудованием требует усиления фундаментальности общеотраслевой теоретической подготовки. Многие профессии уже сейчас для получения высокого тарифного разряда требуют высшего образования. Поэтому целесообразно уже при получении более низкого разряда предусматривать получение высшего образования с тем, чтобы обеспечить теоретический фундамент для получения более высокого разряда по мере приобретения квалифицированным рабочим трудового опыта.

3. В АЗС74061 не используются современные средства повышения квалификации персонала, а именно не проводятся видео-семинары;

4. Не используются унифицированные психофизиологические средства

для систем профессионального обучения, а также отсутствует нормативно-методологическая база и программно-аппаратная база для проведения аттестации персонала.

В АЗС74061 не во всех случаях организовывается обучение и аттестация специалистов по нормам, правилам и другим руководящим материалам, утвержденным Ростехнадзором России, ГосПожНадзором и другими надзорными органами.

5. Неэффективное планирование повышения квалификации персонала в АЗС74061. Планирование повышения квалификации персонала не позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Повышение квалификации специалистов рабочих профессий не проводится по ежегодному плану после утверждения плана по эффективности производства на основе механизации, автоматизации и компьютеризации производственных процессов.

Такое планирование не создает условия для мобильности, мотивации и саморегулирования работника. Оно затормаживает процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Таким образом, в АЗС74061 система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров работает недостаточно эффективно, имеются определенные проблемы, однако существует реальная возможность повысить эффективность кадровой службы в данной сфере. В связи с этим, возникает необходимость разработки проекта по совершенствованию системы повышения квалификации и переподготовки отдельных сотрудников предприятия.

2.3. Разработка рекомендаций по повышению уровня квалификации персонала влияющих на производительность труда исследуемого предприятия

В процессе исследования системы повышения квалификации кадров, в АЗС74061, были выявлены проблемы и недостатки:

- отсутствие специалистов по кадрам в области подготовки персонала (отдела подготовки персонала);
- отсутствие четко организованной системы повышения квалификации за счет чего неэффективно планируется обучение персонала по повышению квалификации;
- квалификационный уровень отражает некоторые негативные снижения за анализируемый период, как квалификационного, так и образовательного уровня работников, так как процесс обучения персонала организован не по всем типам рабочих мест;
- высокие затраты на повышение квалификации персонала.

Исходя из выявленных проблем системы повышения квалификации кадров АЗС74061 как фактора роста производительности труда были предложены пути их решения:

1. Для проведения мониторинга особенностей и требований к различным категориям персонала необходимо разрабатывать профессиограммы конкретных профессий и специальностей.

В наше время, все существующие профессиограммы специалистов делят на две группы: Всесторонние и специализированные. В первую группу профессиограмм входят много ориентированные методы: тест ММРІ 2, 16-ФЛО Р.Кеттела, Калифорнийская методика СРІ и FPI, так как они дают возможность тестировать за раз целую группу психологических особенностей, в то время как это не предоставляют, к примеру, адаптированные варианты психогаммы. К узко-специализированным профессиограммам прибегают при решении конкретных проблем и с целью определения конкретных составных частей личности.

Разрабатываемая с целью повышения эффективности профессиональной подготовки и переподготовки кадров, так называемая формирующая, профиограмма направлена, прежде всего, на определение тех профессионально важных качеств, которые поддаются значительному развитию, а также на детальную аналитическую проработку технических и технологических сторон деятельности.

В процессе мониторинга руководителям структурных подразделений необходимо проводить опрос, в результате которого определяется уровень знаний, образование, материальное положение, количество нарушений, уровень пропусков, наличие у сотрудников навыков, позволяющих им замещать других коллег, не являются ли данные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью.

В связи с оснащением АЗС74061 новым оборудованием для эффективного выполнения своих рабочих функций сотрудники должны пройти переподготовку по программе «Совершенствование работы операторов нефтяных компаний».

Для АЗС74061 можно предложить организовывать для рабочих и менеджеров обучение в виде краткосрочных семинаров. На таких мероприятиях участники вырабатывают определенные навыки, на семинарах фрагментарно преподносятся знания, которых не хватало изначально или они потребовались вдруг, в связи с какими-либо изменениями в функциях работника. Высшее руководство принимает участие в отраслевых конференциях.

При организации обучения большого количества сотрудников на регулярной основе (например, повышение квалификации нескольких групп сотрудников основных профессий), можно заключить договор с соответствующим учебным заведением или преподавателем, имеющим право на проведение определенных обучающих мероприятий [43, С.17].

В таких случаях занятия проводятся на территории предприятия в специально оборудованном учебном классе. По заявке, отправленной в

учебное заведение (Челябинский дорожно-транспортный институт, находящийся по адресу: 457040, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Кирова, 159) организуются выездные циклы и краткосрочные семинары.

Для работы в качестве преподавателей-совместителей привлекаются преподаватели, например, Челябинского дорожно-транспортного института, имеющие стаж работы по специальности и значительный опыт педагогической деятельности. Одной из причин широкого привлечения таких специалистов к преподавательской деятельности является и то, что у них имеются более широкие возможности для организации учебного процесса.

2. Руководство организации должно планировать потребность в повышении квалификации персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры. То есть данный вид планирования является составной частью общего планирования трудовых ресурсов. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники, анализировать планы технического развития организации и обновления оборудования, диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников. Для мотивирования сотрудников к тому, чтобы они непрерывно получали образование, руководство организации должно не только предоставлять им дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В АЗС74061 необходимо обеспечить повышение квалификации специалистов в области автоматизированной системы управления предприятия (ПК «АСУП»), а также специалистов в отделе логистики.

Повышение квалификации работников может проводиться в рамках тематического усовершенствования по специальностям «Системы поддержки операторов и повышение эксплуатационной безопасности энергосистем».

3. Одной из современных форм обучения, является дистанционное обучение персонала. В этом случае не требуется ради нескольких часов занятий отправлять сотрудников в командировки, оплачивать проживание в гостинице и т.п. Дистанционное обучение удобно и при этом экономично, это возможность повысить квалификацию персонала при минимальных затратах со стороны предприятия.

На сегодняшний момент такое дистанционное обучение является одним из самых удобных способов. Предприятие тоже получает реальную выгоду, быстро и без лишних затрат повышая профессиональный уровень персонала [44, с. 2].

Электронное обучение построено главным образом на взаимодействии обучающегося с обучающей программой, установленной у него на компьютере или размещенной в компьютерной сети.

Совершенно очевидно, что электронное обучение является самостоятельным термином, поскольку, в отличие от дистанционного обучения, не предполагает регулярного общения обучающегося с преподавателем.

Предлагается использовать видео-семинары. Для экономии средств и получения необходимого эффекта предлагается на сайте <http://www.fassen.net/video/vBBwc0bfrFU/> приобрести видео-семинары для рабочих по инновационным установкам.

Видео-семинар — это удобная форма обучения. АЗС74061 покупает DVD-диск в постоянное пользование, обучает своих нынешних рабочих по инновационным установкам, а также всех тех, кто примется на работу в будущем.

Преимущества:

- Эффект реального присутствия на обучении. Будут проработаны многие ситуации, на примере которых проще и легче запомнить и усвоить все аспекты работы с инновационными установками.
- Гарантированный результат. За самые короткие сроки рабочие по

установкам приобретут знания и навыки по их обслуживанию.

Кроме того, данные семинары способствуют приобретению уверенности в себе, и поднимают мотивацию работать и добиваться лучших результатов. Сотрудники смогут смотреть видео курс неоднократно, в свободное от работы время и без ущерба деятельности. В случае если кто-то из рабочих уволится, диск останется у специалиста по повышению квалификации.

Согласно нормативам, оператор должен не реже, чем один раз в пять лет, повышать свою квалификацию. Для этого он проходит курс в учебном заведении (либо сам приезжает в учебное заведение, либо преподаватели выезжают для обучения группы рабочих или специалистов). После этого специалисту продлевается сертификат, который дает право заниматься определенной деятельностью следующие пять лет. В этой системе есть некоторые слабые места, которые могут быть исправлены внедрением дистанционного обучения.

Во-первых, это «запаздывание знаний». Всем известно, как быстро появляются новейшие технологии, разрабатываются новые системы и оборудование. Внедрение дистанционных образовательных технологий в систему повышения квалификации специалистов позволит практикующему специалисту учиться на рабочем месте, сделать обучение непрерывным.

Во-вторых, это большие затраты. Либо специалист уезжает для обучения и приходится нести расходы по оплате транспорта, проживания, либо группа преподавателей приезжает для обучения группы специалистов и несет те же виды расходов. Дистанционное обучение позволит значительно сократить продолжительность командировок и минимизировать расходы по этим статьям.

Как мы видим, дистанционное обучение позволит поддерживать знания оператора (автомеханика, инженера, логиста и др.) актуальными (а это значит, повысить качество работ (услуг)), а также снизить затратность системы повышения квалификации персонала.

Естественно, обучение специалиста практическим навыкам требует традиционного очного контакта, но вся теоретическая подготовка и упражнения в принятии решений могут проходить в дистанционной форме. Для того, чтобы правильно распределить время обучения на дистанционную и традиционную «фазы» необходима тщательная переработка учебного плана.

Эффективность повышения квалификации с помощью видео-семинаров, определяется целым рядом параметров:

Наличие обратной связи – усвоение учебного материала и коррекция делового поведения напрямую зависят от оперативной обратной связи, которую получает участник обучающей программы. Обратная связь может предоставляться преподавателем, программой дистанционного обучения, с помощью видеопросмотра и т.д.

Положительное подкрепление желаемого поведения является одним из видов обратной связи и условием эффективного освоения навыков. В корпоративном обучении в качестве подкрепления могут использоваться как аттестационные отметки, так и различные формы материального и нематериального стимулирования (премии, публичные поздравления, повышение по службе).

С целью совершенствования кадровой работы в области повышения квалификации работников и с учетом всех перечисленных рекомендаций предлагается внедрить отдел обучения и развития персонала.

Основными задачами будут являться: организация профессионального развития персонала АЗС74061 на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию внутрифирменного обучения, повышения квалификации и переквалификации работников, стажировок, аттестацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу.

Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником АЗС74061 в соответствии с настоящим Положением и должностными инструкциями.

Основными функциями проектируемого отдела развития и повышения квалификации персонала будут являться:

1. Разработка ежегодной программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений и реализация мероприятий программы в пределах своих полномочий.

2. Профессиональное развитие производственного персонала - повышение квалификации рабочих всех подразделений.

3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений.

5. Организация опросов общественного мнения и проведение мониторингов эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.

6. Составление раздела "Подготовка и повышение квалификации кадров" ежеквартального аналитического отчета отдела кадров.

На должность Начальника ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по подготовке кадров в учреждениях.

При разработке основных направлений повышения квалификации персонала в АЗС74061, необходимо разработать программу внедрения

мероприятий и рассчитать социально-экономическую эффективность.

В ходе внедрения проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала необходимо выделить несколько последовательных этапов:

1. Этап - Определение целей повышения квалификации персонала. Задачами данного этапа являются: организация и формирование персонала управления; овладение умением определять, понимать и решать проблемы; интеграция персонала; гибкое формирование персонала; внедрение инноваций.

На первом этапе определяются цели обучения, происходит разработка программных документов, в частности положения об обучении персонала (Приложение 2).

В данном документе определяется внутриорганизационный механизм повышения квалификации персонала в АЗС74061.

Наименование цели	Практическая реализация
Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологий, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий	Профессиональное обучение, стажировки. Семинары и курсы для специалистов (их сертификация). Самообразование специалистов (автомеханика, инженера, водителей, логистов) посредством дистанционного обучения и Интернета
Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения	Обучение на рабочих местах. Ротация
Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности	Организация регулярных встреч Главного инженера с коллективом.
Цели обучения, определяемые действующим законодательством	Техника безопасности и охрана труда. Экологическая безопасность. Обучение сотрудников, занимающих должности, требующие аттестации, сертификации и т.д.

Второй Этап - Организация ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;

На втором этапе в штат вводятся два специалиста в области повышения квалификации работников АЗС74061 и организуется ОРПКП (отдел развития и повышения квалификации персонала).

На Третьем и Четвертом этапе разрабатывается общеорганизационная и постструктурная программа повышения квалификации персонала и график повышения квалификации персонала. Данная программа позволит организовать эффективную систему повышения квалификации персонала.

Пятый этап – договорная работа по проведению видео-семинаров. На данном этапе проводятся видео-семинары по запланированным курсам. Главным инженером, руководителями структурных подразделений и специалистом по кадрам осуществляется реализация и контроль выполнения графика мероприятий по повышению квалификации персонала.

Программы повышения квалификации персонала АЗС74061 следует оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Оценить эффективность повышения квалификации кадров можно также через какой-то срок после окончания обучения. Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и в конечном счете оправдывает себя.

Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим «удовольствием», чтобы полагаться здесь на случай или везение.

Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно.

Рассчитаем расходы, которые необходимы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в АЗС74061 (таблица 11).

Таблица 11 - Затраты на мероприятия по повышению квалификации персонала для АЗС74061

Затраты	Сумма, руб. (в месяц)	Годовые затраты
Специалисты по кадрам (2*17500)	35000	420000
Методические материалы	5200	12000
Затраты на организацию рабочего места в ОРПКП (отделе развития и повышения квалификации персонала)	26500	26500
Затраты на видео семинары (3*32000)	96000	96000
Всего затрат	129700	554500

Таким образом, общие затраты составляют 554500 руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Пройдя обучение, специалисты смогут выполнять в месяц 5 дополнительных услуг в области диагностики, ремонта и контроля оборудования. Средняя стоимость одной услуги составляет 15.000 руб. В год доход от данной услуги составит: $5*12*15400 = 924000$ руб.

Экономический эффект рассчитаем по формуле (1):

$$\text{Ээф} = \text{Д}_{\text{б.л}} - \text{Q}_{\text{зат}}$$

где, Ээф – экономический эффект от внедрения мероприятий;

$\text{Д}_{\text{б.л}}$ – дополнительный доход;

$Q_{\text{зат}}$ – общие затраты на внедрение мероприятий.

$$\text{Ээф} = 924000 - 554500 = 369500 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий составит 369500 руб.

Экономическая эффективность (E) определяется по формуле (2):

$$E = \Sigma \text{Э} / Q_{\text{зат}} \quad (2)$$

где $\Sigma \text{Э}$ – полученный экономический эффект;

$Q_{\text{зат}}$ – общие затраты на внедрение мероприятий.

$$E = 369500 / 554500 = 0,67 \text{ или } 67\%.$$

Срок окупаемости затрат определяется по формуле:

$$T_o = Q_{\text{зат}} / \text{Ээф} \quad (3)$$

где $Q_{\text{зат}}$ – затраты, связанные с мероприятиями;

Ээф – эффект (результат) от реализации мероприятий.

$$T_o = 554500 / 369500 = 1,5 \text{ или } 1,5 * 12 = 18 \text{ месяцев.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит 369500 тыс. руб., срок окупаемости проекта 18 месяцев.

Кроме того, можно определить и социальную эффективность предложенных рекомендаций (табл. 12).

Таблица 12 - Социальные результаты внедрения системы повышения квалификации персонала

Социальные результаты	Показатели
- повышение содержательности труда - формирование благоприятного имиджа организации	Увеличение удельного веса работников с высшим образованием Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту
- повышение конкурентоспособности персонала - реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников - обеспечение реализации потенциала работников	Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой - обеспечение стабильной занятости	Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию. Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации

Социальная эффективность предложенных рекомендаций будет выражаться в следующих показателях:

1. Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями;
2. Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию;
3. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации;
4. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
5. Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего.

Таким образом, совершенствование и реализация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в организации позволит повысить конкурентоспособность, эффективность и производительность

труда АЗС74061, а также, при выполнении всех предложенных рекомендаций, повысить уровень профессионального развития персонала.

Показатели экономической и социальной эффективности свидетельствуют о том, что организация эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала принесет серьезную экономию денежных средств, что особенно важно в условиях кризиса.

Выводы по 2 главе

Политика АЗС74061 в области повышения квалификации персонала направлена на обеспечение ее предприятий эффективно работающим и социально-стабильным персоналом, способным выполнять текущие и перспективные задачи в соответствии со Стратегией организации. Однако, по результатам проведенного исследования существующей системы подготовки и переподготовки персонала было установлено, что отдел кадров не в полной мере занимается вопросами переподготовки, повышения квалификации и продвижения персонала и поэтому в системе профессионального продвижения персонала выявлены проблемы:

- отсутствие специалистов по кадрам в области подготовки персонала и ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;

- отсутствие четкой организованной системы повышения квалификации персонала за счет чего неэффективно планируются мероприятия;

- квалификационный уровень отражает некоторые негативные снижения за анализируемый период, как квалификационного, так и образовательного уровня работников, так как процесс обучения персонала организован не по всем типам рабочих мест;

- высокие затраты на повышение квалификации персонала в других городах.

Выявление указанных проблем позволило нам разработать и

предложить ряд рекомендаций по повышению эффективности системы работы кадровых служб с персоналом в области повышения его квалификации.

Дальнейшее развитие системы повышения квалификации персонала должно быть направлено на разработку, внедрение и контроль исполнения кадровой политики и стратегии организации; создание системы подбора и адаптации сотрудников организации; разработку, внедрение и контроль корпоративной системы повышения квалификации персонала АЗС74061, аттестации и формирования кадрового резерва; определение эффективности персонала, текущее и перспективное планирование потребности организации в рабочей силе, формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры организации, формирование системы повышения квалификации персонала.

Разработанные нами мероприятия позволят внедрить предложенные рекомендации и существенно повысить эффективность системы повышения квалификации работников как фактора роста производительности труда АЗС74061.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех в конкурентной борьбе сегодня в основном зависит не от технического уровня производства и не от размеров инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация. И чем совершеннее система управления организацией, тем успешнее она оперирует в самой динамичной и суровой хозяйственной среде. И одним из факторов эффективного функционирования организации является ее персонал. Грамотное управление человеческими компетенциями в рыночной экономике приобретает особую значимость. Затраты на человеческий капитал превращаются во все более важную часть инвестиционной деятельности компании.

Актуальность темы исследования квалификационной работы заключается в том, что главным фактором производительности и эффективности экономических систем в рыночных условиях является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач. Наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение ее конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды. Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению конкурентоспособности продукции и предприятия, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций, повышению опасности работы, загрязнению окружающей среды.

Анализ актуальности изучения определили **проблему** исследования, которая заключается в том, что в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом предприятий и сохранению их кадрового потенциала, создания собственной эффективной системы обучения,

переподготовке и повышению квалификации работников предприятий как фактора роста производительности труда на предприятии.

в соответствии с проблемой исследования была определена тема квалификационной работы: «Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии»

Главная *цель*, которой заключается в теоретическом обосновании проблемы исследования и практической разработкой рекомендаций по повышению уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда исследуемого предприятия.

Для достижения поставленной цели, необходимо решение следующих задач: исследовать, теоретически обосновать и частично апробировать разработанные рекомендации для преподавателя по повышению уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда исследуемого предприятия.

Базой исследования стала Общество с ограниченной ответственностью «Лукойл -Уралнефтепродукт», которое является одним из крупнейших операторов рынка нефтепродуктов в Башкортостане и Татарстане, на территории Оренбургской, Тюменской и Челябинской областей, а также в Ханты-Мансийском автономном округе.

Для достижения поставленной цели была проанализирована существующая система повышения квалификации персонала исследуемого предприятия и выявлены ряд проблем.

1. В организации не проводится тестирование особенностей и требований к различным категориям персонала. В АЗС74061 не выработана специальная система выяснения уровня подготовленности сотрудников, и зачастую случается, что у работника есть диплом о полученном образовании, а при проверке он не выдерживает соответствующих профессиональных требований.

2. Процесс повышения квалификации персонала организован не по всем типам рабочих мест. Результат оценки развития квалификационных

требований к работникам наталкивает на вывод: при высоком уровне практической подготовки все больше инженерных профессий по работе с оборудованием требует усиления фундаментальности общеотраслевой теоретической подготовки. Многие профессии уже сейчас для получения высокого тарифного разряда требуют высшего образования. Поэтому целесообразно уже при получении более низкого разряда предусматривать получение высшего образования с тем, чтобы обеспечить теоретический фундамент для получения более высокого разряда по мере приобретения квалифицированным рабочим трудового опыта.

3. В АЗС74061 не используются современные средства повышения квалификации персонала, а именно не проводятся видео-семинары;

4. Не используются унифицированные психофизиологические средства для систем профессионального обучения, а также отсутствует нормативно-методологическая база и программно-аппаратная база для проведения аттестации персонала.

5. Неэффективное планирование повышение квалификации персонала в АЗС74061. Планирование повышения квалификации персонала не позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Таким образом, в АЗС74061 система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров работает недостаточно эффективно.

Исходя, из выявленных проблем были предложены пути их решения:

1. Для проведения мониторинга особенностей и требований к различным категориям персонала необходимо разрабатывать профессиограммы конкретных профессий и специальностей.

2. Руководство организации должно планировать потребность в повышении квалификации персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры.

3. Одной из современных форм обучения, является дистанционное и

электронное обучение персонала. В этом случае не требуется ради нескольких часов занятий отправлять сотрудников в командировки, оплачивать проживание в гостиннице и т.п.

4. Предлагается использовать видео-семинары. Для экономии средств и получения необходимого эффекта предлагается на сайте приобрести видео-семинары для рабочих по инновационным установкам.

С целью совершенствования кадровой работы в области повышения квалификации работников и с учетом всех перечисленных рекомендаций предлагается внедрить отдел обучения и развития персонала. Данный отдел должен быть сформирован для всех АЗС расположенных в горнозаводской зоне.

Основными задачами будут являться: организация профессионального развития персонала на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию внутрифирменного обучения, повышения квалификации и переквалификации работников, стажировок, аттестацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу.

Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется в соответствии с настоящим Положением и должностными инструкциями.

Основными функциями проектируемого отдела развития и повышения квалификации персонала будут являться:

1. Разработка ежегодной программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений и реализация мероприятий программы в пределах своих полномочий.

2. Профессиональное развитие производственного персонала - повышение квалификации рабочих всех подразделений.

3. Профессиональное развитие административно-управленческого

персонала - повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений.

5. Организация опросов общественного мнения и проведение мониторингов эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.

6. Составление раздела "Подготовка и повышение квалификации кадров" ежеквартального аналитического отчета отдела кадров.

При разработке основных направлений повышения квалификации персонала, необходимо разработать программу внедрения мероприятий и рассчитать социально-экономическую эффективность. В ходе внедрения проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала необходимо выделить несколько последовательных этапов:

Первый Этап - Определение целей повышения квалификации персонала.

Второй Этап - Организация ОРПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала), введение в штат двух специалистов;

На Третьем и Четвертом этапе разрабатывается общеорганизационная и постструктурная программа повышения квалификации персонала и график повышения квалификации персонала. Данная программа позволит организовать эффективную систему повышения квалификации персонала.

Пятый этап – договорная работа по проведению видео-семинаров. На данном этапе проводятся видео-семинары по запланированным курсам.

Программы повышения квалификации персонала АЗС следует оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на

обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

Рассчитав расходы, которые необходимы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала и экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, мы получили 369 500 тыс рублей, срок окупаемости проекта 18 месяцев.

Социальная эффективность предложенных рекомендаций будет выражаться в следующих показателях:

1. Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями;
2. Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию;
3. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации;
4. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
5. Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего.

Таким образом, совершенствование и реализация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в организации позволит повысить конкурентоспособность, эффективность и производительность труда АЗС, а также, при выполнении всех предложенных рекомендаций, повысить уровень профессионального развития персонала.

Показатели экономической и социальной эффективности свидетельствуют о том, что организация эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала принесет серьезную экономию денежных средств, что особенно важно в условиях кризиса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батышев, С. Я. Подготовка рабочих кадров [Текст]/ С.Я. Батышев.- М.: Экономика, 2008.
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]/ Н.П. Беляцкий.- М.: Современная книга, 2010.
3. Богачев, В. Ф. Проблемы управления в сфере малого бизнеса [Текст]/ В.Ф.Богачев.- М.: Инфра-М, 2008. – 125 с.
4. Ванкевич, Е. В. Экономические проблемы становления рынка труда [Текст]/ Е.В. Ванкевич. – Мн.: Мисанта, 2007.
5. Васенина, А.Т. Карьера в кризис: истории успешных HR-ов// Кадровое дело [Текст]/ А.Т.Васенина . – 2010. - № 11. – С. 22.
6. Викулина, О.В. Теория и практика психологии управления. Настольная книга менеджера по персоналу [Текст]/ О.В.Викулина М.: Владос-Пресс, 2008. - 220с.
7. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала [Текст]/ Б.Н. Герасимов – М.: Феникс, 2007.
8. Горелов, Н. А. Экономика трудовых ресурсов [Текст]/ Н.А.Горелов . – М., 2010.
9. Горкина, М. Надо ли учиться в период экономического кризиса?// Справочник по управлению персоналом. [Текст]/ М.Горкина – 2010. - № 10. – С. 45.
10. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I, утвержденная Федеральным законом от 30.11.94 г. № 51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 15.05.2001 г. № 54-ФЗ).
11. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I, утвержденная Федеральным законом от 30.11.94 г. № 51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 15.05.2001 г. № 54-ФЗ).
12. Должностные инструкции сотрудников отдела кадров.
13. Дульзон, А.А. Разработка управленческих решений [Текст]/ - Томск: изд-во 69 Томск. ПУ, 2009. - 259 с.

14. Дуракова, И.Б., Волкова Л.П. Управление персоналом[Текст]/ И.Б.Дуракова- М.: 2009. -569 с.
15. Евдокимов, В.В. Управление персоналом. [Текст]/ В.В Евдокимов Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2011. - 279 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов[Текст]/ А.П.Егоршин - Н.Новгород: НИМБ, 2006.
17. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]/ А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2010.
18. Ефремов, А. Проблемы организации торговли // Экономист. [Текст]/ А.Ефремов - 2008. - № 4. - С.57-60.
19. Искусство продавать / Комаров И.В., Кручинин А.М., Андреев Ю.И., Маматова С.В. // ЭКО[Текст]/ И.В.Комаров, А.М.Кручинин , Ю.И.Андреев , С.В.Маматова - 2008. - № 7. - С.118-138.
20. Кайнова, С. В. Модульная система обучения // Человек и труд. [Текст]/ С.В Кайнова – 2007. - № 2. – С. 44.
21. Калецкий, Э. Проблемы совершенствования системы непрерывного образования технических кадров // Мастерство[Текст]/ Э.Калецкий– 2007. - № 3. – С. 44.
22. Кибанов ,А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебнопрактическое пособие[Текст]/А.Я Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2008.
23. Климин, А.И. Стимулирование продаж [Текст]/ А.И.Климин – М.: Вершина, 2008.
24. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. Публикуется с изменениями, внесёнными Указами Президента Российской Федерации от 09 января 1996 года №20, 10 февраля 1996 года №173, 09 июня 2001 года №679//Российская газета от 25 декабря 1993 года. №237.
25. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. Публикуется с изменениями, внесёнными Указами Президента Российской Федерации от 09 января 1996

года №20, 10 февраля 1996 года №173, 09 июня 2001 года №679//Российская газета от 25 декабря 1993 года. №237.

26. Корчагин, В.П. Трудовые ресурсы в условиях научно-технической революции. // Экономика и финансы. [Текст]/ В.П.Корчагин– 2007. - № 2. – С. 14-17.

27. Кузнецов, И.Н. Управление продажами[Текст]/ И.Н.Кузнецов– М.: Дашков и К, 2008.

28. Куликова, З.В. О принципах эффективного управления лояльностью / [Текст]/З.В.Куликова / Маркетинг и маркетинговые исследования, 2009. – №2.

29. Куликова, З.В. Об управлении лояльностью[Текст]/ З.В.Куликова . – М.: МГУС, 2006.

30. Куровский, К.И. Проблема измерения качества труда. - М.: Инфр[Текст]/ К.И.Куровский а-М, 2007. – 153 с.

31. Линецкий, Ю. Как убить двух зайцев одним выстрелом, или наставничество в условиях бизнеса// Управление персоналом[Текст]/ Ю.Линецкий. - 2008. - № 4. – С. 20.

32. Лукич, Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера[Текст]/ Р.Лукич– М.: Хорошая книга, 2008.

33. Минервин, И. Внутрифирменное обучение рабочих // Экономист[Текст]/ И.Минервин – 2008. - № 2. – С. 15.

34. Пилипенко, Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров[Текст]/Н.М.Пилипенко – М.: Экономика, 2008. – 248 с.

35. Плотникова, Е.А. Программа лояльности – дань моде или эффективный маркетинговый инструмент? // Маркетинговые коммуникации[Текст]/ Е.А.Плотникова - 2006. - №12.

37. Повышение квалификации и подготовка кадров [Текст]: сборник научных трудов / Междунар. пед. акад., Московский гос. обл. ун-т, Фак. повышения квалификации; под ред. Симонова В. П.[Текст]/ В.П.Симонова. - Москва: Московский гос. обл. ун-т, 2013. Выпуск 1, 2.

38. Разжигаев, А.Ф. Экономические проблемы становления рынка труда. – СПб: СПбГЭТУ «ЛЭТИ[Текст]/ А.Ф.Разжигаев », 2008. - 304 с.
39. Разработка управленческих решений. Учитель Ю.Г. и др. 2-е изд., перераб. и доп[Текст]/ Ю.Г.Учитель- М.: Юнити-Дана, 2007. — 383 с.
40. Руководство к своду знаний по управлению проектами (РМВОК-4). 4-е изд[Текст]/ . - М.: 2010. — 496 с.
41. Рысев, Н.Ю. Большие продажи. Как найти клиента[Текст]/ Н.Ю.Рысев. – СПб: Питер, 2009.
42. Самсонова Е.В. Если покупатель говорит «нет». Работа с возражениями[Текст]/ Е.В.Самсонова . – СПб: Питер, 2010.
43. Свергун, О., Пасс Ю. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле[Текст]/ О.Свергун,Ю.Пасс. СПб.: Питер, 2005. — 320 с.
44. Сенченко, И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве[Текст]/ И.Т.Сенченко . – М., 2006.
45. Серых, О. Обзор современных методов обучения сотрудников. // Управление персоналом[Текст]/О.Серых – 2008. - № 10. – С. 12.
46. Сидоров, В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции[Текст]/ – М., 2006.
47. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом[Текст]/А.Л.Слободской . СПб.: СПбГУЭФ, 2011. — 155 с.
48. Торкал, А. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд[Текст]/ А.Торкал . – 2008. - № 2. – С. 22. 72
49. Трегубенко, Е. Внутреннее обучение: в поисках «своего» тренера// Менеджер по персоналу[Текст]/ Е.Трегубенко . – 2010. - № 11. – С. 13.
50. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. 197-ФЗ//СЗ РФ. 2002 № 1 (Ч.1) Ст. 3.
51. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. 197-ФЗ//СЗ РФ. 2002 № 1 (Ч.1) Ст. 3.

52. Управление персоналом./ Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Малиновская Н.М.[Текст]/ Е.А.Аксенова , Т.Ю.Базаров Б.Л.Еремин , П.В.Малиновский , Н.М.Малиновская – М.: Юнити, 2010.

53. Ускова, Г. Вахтовый метод работы: советы по поиску персонала// Кадровое дело[Текст]/ Г.Ускова– 2010. - № 11. – С. 24.

54. Ускова, Г. Изменились требования к профессии? Пересмотрите компетенции// Кадровое дело[Текст]/ Г.Ускова. – 2010. - № 7. – С. 15.

55. Ускова, Г. Работаем с кадровым резервом// Кадровое дело. 2010[Текст]/ Г.Ускова - № 5. – С. 46.

56. Уточкина, Е. Кадровый резерв своими силами// Справочник по работе с персоналом[Текст]/ Е.Уточкина– 2010. - № 9. – С. 61.

57. Чернышева, Л. Как разбудить пассивных и контролировать активных сотрудников?// Кадровое дело[Текст]/Л.Чернышева – 2010. - № 11. – С. 15.

58. Чернышева Л. Рокировка кадров: что изменилось за полгода? // Кадровое дело[Текст]/ Л.Чернышева – 2010. - № 11. – С. 26.

59. Шапиро, С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, [Текст]/ С.А.Шапиро,О.В.Шатаева 2008. — 400 с.

60. Шафранова, О.С. Формирование профессионально-квалификационного состава предприятия // Справочник по работе с персоналом[Текст]/ О.С.Шафранова – 2008. - № 4. – С. 21-24

Тест на определение готовности должностных лиц к переподготовке, повышению квалификации?

1. Устраивают ли Вас отношения с начальником?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
2. Что не устраивает Вас в Вашем руководителе?
 - а) не учитывает интересы подчиненных;
 - б) нет взаимного понимания;
 - в) нет доверия к подчиненным;
 - г) не умеет слушать;
 - д) не рассматривает вопросы повышения квалификации;
 - е) недостаточный уровень квалификации.
3. Чего Вы ожидаете от Вашего руководителя?
 - а) правильно оценивать ваши профессиональные и личные качества;
 - б) необходимо четко ставить проблемы и формулировать задачи;
 - в) умеренно контролировать;
 - г) предоставлять достаточно прав и информации для выполнения работ;
 - д) обеспечивать повышение квалификации и общее развитие;
 - е) не вмешиваться в мою работу;
4. Оцените стиль управления Вашего руководителя:
 - а) директивный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный.
5. Знакомы ли Вы с целями деятельности Вашего предприятия?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете масштаб выполняемой Вами работы?
 - а) она очень важна;
 - б) она необходима;
 - в) трудно сказать.
7. Каковы Ваши шансы на получение более высокой должности?
 - а) достаточно высокие;
 - б) достаточно низкие;
 - в) затрудняюсь ответить.
8. Гордитесь ли Вы своей работой?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
9. Нравится ли Вам работа?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
10. Есть ли у Вас все необходимое для качественного выполнения работы?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
11. Знаете ли Вы о плане повышения квалификации для Вашей должности?
 - а) да;

- б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
12. Что стимулирует Вашу работу?
- а) материальные стимулы;
 - б) возможность получения новой, более высокой должности;
 - в) возможность повысить свою квалификацию;
 - г) возможность проявлять свои способности.
13. Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?
- а) в молодых специалистах заинтересованы, их постоянно обучают;
 - б) интереса нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
14. Ожидаете ли Вы возможность пройти курс дополнительного профессионального обучения в ближайшем будущем?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
15. Созданы ли в Вашей организации условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
16. В случае сокращения работающих сможете ли Вы рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве и переподготовке кадров?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
17. Всегда ли Вам известно о появлении всех вакансий на предприятии и требованиях, предъявляемых к кандидату?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
18. Планируете ли Вы повышение квалификации вместе с руководителем отдела кадров?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
19. Хотели бы Вы перейти в другой коллектив с возможностью переподготовки?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.

Приложение 2

УТВЕРЖДАЮ
руководитель организации
_____ И.О. Фамилия
(личная подпись)
_____ № _____

ПОЛОЖЕНИЕ Об отдела развития и повышения квалификации персонала (ОРИПКП)

1. Общие положения

1.1. Отдел ОРИПКП (отдела развития и повышения квалификации персонала) входит в состав Управления персоналом и непосредственно подчинен начальнику Управления персоналом.

1.2. ОРИПКП возглавляет начальник отдела.

1.3. ОРИПКП - является самостоятельным структурным подразделением в составе Управления персоналом.

1.4. Деятельность ОРИПКП регламентируется настоящим положением, приказами и распоряжениями по предприятию, стандартами предприятия, касающимися сферы его деятельности и законодательством РФ.

2. Основные задачи

2.1. Организация и осуществление профессионального обучения рабочих, технических исполнителей на производстве и организация повышения квалификации работников, занимающих должности руководителей и специалистов.

3. Организационная структура

3.1. Для осуществления возложенных задач и функций ОРИПКП имеет в своем составе следующие функциональные подразделения: - группу повышения квалификации рабочих и ИТР; - группу методического обеспечения; - группу подготовки новых рабочих.

3.2. Для организации управления и выполнения возложенных на отдел функций начальник ОРИПКП имеет в своем подчинении аппарат, определенный штатным расписанием со следующими должностями: - заместитель начальника отдела; - инженер по подготовке кадров; - мастер по подготовке кадров; - инженер по кадрам.

3.3. По мере необходимости распоряжением генерального директора оформляются предусмотренные штатом отдела должности: - инструкторы производственного обучения; - преподаватели.

4. Функции подразделений, входящих в состав ОПК

4.1. Функции группы повышения квалификации рабочих и ИТР:

4.1.1. Осуществление повышения квалификации рабочих и организация повышения квалификации работников, занимающих должности руководителей и специалистов.

4.1.2. Составление с учетом заявок цехов, отделов и других подразделений предприятия проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации кадров на производстве.

4.1.3. Организация обучения молодых специалистов в период прохождения ими стажировки на предприятии.

4.1.4. Комплектование совместно с руководством структурных подразделений предприятия и цеховыми организаторами учебных групп.

4.1.5. Составление совместно с отделом кадров графиков направления работников, занимающих должности руководителей и специалистов, в учебные заведения на повышение квалификации.

4.1.6. Организация совместно с отделом кадров практики студентов высших и средних специальных учебных заведений.

4.1.7. Составление в установленном порядке и представление на утверждение руководства предприятия проекта годовой сметы затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, представление в главную бухгалтерию документов, необходимых для оплаты труда преподавателей производственного обучения, занятых подготовкой кадров, обеспечения правильного использования средств на эти цели.

4.2. Функции группы методического обеспечения:

4.2.1. Осуществление методического руководства всеми видами и формами подготовки (переподготовки) и повышения квалификации кадров на производстве, разработка в установленном порядке учебных планов и программ.

4.2.2. Организация учебно-технических кабинетов, классных комнат.

4.2.3. Подбор совместно с руководителями цехов и отделов преподавателей из состава ИТР и квалифицированных рабочих, организация семинаров по повышению знаний в области производственно-технического обучения кадров.

4.2.4. Обеспечение преподавателей учебными программами, наглядными пособиями и учебной литературой.

4.2.5. Утверждение расписаний занятий в сети производственно-технического обучения кадров для каждой группы с учетом условий работы обучающихся.

4.2.6. Заключение и оформление трудовых соглашений с руководителями, специалистами, служащими и квалифицированными рабочими, привлекаемыми в качестве преподавателей.

4.2.7. Организация и участие в работе квалификационных комиссий по установлению рабочим разрядов и в работе аттестационной комиссии.

4.2.8. Составление установленной статистической отчетности о подготовке и повышении квалификации рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

4.3. Функции группы подготовки новых рабочих:

4.3.1. Разработка технических процессов на учебно-производственные работы.

4.3.2. Подбор учебно-производственных работ по профессии в соответствии с утвержденными программами и требованиями «Тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих».

4.3.3. Осуществление контроля качества стажировки контингента учащихся на штатных рабочих местах в производственных цехах.

5. Порядок образования, организация работы и оценка деятельности ОПК

5.1. ОРИПКП - создается приказом генерального директора предприятия.

5.2. Создание ОРИПКП осуществляется на основе разработанных и утвержденных схемы организационной структуры, штатного расписания и должностных инструкций.

5.3. Организационная структура и штатное расписание отдела утверждаются зам. Генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности в установленном порядке, исходя из задач отдела, объема работ, возложенных на отдел и установленных отделу лимитов по труду.

5.4. Административная и методическая подчиненность отдела определяется настоящим положением.

5.5. Подчиненные начальнику отдела внутренние функциональные подразделения определены в схеме организационной структуры настоящего положения.

5.6. Распределение обязанностей между работниками внутри функциональных подразделений регламентируется должностными инструкциями.

5.7. Начальник отдела организует всю работу подразделения и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

5.8. Распределение обязанностей между руководителем отдела и его заместителем регламентируется в соответствии с должностными инструкциями и настоящим положением.

5.9. ОРИПКП организует свою работу в соответствии с планами, утвержденными зам. Генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.

5.10. В пределах своей компетенции начальник отдела издает приказы (распоряжения) по подразделению, дает представление на прием и увольнение подчиненных работников.

5.11. Указания начальника отдела, касающиеся функциональной деятельности отдела, обязательны для исполнения всеми работниками отдела.

5.12. Для организации управления начальник имеет в своем подчинении аппарат, определенный штатным расписанием с перечнем должностей приведенным в п. 3.2 настоящего положения.

5.13. Оценка деятельности ОРИПКП осуществляется в соответствии с СТП 7512619.04.005-99 «Оценка качества работы подразделения».

7. Должностная инструкция начальника ОПК

7.1. Общие положения.

7.1.1. Начальник ОРИПКП непосредственно подчинен начальнику Отдела кадров.

7.1.2. Начальник ОРИПКП назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора предприятия по представлению начальника Управления персоналом и согласованию с заместителем генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.

7.2. В обязанности начальника ОРИПКП входят:

7.2.1 Организация и осуществление контроля, координация работы групп отдела.

7.2.2. Осуществление административно-хозяйственного руководства всей деятельностью отдела, обеспечение выполнения задач и функций отдела, распределение обязанностей между сотрудниками отдела.

7.2.3. Руководство всей подготовкой и повышением квалификации кадров предприятия и контроль процесса обучения.

7.3. Начальник ОРИПКП имеет право:

7.3.1. Заключать договоры и трудовые соглашения с организациями и отдельными лицами из числа работников предприятия на обучения кадров предприятия.

7.3.2. Организовывать курсы и школы по подготовке и повышению квалификации работника предприятия.

7.3.3. Распоряжаться средствами, отпущенными по смете на подготовку и повышение квалификации кадров и производить расходы в пределах установленной сметы.

7.3.4. Устанавливать правила внутреннего трудового распорядка учащихся всех звеньев и контролировать их выполнение.

7.3.5. Издавать распоряжения и приказы по отделу.

7.4. Начальник ОРИПКП несет ответственность:

7.4.1. За организацию, состояние и качество обучения кадров, систематический, последовательный рост их квалификации, технических знаний и мастерства.

7.4.2. За организацию и состояние учебной базы (технических кабинетов, аудиторий, классов).

7.4.3. За неправильное распределение обязанностей между сотрудниками отдела, несоблюдение ими производственной и трудовой дисциплины.

7.4.4. За несоблюдение правил техники безопасности, охраны труда и противопожарной безопасности в отделе.

7.5. Квалификационные требования.

7.5.1. На должность начальника ОРИПКП назначается лицо, имеющее высшее экономическое (техническое) образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

7.6. Порядок организации работы.

7.6.1. В пределах своей компетенции начальник ОРИПКП издает приказы по подчиненным ему подразделениям, дает представление на прием и увольнение работников.

7.6.2. Оценка деятельности начальника ОРИПКП осуществляется в соответствии с СТП 7512619.01.009-99 «Ответственность руководства за качество».

7.6.3. Руководство работой отдела организуется в тесном контакте со структурными подразделениями предприятия и общественными организациями.

7.6.4. Работники отдела руководствуются в своей работе должностными инструкциями, утвержденными зам. генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник ОК -

Начальник ОРИПКП -

ПОЛОЖЕНИЕ
О повышении квалификации кадров

I. ПЕРЕПОДГОТОВКА РАБОЧИХ

13. Обучение новым профессиям рабочих, высвобождающихся внутри предприятия или организации в связи с механизацией и автоматизацией производства, ростом производительности труда, завершением выполняемых работ или по другим причинам, организуется путем индивидуального или бригадного обучения на курсах подготовки новых рабочих непосредственно на производстве, а также в профессионально-технических училищах и на курсах при них.

14. Продолжительность обучения устанавливается в соответствии с перечнями профессий рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятиях и в организациях. Сроки переподготовки могут быть сокращены с учетом фактического уровня профессиональных знаний и умений обучаемых.

II. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧИХ

15. Для последовательного повышения уровня производственной квалификации рабочих, получения ими технических и экономических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, научной организацией труда, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам (классам и т.п.), данной специальности организуются:

- а) производственно-технические курсы;
- б) курсы обучения рабочих вторым и совмещаемым профессиям;
- в) курсы целевого назначения;
- г) школы по изучению передовых методов труда;
- д) школы мастеров.

16. Производственно-технические курсы создаются в целях:

- а) повышения производственных умений и технических знаний рабочих до уровня, необходимого для фактически выполняемых ими работ;
- б) повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) с низшего до среднего уровня;
- в) повышения квалификации рабочих со среднего до более высокого уровня в пределах данной профессии и специальности.

В группы повышения производственной квалификации направляются в первую очередь рабочие, имеющие более длительный стаж работы по специальности на данном предприятии или в организации, достигшие повышенных производственных показателей, проявившие творческую активность на производстве в области рационализации труда и изобретательства. При направлении на производственно-технические курсы учитывается уровень общего и профессионального образования рабочих.

17. Продолжительность обучения каждой учебной группы устанавливается администрацией предприятия или организации по согласованию с фабрично-заводским, местным комитетом профсоюза в зависимости от сложности осваиваемых работ и уровня образования обучаемых рабочих в пределах до 6 месяцев - при обучении без отрыва от производства, до 3 месяцев - при освобождении рабочих от основной работы.

Повышение квалификации рабочих на производственно-технических курсах проводится по программам, составляемым и утверждаемым министерствами и ведомствами, а по их разрешению - также предприятиями и организациями.

Программы разрабатываются на основе методических рекомендаций Роструда РФ по профессионально-техническому образованию с учетом требований конкретной отрасли производства, уровня общеобразовательной и технической подготовки обучаемых рабочих.

18. Рабочие, успешно окончившие производственно-технические курсы и сдавшие квалификационные экзамены, пользуются преимуществом при повышении тарифного разряда (класса и т.п.) и продвижении по работе.

19. Обучение рабочих вторым и совмещаемым профессиям проводится исходя из потребностей производства в расширении профессионального профиля рабочих, совмещении профессий и специальностей, улучшении организации труда рабочих и рационального использования оборудования.

Обучение на указанных курсах проводится по программам подготовки новых рабочих с сокращением в случае необходимости разделов теоретического курса программы.

Срок обучения устанавливается до 3 месяцев.

При обучении рабочих вторым профессиям они могут быть освобождены от основной работы на весь срок производственного обучения.

20. Для изучения рабочими нового оборудования, изделий, материалов, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов, вопросов экономики производства, качества выпускаемой продукции, научной организации труда организуются курсы целевого назначения.

Общая продолжительность обучения на курсах целевого назначения устанавливается администрацией предприятия, организации.

Программы курсов целевого назначения разрабатываются и утверждаются министерствами и ведомствами или по их разрешению предприятиями и организациями.

21. Теоретические занятия при повышении квалификации рабочих проводятся учебными группами постоянного состава, комплектуемыми, как правило, из рабочих одинаковых или родственных специальностей, одинакового уровня квалификации, имеющих общеобразовательную подготовку, необходимую для усвоения изучаемых технических и экономических дисциплин. Продолжительность и дни проведения занятий устанавливаются администрацией предприятия или организации по согласованию с фабрично-заводским, местным комитетом профсоюза.

Изучение теоретического курса при повышении квалификации рабочих может проводиться предприятиями и организациями на договорных началах в вечерних (сменных) профессионально-технических училищах, а также на курсах, организуемых при дневных и вечерних училищах.

Производственное обучение, где это предусмотрено учебной программой, может проводиться индивидуально, в учебных бригадах (группах) или же на рабочих местах обучающихся под руководством инструктора.

22. В целях массового освоения рабочими прогрессивных приемов и методов работы передовиков производства, улучшения качества и снижения себестоимости продукции, экономии материалов, внедрения методов научной организации труда и улучшения других технико-экономических показателей производства создаются школы передовых методов труда.

Школы комплектуются, как правило, рабочими одной специальности и могут быть: цеховыми (участковыми), комплектуемыми рабочими данного цеха, участка, отделения;, комплектуемыми рабочими нескольких цехов, строителей, отделений данного предприятия или организации; межзаводскими, комплектуемыми рабочими нескольких предприятий.

Цеховые и заводские школы организуются предприятиями, а межзаводские - министерствами или ведомствами совместно с соответствующими профсоюзными органами.

Для обучения рабочих наиболее рациональным методам труда выделяются передовики производства, владеющие прогрессивными приемами работы, инженерно-технические работники и другие специалисты данного производства.

Обучение в школах проводится по программам, составляемым на основе предварительного изучения и обобщения опыта передовых рабочих производства, и состоит из практических занятий, в процессе которых передовики производства обучают рабочих новым приемам и методам труда, а также из консультаций и сообщений, проводимых инженерно-техническими работниками и другими специалистами.

23. Обучение в межзаводских школах по изучению передовых методов труда в необходимых случаях проводится с отрывом от производства в сроки, устанавливаемые соответствующими хозяйственными органами по согласованию с профсоюзными органами.

24. На крупных предприятиях с разрешения министерства или ведомства и по согласованию с министерством труда субъекта Федерации могут быть организованы школы мастеров с контингентом учащихся не менее 100 человек.

В этих школах со сроком обучения 3 года квалифицированные рабочие с большим производственным стажем и мастера-практики, имеющие образование в объеме неполной средней школы, наряду с повышением производственной квалификации и уровня технических знаний получают образование в объеме средней школы без отрыва от производства.

В дополнение к перечисленным формам повышения квалификации кадров на предприятиях и организациях могут быть организованы школы коммунистического труда, кружки экономических знаний, общественные институты и университеты технических знаний, народные университеты и другие общественные формы повышения культурно-технического уровня трудящихся. Указанные формы обучения создаются администрацией и общественными организациями предприятия или вышестоящей организацией, которые разрабатывают учебные программы, определяют сроки обучения и порядок учебной работы.

III. УЧЕБНО-МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА

25. На предприятиях, в организациях создается учебная база: в крупных цехах и отделах выделяются классные комнаты, организуются учебно-технические кабинеты, оснащенные необходимым для теоретического обучения оборудованием, инвентарем и учебно-наглядными пособиями.

Для производственного обучения рабочих на предприятиях или в организациях создаются учебные мастерские, учебные цехи и участки, лаборатории, полигоны и гаражи; специально выделяются рабочие места на данном производстве, соответствующие требованиям учебного процесса, техники безопасности и производственной санитарии.

Нормативы оборудования учебных баз и мастерских, лабораторий, полигонов, учебных цехов и т.п., а также количество учебно-технических кабинетов и классов для теоретических занятий устанавливаются соответствующими министерствами, ведомствами на основе методических рекомендаций, разрабатываемых Рострудом РФ.

26. Для подготовки и повышения квалификации рабочих в необходимых случаях создаются на предприятиях и организациях учебно-курсовые комбинаты и учебные пункты, действующие на основании Типового положения о них, разработанного и утвержденного Рострудом РФ.

27. Учебно-курсовой комбинат является административно-хозяйственным и организационно-методическим объединением курсов подготовки новых, переподготовки и повышения производственной квалификации рабочих.

При наличии отдела (бюро) производственно-технического обучения учебно-курсовой комбинат работает под его руководством, а в других случаях - под руководством главного инженера.

IV. ПЛАНИРОВАНИЕ И УЧЕТ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ЭКЗАМЕНЫ

28. Планирование и учет учебной работы при обучении рабочих на производстве проводится по указаниям министерств, ведомств, издаваемым в соответствии с инструкцией Роструда РФ.

Руководители отделов (бюро) производственно-технического обучения предприятий и организаций, учебно-курсовых комбинатов, учебных пунктов, курсов и т.п., инженерно-технические работники, квалифицированные рабочие и другие работники, обучающие рабочих на производстве, отвечают за полное выполнение учебных программ, организацию учебной работы и за качество профессиональной подготовки рабочих.

29. Индивидуальное, бригадное и курсовое обучение новых рабочих, переподготовка рабочих, повышение квалификации рабочих на производственно-технических курсах, обучение вторым и совмещаемым профессиям, обучение в школах мастеров заканчивается квалификационными экзаменами.

Квалификационные экзамены проводятся в порядке, установленном Рострудом РФ.

Для проведения экзаменов приказом руководителя предприятия, организации создаются квалификационные комиссии: на крупных предприятиях - общезаводская или цеховые, на остальных предприятиях - только общезаводская.

Председателем общезаводской квалификационной комиссии назначается главный инженер или его заместитель; членами комиссии - начальник отдела (бюро) или инженер по производственно-техническому обучению, начальник отдела труда и заработной платы, инженер по технике безопасности, руководитель соответствующего цеха (отдела, участка), представитель фабрично-заводского, местного комитета профсоюза, мастер соответствующего участка.

Председателем цеховой квалификационной комиссии назначается начальник цеха или его заместитель; членами комиссии - инженер по производственно-техническому обучению, инженер по технике безопасности, мастер цеха (участка), член цехового комитета профсоюза.

В тех случаях, когда рабочие подготавливаются для работы на объектах, поднадзорных специальным организациям и ведомствам (Госгортехнадзору, Министерству путей сообщения, Госсанинспекции, инспекциям по транспортному надзору и т.д.), в состав квалификационной комиссии включаются представители этих организаций.

Квалификационные экзамены включают заполнение рабочими пробных производственных работ и проверку технических знаний путем устного опроса в пределах требований учебной программы и квалификационной характеристики, указанной в соответствующем тарифно-квалификационном справочнике.

Оценку уровня подготовки рабочих на участках, где не могут быть выполнены пробные работы, дает мастер участка на основании производственных показателей, достигнутых в результате обучения, подготовленности к самостоятельной работе непосредственно на рабочем месте.

Обучающимся, не закончившим полного курса обучения в установленный срок или получившим неудовлетворительные итоговые оценки по теоретической или производственной подготовке, администрация может установить дополнительные сроки производственного обучения, организовать для них индивидуальные консультации по теоретическим предметам, а по истечении этих сроков решать вопрос о повторном допуске их к сдаче квалификационного экзамена.

Квалификационная комиссия определяет рабочему квалификационный разряд, класс и т.п. по специальности на основании заключения о квалификационной пробной работе, дневника производственного обучения, где отмечаются все производственные работы, выполненные в процессе обучения, журнала учета теоретических занятий, а также проверки технических знаний путем устного опроса экзаменуемого.

Результаты квалификационных испытаний заносятся в протокол с записью в нем экзаменационных оценок, показателей выполнения норм времени (выработки),

результатов квалификационной пробы и заключения комиссии об уровне квалификации рабочего.

Протокол заседания квалификационной комиссии подписывается членами комиссии и является документом, на основании которого руководитель предприятия или цеха по согласованию с фабрично-заводским, местным или цеховым комитетом профсоюза устанавливает рабочему тарифный разряд по специальности с оформлением соответствующих документов. Присвоенный рабочему разряд заносится в его трудовую и расчетную книжку.

Рабочим, успешно сдавшим квалификационные экзамены, выдается свидетельство по единой форме, установленной Рострудом РФ.