



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Развитие внутрифирменного обучения персонала в условиях
современной организации
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:
студент КА группы 409-114-4-1 ЧБ
Насибуллин Замир Мавлютович
Научный руководитель
Кострюкова Людмила Александровна

Проверка на объем заимствований:
40 % авторского текста.
Работа допущена к защите
«_01_» __03__ 2017 г.
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»
Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ:

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты системы по повышению квалификации персонала на предприятии	10
1.1 Роль повышения квалификации персонала в повышении конкурентоспособности предприятия.....	10
1.2 Основные формы повышения квалификации и подготовки персонала в условиях рыночной экономики.....	17
1.3 Использование зарубежного опыта при организации повышения квалификации персонала.....	23
Выводы по первой главе.....	29
Глава 2. Анализ системы повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис»	31
2.1. Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис».....	31
2.2.Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис».....	60
2.3. Экономическая эффективность по реализации рекомендаций.....	75
Выводы по второй главе.....	78
Заключение	81
Список литературы	88
Приложение	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Проблема обучения персонала предприятий в настоящее время приобретает для России особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Требуются новые подходы к решению современных задач, специалисты новых профессий, новые организационные формы деятельности работников.

Квалификация в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства. Научно - технический прогресс, в современных условиях влияет на всю систему производственных сил, затрагивая в первую очередь человека, как главную производительную силу общества, с его способностью трудиться, создавать материальные блага, меняя содержание и условия трудовой деятельности, место человека в производстве.

НТП порождает новые отрасли промышленности и углубляет специализацию производства. Это обуславливает возникновение новых профессий и специальностей. Интенсивное развитие производства с использованием автоматизированных систем, электронной и микропроцессорной техники меняет функциональное содержание труда. Все большее значение в автоматизированном производстве приобретают более сложные функции с повышенными затратами умственной энергии (расчет, контроль, управление, техническое обслуживание машин и наблюдение за их работой). Все это приводит к изменению профессионально - квалификационного состава работников.

Также в условиях современного производства все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры,

умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. В свою очередь рост культурно-технического уровня трудящихся является одним из важнейших условий обеспечивающих поступательный процесс общества. Влияние профессиональной подготовки на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Еще одним важным моментом является характерная особенность современного производства - использование ЭВМ, что требует дальнейшего совершенствования подготовки персонала к овладению этой техникой. Важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки персонала для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения конкурентоспособности производства. В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки персонала.

Об актуальности совершенствования технологии обучения персонала свидетельствует и то обстоятельство, что рабочий потенциал современной компании (как важнейший стратегический фактор ее успеха) не допускает спонтанного и непродуманного экспериментирования – последствия неправильного управления человеческими ресурсами трудноустранимы и наиболее разрушительны. В этой связи важно следующее – хотя российские фирмы в последнее время стали менять свое отношение к профессиональному обучению сотрудников (становится более масштабным, квалифицированным, системным, заранее планируемым, ориентированным на долгосрочные цели), в то же время некоторые из них в погоне за количеством используемых программ забывают о качестве обучения своего персонала.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных

форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (предприятия, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением трудовой составляющей производства – персоналом предприятия и системой повышения квалификации персонала организацией.

Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, наема и расстановки персонала, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

Методологической базой исследовательской работы является: социальная теория управления, разрабатываемая И.Б.Гурковым, А.К.Зайцевым, Г.Здравомысловым, Л.Козер, М.И. Могилевским, Дж. Рубин, принципы и методы управления персоналом предлагаются в работах Е.В.Александровой, Н.Н.Вересова; совершенствование системы повышения квалификации персонала рассматривается в трудах Левина Курта, Уинстона.Мастенбруга

Разнообразные внешние факторы (объединения работников в профсоюзы, правительственные предписания и действия конкурентов) оказывают весьма сильное воздействие на трудовую работу руководства фирм.

Из актуальности тематики можно выявить **противоречие** исследования, между существующей теоретической разработкой проблемы повышения квалификации персонала и трудностями практического внедрения существующих форм в условиях конкретного предприятия.

Поиск адекватных способов определения содержания, приемов, технологий повышения квалификации персонала, создание определенных экономических условий конкурентоспособности этого процесса является **проблемой** нашего исследования

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Объект исследования: процесс повышения конкурентоспособности ООО «Универсал-Сервис».

Предмет исследования: система повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис».

Исходя из поставленной цели, в работе необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1) Рассмотреть теоретические аспекты предприятия работы по подготовке, переподготовке и повышения квалификации персонала на предприятии.

2) Проанализировать систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис».

3) Разработать рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

Практическая значимость исследования состоит в выявлении показателей качества персонала; разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «УНИВЕРСАЛ-СЕРВИС».

При написании исследовательской работы использовались следующие **методы исследования:**

- монографический: изучение литературных источников;
- тестирование;
- анкетирование

База исследования: 457630, Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Советская, д. 17А, ООО «Универсал-Сервис».

Структура исследовательской работы: данная исследовательская работа состоит из двух глав, введения, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты системы по повышению квалификации персонала на предприятии

1.1 Роль повышения квалификации персонала в повышении конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма(26).

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным

сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Далее, исходя из того, что конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов фирмы, для ее оценки необходимо выбрать критерии продуктивности использования ресурсов. В том случае, если деятельность фирмы связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, продуктивность использования ресурсов фирмой может быть оценена показателем рентабельности производства, т.е. отношением прибыли, полученной в том или ином периоде, к истраченным в том же периоде ресурсам, оцененным как издержки производства. Кроме этого, для объективной оценки конкурентоспособности фирмы ее руководству необходима возможность слежения рынка, особенно за пределами страны(17).

Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства фирмы необоснованное мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, привести к самоуспокоению и ослаблению усилий, связанных с поддержкой необходимого уровня конкурентного преимущества своей фирмы.

В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;

- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкое(tm) продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

- конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу);
- предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);
- рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);
- имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны)(12).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты). В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства товар не может быть продан на данном рынке. Поэтому оценка этой группы факторов и компонент с помощью коэффициента соответствия нормативам лишена смысла.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы(12).

Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции.

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации (раздел 9) работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

В современных условиях важнейшим условием развития фирмы, авторитета ее на рынке и повышения конкурентоспособности являются корпоративные знания. Деятельность руководства по обучению и повышению квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска новаций и нововведений – все это должно работать на идею постоянного повышения и совершенствования корпоративного знания.

Вот почему в последнее время руководители многих фирм и организаций пристальное внимание уделяют созданию систем корпоративной подготовки специалистов, прежде всего работе учебных центров и учебных отделов(11).

Без серьезных организационных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе

фирмы. Семинары, стажировки не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников. При выборе стратегии обучения сотрудников перед руководителем службы всегда существует дилемма – обучение как ликвидация последствий не слишком удачного приема сотрудников или обучения инновациям, новым технологиям деятельности на фирме.

Когда-то работа с кадрами заключалась в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Современные предприятия, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов предприятия представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасти. Таким образом, как для блага самой предприятия, так и для личного блага всего персонала руководство предприятия должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала(31).

Повышение квалификации персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации персонала. Цель развития персонала – обеспечение предприятия хорошо подготовленными работниками, в соответствии с ее целями и стратегией развития [10, с. 334].

Переход к рыночным отношениям означает кроме всего прочего высокую динамику изменение требований к качественным параметрам рабочей силы. При этом выявляются важные сдвиги в отношении роли и значения отдельных компонентов ее качества. Примером здесь может послужить место образовательного фактора в общих качественных характеристиках совокупного работника. В наши дни ситуация такова, что образование, и не столько общее, сколько профессиональное, становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупные предприятия наращивают инвестиции в подготовку

персонала, поскольку внешний рынок и система подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций.

Современная государственная политика в области профессиональной подготовки призвана обеспечить решение двух взаимосвязанных задач социально-экономического характера:

- 1) обеспечение потребности производства рабочей силой требуемой квалификации;
- 2) борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

Подготовка квалифицированных персонала представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям фирмы и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника. С экономической точки зрения подготовка квалифицированных персонала является эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек предприятия на повышение производительности труда за счет этого фактора. Подготовка квалифицированного персонала может свести на нет необходимость привлечения рабочей силы со стороны и предотвратить его сокращение путем устранения дефицита рабочей силы(13).

Подготовка квалифицированных персонала затрагивает множество компонентов социальной конкурентоспособности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на:

- 1) гарантии(сохранении) рабочего места;
- 2) возможность профессионального роста на производстве;
- 3) доходах работника.

В современных условиях развитие системы профессиональной подготовки определяется двумя противодействующими тенденциями: растущими требованиями НТП к общему и профессиональному уровню

рабочей силы и стремлением предпринимателей к максимально возможному снижению издержек на ее воспроизводство.

Появление новых технологий ведет к качественному изменению не только профессиональной, но и квалификационной структуры персонала. Современные черты квалификационной структуры персонала сегодня – это возросший удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием, высшей квалификации, а также неуклонное сокращение удельного веса малоквалифицированной рабочей силы(20).

Значение квалификации персонала для конкурентоспособности применение новых технологий стало столь важным, что в современном менеджменте практически всех индустриально развитых стран мира квалификация стала главнейшим признаком классификации персонала предприятия и получила ранг, равный характеристикам, определяющим принадлежность работника к управленческому или производственному персоналу.

Квалификация– это динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Она характеризует, с одной стороны потенциальную возможность работника выполнять работу определенной сложности, а с другой – уровень развития самого работника.

В период интенсивных технологических преобразований повышению квалификации отводится исключительное значение, обеспечивающее само существование предприятия.

1.2 Основные формы повышения квалификации и подготовки персонала в условиях рыночной экономики

Обучение и подготовка – две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием общего интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе.

Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждой предприятия (или ее подразделений и филиалов).

Система профобучения должна значительно увеличить свою способность к инновациям и гибкому реагированию на потребности рынка. Это положение является центральным в политике профобучения в условиях перехода к рыночной экономике(11).

Целью предприятия профессионального обучения персонала на производстве должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых, переподготовки и обучения, вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, предприятия производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально - квалификационным продвижением.

Суть концепции «непрерывного» образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы образования на основе качественной базовой, начальной подготовки. Принцип непрерывности профессионального обучения должен обеспечиваться поэтапностью и

преимуществом прохождения каждым рабочим отдельных ступеней образования (от низших, начальных, к высшим) на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков. Для этого процесс обучения целесообразно строить по восходящей линии таким образом, чтобы каждая последующая ступень является логическим продолжением предыдущих и представляла собой законченный цикл обучения. В системе непрерывного профессионального образования России сегодня выделяют пять ступеней квалификации (Таб. 1). Их совокупность составляет квалификационную структуру профессионального образования, которая отражает традиции и тенденции развития профессиональной подготовки в России, определяет роль и место профессии в экономической системе и учитывает квалификационные требования стран Европейского сообщества.

Таблица 1

Квалификационная структура профессионального образования РФ

Ступень квалификации	Уровень образования, требуемый получения профессии	Уровень общего образования для	Уровень образования	профессионального
1	Основное	Ускоренная	профессиональная	подготовка
2	Основное	Начальное	профессиональное	образование по профессиям, для овладением которыми не требуется среднего общего образования
3	Среднее (полное)	Начальное	профессиональное	образование по профессиям, для овладением которыми требуется среднего общего образования

4	Среднее (полное)	Повышенное образование профессиональное Повышенное образование	профессиональное лиц. Среднее образование. профессиональное специалистов среднего звена.
5	Среднее (полное)	Бакалавриат, послевузовское образование.	магистратура, специальное

На практике существуют три ступени обучения – начальная, средняя, высшая. По каждой из них строго определены объем знаний и навыков, которыми должны овладеть обучающиеся на каждой ступени, содержание профилирующих специальных дисциплин. Рабочие последовательно проходят обучение в ПТУ, техникумах, в вузе[21, с. 199].

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

1)обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

2)подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (например, мастеров, техников, специалистов различного профиля и т.д.), путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

В соответствии с Типовым положением об учреждении начального профессионального образования утверждение начального

профессионального образования является государственным, муниципальным или негосударственным образовательным учреждением и имеет целью подготовку работников квалификационного труда по всем основным направлениям общественно полезной деятельности согласно перечню профессий, утвержденному правительством РФ.

Утверждение начального профессионального образования по договорам с органами по труду и службами занятости, производственными объединениями, предприятиями, фирмами и другими организациями может осуществлять профессиональную подготовку, которая имеет целью ускоренное приобретение обучающимися трудовых навыков выполнения определенной работы или группы работ и не сопровождается повышением образовательного уровня.

При учреждении начального профессионального образования могут быть организованы курсы профессиональной подготовки отдельных лиц за счет их средств или других организаций, направивших их на обучение.

Осознав необходимость подготовки квалифицированного персонала, каждая организация должна принять решение о концепции профессионального обучения персонала(22).

Вариантами здесь выступают:

1)узкоспециализированная подготовка персонала, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к соответствующим рабочим местам.

2)подготовка квалифицированных персонала широкого профиля, ориентированная на повышении внутрипроизводственной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер.

3)подготовка квалифицированных персонала ориентированная на личность работника и призванная стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника.

В практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: на рабочем месте (внутрипроизводственная) и вне его (внепроизводственная).

Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Обучение на рабочем месте, как правило, подразумевает наблюдение за опытным начальником или коллегой, когда они выполняют определенную работу или решают какую-либо задачу.

Преимущество обучения на рабочем месте: оно дешево, легко удовлетворить потребности обучаемого, работник получает опыт «из рук в руки».

Однако этот метод имеет недостатки: Вы или Ваши коллеги могут не обладать достаточным опытом в обучении; работники, которых попросили обучать, могут не иметь для этого достаточно авторитета и ответственности; работники могут возмутиться, что их будут учить их коллеги.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению(16).

Преимущество:

- 1) занятия проводятся опытными экспертами;
- 2) используются современное оборудование и информация;
- 3) работники получают заряд свежих идей и информации.

Недостатки:

- 1) это может быть дорого;

2) курсы могут быть оторванными от практики вашего бизнеса, и перенасыщены теорией;

3) работники могут быть не настроены, проходить обучение в свое свободное время.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей предприятия, так и вне ее. Профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, укрепляет уверенность в себе. Потому возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной предприятия(21).

Если рассматривать профессиональное образование как систему, то в ней необходимо выделить два этапа. Первый – собственно профессиональная подготовка. Второй – последующие усилия, предпринимаемые для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации.

При этом в зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования, в основе которой лежит принцип предприятия ступенчатого производственного обучения персонала. В настоящее время нет всесторонне обоснованных соображений по срокам переподготовки. Организуя эту работу, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированный работник должен 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. В промышленности, и особенно в машиностроении, «обновлять» свою квалификацию для освоения новой

техники приходится сегодня в среднем в 6-8 раз, меняя при этом 3-4 раза профессию.

Исходя из периодов смены видов продукции (один раз в 5-8 лет) каждый работник раз в 4-7 лет должен обновлять свои знания.

Поэтому значение повышения профессиональной квалификации возрастает. Отрезки времени, когда преобладает учеба, сменяются отрезками времени с преобладанием практического применения, и наоборот. Работа и учеба постоянно становятся все более неотделимыми друг от друга(22).

Профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации всегда содержат оба элемента: элемент учебы и элемент применения.

1.3. Использование зарубежного опыта при организации повышения квалификации персонала

В зарубежных фирмах обучению работников придаётся огромное значение. Причём оно является составным элементом общей системы работы с кадрами, которая предусматривает не только их подготовку и повышение квалификации, но отбор, аттестацию, продвижение по службе и стимулирование. Важнейшим направлением совершенствования системы формирования персонала является увязка планирования и управления персоналом со стратегией хозяйственной деятельности, повышением её конкурентоспособности в целом(21).

Образование и профессиональная подготовка имеют огромное значение для повышения конкурентоспособности производства. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширения профессиональной подготовки без отрыва от производства. Многие программы обучения и профессиональной подготовки осуществляются самими фирмами. Но большая их часть основана на сотрудничестве производства с учебными заведениями или профессиональными училищами. Подобное взаимовыгодное сотрудничество позволяет стажёрам получать полезные навыки в процессе производства или проведения НИОКР.

Некоторые традиционные формы профессиональной подготовки, например, ученичество, доказали свою жизнеспособность благодаря использованию новых, необычных для них инструментов. Речь идёт о некоторых гибридных формах, при которых непосредственная передача навыков сочетается с теоретической подготовкой [7, с. 406].

К ученичеству относятся весьма серьёзно во многих западноевропейских странах и в Северной Америке. В таких странах, как Германия, Австрия и Швейцария, ученичество, или двойная система, охватывает по крайней мере три четверти соответствующих возрастных групп.

По швейцарской системе ученики после 10 лет школьной подготовки получают работу на производстве в той сфере, которую они выбрали. Имеется около 300 профессий – от кузнеца до банковского клерка, - которые предлагаются швейцарским ученикам. Три– четыре дня в неделю они проводят на производстве под руководством квалифицированного мастера. В остальные дни занимаются в бесплатных центрах профессиональной подготовки изучая технологию, иностранные языки, математику и т. д. Такие одновременные занятия на производстве и в школе принято называть двойной системой. По пришествию двух – трёх лет слушатели сдают экзамен, который и завершает их ученичество.

Данная система выгодна для предприятий. Они получают достаточное количество учеников, экономят на оплате, могут отобрать лучших для постоянной работы по завершении программы обучения. Причём здесь при удачном сочетании теории и практики вырабатываются способность приспосабливать знания и навыки к требованиям производства, привычка хорошо работать и ощущать себя мастером. Так же при этой системе налаживается тесная связь между школой и предприятием, и выпускники школ будут конкурентоспособными на рынке труда.

В зарубежных фирмах внутрифирменное обучение и повышение квалификации персонала – важнейшая задача служб персонала. Они

осуществляют методическое обучение этой работы, непосредственно участвуют в предприятия обучения, оценке, отборе персонала, планировании карьеры работников, оказании практической помощи линейным руководителям в работе с подчинёнными [17, с. 120].

В некоторых службах персонала организуются самостоятельные отделы обучения, которые занимаются производственной подготовкой, обучением инструкторов, мастеров, техников, , разрабатывают учебные материалы, субсидируют обучение по индивидуальным программам, осуществляют связь с другими учебными центрами.

В США в системе повышения квалификации на производстве существуют жёсткие экономические критерии, они ориентируются на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы (в том числе и стоимостная). Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах – тренинга (тренировки профессиональных навыков) и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка (переподготовка) работника к следующей профессии (должности). Огромная часть программы рассчитана непосредственно на обучение профессиональным навыкам, необходимым для выполнения профессиональных функций(тренинга работника). Цель тренинга всегда конкретна – устранение разрыва в фактической и ожидаемой отдаче от работника, получение немедленного эффекта от вложенных средств через повышение производительности труда и качество производимой продукции.

Рассмотрим примеры применения тренинга на некоторых зарубежных компаниях.

Например, Компания «Сименс» демонстрирует применение практически общей германской системы образовательного и профессионального тренинга на уровне фирмы. «Сименс» - одна из крупнейших корпораций в мире, в штате которой в 1998 г. числилось 300 тыс.человек. Состав работников с годами значительно менялся. По

сравнению с 2006 г. доля обученных возросла с 23 до 34%, профессиональных инженеров – с 10 до 20%, а доля полуобученных сохранилась на уровне 44 %.

Инвестиции в обучение и тренинг составили 300 млн. немецких марок и распределились соответственно между «голубыми воротничками», специалистами и коммерческими сотрудниками как 80 %, 7 % и 13 %. Затраты на продолжающих обучение и тренинг в технических областях, на ЭВМ, в сферах производства и менеджмента составили 460 млн. марок.

Ежегодно компания проводит 17 тыс. образовательных курсов всех типов (примерно 4 млн. человеко-часов занятий). Каждый год в них принимает участие более 40 % работников.

О гибкости программ и управления в области тренинга свидетельствует то, что каждый год примерно четверть всех курсов устаревают и заменяются другими. При этом в образовании всё более преследуются «надтехнические» цели, поддерживаются такие качества, как потребность учиться, стремление знать проблемы компании и участвовать в корпоративной и творческой деятельности. Эти качества рассматриваются как ключевые для овладения новыми технологиями.

Пример 2. Компания «Моторола» прошла путь от использования программ тренинга до создания собственного университета и соответственно обратила свой 7-миллионный бюджет в 120-миллионные ежегодные капитальные вложения в образование.

Десять лет тому назад компания нанимала для выполнения заданий, точно определённых и не требующих особой подготовки. Если машина ломалась, рабочие поднимали руки, подходил аварийный мастер и фиксировал неполадку. Контроль качества представлял собой элементарный процесс выбраковки, выявления дефектов перед отгрузкой продукции. Большинство обучались своей профессии, наблюдая, приобретая опыт методом проб и ошибок.

Первый шаг внедрения тренинга – означал обучение основам математики и навыкам в области коммуникаций (причём предполагалось, что основы этих знаний заложены в школе или колледже) [22, с. 173].

Затем пришлось переоценить критерии подхода к корпоративному тренингу и образованию, дабы не отстать и приспособиться к изменениям. Рабочим пришлось как следует разобраться в содержании выполняемых ими операций и возможностях используемого оборудования. В компании пришли к выводу, что в новых условиях нужны не инструкции сами по себе, а компетентность. Компания в настоящее время рассчитывает на то, что её рабочие знают оборудование и сумеют самостоятельно справиться с несложным ремонтом. Теперь управление качеством видится как процесс, который позволяет избежать дефектов. Это – общий стиль поведения, единый как для охранников и секретарей, так и для производственных .

Из рассмотренных выше примеров можно сделать вывод, что тренинг рабочей силы – основная задача системы обучения и, что именно производство – наиболее подходящее место для проведения тренинга.

В развитии внутрифирменного обучения за рубежом большую роль играет тесная зависимость между уровнем образования, профессиональным статусом и уровнем жизни работника. Так, в США в среднем почти половина изменений величины заработка у каждого работника (разницы между низшим и высшим уровнем заработка в течение трудовой жизни) определяется базовым и трудовым обучением. Обучение на производстве значительно влияет на заработную плату. У лиц, получивших такое образование, заработок увеличивается примерно на 25%, не говоря уже о возможности продвижения по службе или получения более выгодной работы. Влияние этого фактора более длительно. Так, если воздействие школьного образования ощущается в течение 8 лет, то обучение на рабочем месте – в течение 13.

В крупных зарубежных фирмах отделы подготовки персонала, как правило, обеспечивают менее половины объёма формального обучения, в

основном оно осуществляется непосредственно на рабочем месте. Это – кружки качества, целью которых является повышение квалификации, обучение передовым методам производства. Их работа начинается с систематического обучения всех его членов качественной работе, причем сюда входит весьма широкий круг вопросов – организация и технология производства, его экономика, различные аспекты управления (методы статистического контроля качества и регулирования технологических процессов, функционально-стоимостного анализа, обсуждение проблем и принятие решений, сбор и анализ производственной информации), анализируются производственные процессы и хозяйственные ситуации. Руководители кружков – инженеры, управляющие, дают профессиональные советы, консультируют, при необходимости ведут занятия по конкретным темам. Обучающиеся обеспечиваются необходимой информацией, обмениваются опытом. В затраты на организацию такого вида подготовки входят также оплата расходов на проезд и проживание участников семинаров, приглашение внешних консультантов, расходы на учебное оборудование, методические пособия и материалы[24, с. 149].

Особое внимание обучению непосредственно на производстве уделяется при профессиональной подготовке молодых и начинающих руководителей. Это особенно характерно для Японии, где выпускники университетов и рабочие, имеющие общеобразовательную подготовку, получают профессиональные знания преимущественно уже на производстве. Например, молодые выпускники японских университетов, прежде чем получить назначение на управленческую должность, работают несколько лет в заводских цехах в качестве рабочего или мастера. Подобная практика повышает техническую компетентность, облегчает понимание будущими специалистами – руководителями реальных проблем производства. Многие исследователи считают, что именно за счёт эффективно организованного производственного обучения японские фирмы достигли значительных успехов.

Вывод по первой главе

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

В первой главе квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты предприятия работы по подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала на предприятии.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью целевой стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Для конкурентоспособности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала

проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей предприятия.

Проблемы подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам персонала. Идет сокращение численности мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения персонала с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Глава 2. Анализ системы повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис»

2.1. Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис»

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Универсал-Сервис».

Сокращенное наименование: ООО «Универсал-Сервис».

Целью общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности, перечень которых определяется Федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 1) Перевозки народнохозяйственных грузов и пассажиров;
- 2) Ремонт машин и механизмов;
- 3) Изготовление запасных частей и деталей;
- 4) Ремонт автомобильных шин и камер;
- 5) Изготовление ремонтно-технических изделий;
- 6) Производство и реализация строительных материалов и конструкций;
- 7) Создание и организация учебных пунктов для подготовки и переподготовки персонала водителей автомобильных категорий В, С, Д, Е;
- 8) Организация платных автомобильных стоянок для населения и организаций;
- 9) Товарно-складские услуги;
- 10) Ремонтно-строительные и строительно-монтажные работы;
- 11) Коммерческая деятельность;
- 12) Торгово-закупочная деятельность.

Таблица 2

Основные показатели деятельности предприятия за последние 3 года

Показатели	2	2	20	Отклонение	
	010г.	011г.	12г.	2012 к 2011 г.	
				Абсол., тыс. руб.	
Стоимость предоставленных услуг, руб.	4 126336	4 139896	41 67066	40730 00,6	
Численность работников, чел.	1 50	1 70	22 0	5 08,8	
Производительность труда, руб. на 1 чел.	2 7508,9	2 4352,3	18 941,21	- 5411,09 7,7	
Производственные затраты, руб.	4 099336	4 107896	41 14066	6170 00,2	
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 6542	1 8275	19 682	1407 07,7	
Прибыль от представляемых услуг, тыс. руб.	2 7000	3 2000	53 000	21 65,6	
Рентабельность, %	0, 659	0, 779	1, 288	0,509 65,3	

Основные экономические показатели деятельности учреждения характеризуют тенденцию увеличения стоимости предоставляемых услуг в 2012 году на 100,6% по отношению к 2011 году при одновременном увеличении численности работников на 108,8%, что отразилось на уменьшении производительности труда на 77,7% в 2012 году по отношению к предыдущему 2011 году.

Стоимость основных фондов по годам меняется незначительно в абсолютном выражении к 2011 году на сумму 1407,000 в процентном соотношении 107,7%.

Одновременно увеличивается и прибыль. В 2011 году прибыль получена 32 000 тыс. руб., то в 2012 году прибыль от реализации составила 53 000 тыс. руб., в процентном соотношении увеличение составляет 165,6%.

Рентабельность учреждения в 2012 году увеличивается незначительно по отношению к 2011 году на 0,509, т.к. увеличение прибыли незначительно.

Важнейшим показателем конкурентоспособности производства является производительность труда.

Ускорение роста производительности труда - одно из основных условий дальнейшего развития производства, его интенсификации, повышения конкурентоспособности.

Рост производительности труда в учреждении достигается внедрением новой передовой техники и технологии, улучшением использования действующих средств, совершенствованием предприятия производства, труда и управления на научной основе, улучшением использования рабочего времени, совершенствованием технического нормирования, укреплением трудовой дисциплины, совершенствованием условий оплаты труда и форм материального и морального поощрения.

Производительность труда определяется или количеством продукции, выработанной в единицу времени, или количеством рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции.

Более часто применяется первый показатель производительности труда в виде выработки продукции в единицу времени.

В планах и отчетах показатель производительности труда по учреждению в целом рассчитывается делением объема продукции в денежном измерении на среднесписочную численность работников основной деятельности.

Анализ производительности труда начинается с общей оценки выполнения планов и темпов роста по сравнению с соответствующим периодом прошлого года.

При этом одновременно рассматриваются показатели объема предоставленных услуги и численности работников (табл. 3).

Таблица 3

Результаты выполнения плана и темпы роста производительности труда

Наименование показателей	ед. изм 2010	Отчетный год 2012			
		План 2011 г.	Факт 2011г.	Выполнение вып.В процентах К К пред. плану году	
Объем предоставленных услуг	Тыс. руб.	4500 126	4569	101,5	110,7
Численность работников	Чел.	170 50	170	100	113,3
Производительность труда, руб	Руб.	30 4,27	30,46	101,5	125,5

Приведенные данные показывают, что план по производительности труда выполнен. Фактический уровень производительности труда превзошел плановый это обеспечило и более высокие темпы роста производительности труда.

Так, если в плане предусматривается рост производительности труда в отчетном году по сравнению с предыдущим годом на 19,1 (30-24,27)/30*100%.

Анализируя работу ООО «Универсал-Сервис» за 2012 год, можно отметить, что уровень работы –итоговый уровень достижения результатов

ООО «Универсал-Сервис» высокий. Это говорит о высокой производительности труда на данном предприятии.

Служба управления персоналом, т.е. Отдел персонала возглавляется начальником Отдела персонала. Она является одновременно и средством, и инструментом реализации политики предприятия. ООО «Универсал-Сервис» тщательно формулирует свою политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри предприятия и жестко проводимую в жизнь. Здесь существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно «работающие» правила, «меморандумы», управленческие процедуры по всем важным направлениям работы с персоналом (по политике найма и продвижения работников в компании, а также по вопросам оплаты, пенсий и т.п.). Следование единой политике позволяет предприятию не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и, самое главное, добиваться более высокой отдачи от персонала.

Отдел персонала ООО «Универсал-Сервис» выполняет функции:

- 1) прием на работу;
- 2) организация профессиональной подготовки;
- 3) подбор персонала разного уровня, учет изменений, происходящих с работниками (семейное положение, служебные перемещения с изменением функций и т.п.);
- 4) обучение, повышение квалификации или переквалификация персонала (стажировка за рубежом, обеспечение специальной литературой по профилю деятельности и иными каналами профзнаний и профнавыков);
- 5) увольнение с работы;
- 6) оформление продвижения по службе;
- 7) социальные вопросы, т.е. забота об отдыхе, здоровье, жилищных условиях работников, программы поощрения и внимания (дни рождения, подарки к праздникам, льготы разного типа);
- 8) контакты с внешними организациями (инспекцией по труду, юридическими органами и адвокатурой, вышестоящими организациями,

отраслевыми профсоюзами, учебными заведениями, местными органами власти).

Задача службы управления персоналом ООО «Универсал-Сервис» - это разработка политики занятости, позволяющей на всех уровнях воспринимать необходимые технологические нововведения. Разработка этой политики включает в себя такие элементы, как переподготовка персонала, их продвижение, оценка работы и т.п. Ставится задача на всех уровнях поощрять овладение другими специальностями и готовность к учебе. В организационном плане служба должна стремиться к децентрализации и сокращению иерархических ступенек при решении тех или иных вопросов.

Структура персонала предприятия – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-нибудь признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей) и .

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятых тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Профессиональная структура персонала предприятия – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов т.д.), обладающих комплексов теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной

подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации характеризуется разрядом или классом(например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Половозрастная структура персонала предприятия – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы на данном предприятии. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 18 лет, 18-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34,35,36 и более. Стаж работы в данной предприятия характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения);среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Таблица 4

Характеристика состава персонала ООО «Универсал-Сервис» по возрасту с2010-2012 гг

Показатель	Численность конец 2010 года	наЧисленность конец 2011 года	наЧисленность конец 2012 года	на
Группы работников:				
По				
возрасту:				
25-29	30	40	50	

30	45	50	65
31	25	30	30
32-39	20	20	40
40-50	30	30	35
Итого	150	170	220

Из Таблицы 2.3 видно, что, основную часть коллектива ООО «Универсал-Сервис» составляет молодой, инициативный, энергичный персонал в возрасте 30 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.). Это способствует динамичному росту предприятия, нахождению новых оригинальных путей развития и продвижения на рынке.

Проанализируем использование трудовых ресурсов в ООО «Универсал-Сервис».

Проводим анализ изменений в численности и структуре персонала ООО «Универсал-Сервис» за 2010 - 2012 гг. в таблице 5

Таблица 5

Численность персонала ООО «Универсал-Сервис» за 2010 -2012 гг

Категория работников	Численность персонала						Фактически в %		
	предприятия						к 2011 к		
	2010		2011		2012		2010	2011	2012
	л.	акт	л.	акт	л.	акт	2012	2012	к
Весь персонал в том числе:	45	50	70	70	50	20	2	2	68, 77,
ППП, из него	44	48	65	65	45	18	8	6	67, 75,
1. Рабочие, из них:									76, 61,

Категория работников	Численность персонала						Фактически в %		
	предприятия						2010 2012	к2011 2012	к
	2010		2011		2012				
л.	акт	л.	акт	л.	акт				
Основные	4	6	6	0	28	13	1	9	
	9	6	6	5	5	3			
Вспомогательные									
	5	0	0	5	3	0			
2. Специалисты								57,	85,
	8	0	0	0	0	0	1	7	
3. Служащие								66,	100
	0	0	4	0	0	0	6		
4. МОП								40	75
								100	40

Непромышленный персонал

Данные Табл. 5 показывают, что значительно увеличилась численность персонала в 2012г. и составила 220 человек. Численность персонала основной деятельности в 2012году снизилась по сравнению с 2010 годом и составила 68,2%, а в 2011 году -77,2%. Численность служащих и специалистов тоже снизилась и составила 57,1% и 66,6% соответственно, в 2012 году - 85,7% и 100.. Зато численность увеличилась и составила 76,1%. Но в 2012 году показатель снова снизился до 62%.

Это говорит о том, что в связи с многочисленными контрактами появилась нехватка .

Зато ООО «Универсал-Сервис» достаточно обеспечено административно-управленческим персоналом и специалистами. Их число из года в год постоянно.

Сложившийся уровень обеспеченности трудовыми ресурсами на ООО «Универсал-Сервис» позволяет осуществлять производственно-хозяйственную деятельность на не достаточном высоком уровне.

Но в целом предприятие обеспечено трудовыми ресурсами на должном уровне и структура распределения работников по группам соответствует потребностям предприятия.

На анализируемом предприятии число основных в 2010 году составило 46 человек, а вспомогательных- 40 человек, в 2012 году это число составило 63 и 50 человек, соответственно по категории основных и вспомогательных. В процессе анализа изучается соотношение между основными и вспомогательными рабочими, устанавливается тенденция изменения этого соотношения, и если оно не в пользу основных, то необходимо осуществить мероприятия по устранению негативной тенденции. На данном предприятии численность вспомогательных в 2012 году увеличилась на 15 человек по сравнению с 2011 годом и составила 23%, а численность основных - увеличилась на 43 человека и составила 28,8%.

Состав персонала предприятия ООО «Универсал-Сервис» находится в движении: одни работники увольняются, другие – поступают на работу. Движение происходит и внутри предприятия.

Главными условиями движениями является степень потребности производства в кадрах, наличие возможностей у предприятия удовлетворить запросы работников и готовности работника к такому движению. Главными условиями движениями является степень потребности производства в кадрах, наличие возможностей у предприятия удовлетворить запросы работников и готовности работника к такому движению. Выделяются следующие формы профессионально-квалификационного движения персонала:

- 1) Внутрипрофессиональное, или квалификационное, движение – повышение разряда в пределах своей профессии; повышение мастерства в пределах профессии и разряда в результате освоения сложных операций и

функций, освоение передовых приемов и методов труда, освоение одной или нескольких профессий;

2) Межпрофессиональное движение – перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход к другой профессии, примерно равной сложности, с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника;

3) Административное движение;

4) Социальное движение – направление на обучение в учебное заведение за счет средств предприятия; участие в рационализаторской и изобретательской работах.

Таблица 6

Анализ движения персонала ООО «Универсал-Сервис»

	Периоды		
	2010	2011	2012
Среднесписочная численность персонала (чел.)	150	170	220
Принято на работу (чел.)	24	20	50
Количество уволенных работников за год, в том числе: (чел.)	10	12	14
По собственному желанию и за нарушением трудовой дисциплины	7	7	5
Коэффициент оборота по приему	16%	11,7%	22,7%
Коэффициент оборота по выбытию	6,6%	7,05%	6,4%
Коэффициент общего оборота	22,6%	18,8%	29,1%
Коэффициент текучести	4,6%	4,1%	2,3%

Интенсивность движения персонала характеризуется следующими коэффициентами:

1. Коэффициент оборота по приему:

По данным Табл. 6 видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2012 году снизился на 2,3% по сравнению с 2010 годом и составил 2,3%. Это говорит о том, что руководство предложила работникам хорошие условия труда, высокую заработную плату и возможность продвижения по служебной лестнице.

Коэффициент по приему работников в 2012 году выше, чем в 2010 году на 6,7% и составил 22,7%. что объясняется большим количеством принятого персонала, в связи с освоением больших производственных мощностей и увеличением контрактов.

Коэффициент по выбытию работников в 2012 году немного уменьшился по сравнению с 2011 годом на 0,65%, следовательно на предприятии были решены такие социальные проблемы как пьянство и систематические прогулы.

Причины увольнений можно объединить:

1) Неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

2) Неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом);

3) Мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка, переезд на другое местожительство);

4) Прочие причины.

Предприятие может снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение предприятия труда и производства, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения персонала и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирование труда.

Предприятие может снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение предприятия труда и производства, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения персонала и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирование труда.

Величина рабочего времени устанавливается путем планирования дней работы на протяжении календарного периода и регламентации продолжительности рабочей недели и рабочего дня в зависимости от характера должности и условий работы.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Анализ существующей системы аттестации персонала в ООО «Универсал-Сервис»

Аттестация персонала - процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать персональный резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения. Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в исследуемой предприятия.

Необходимо заметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала в ООО «Универсал-Сервис» неудовлетворительное, поскольку:

- 1) в предприятия на сегодняшний день практически не используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе проведения аттестации;
- 2) мало исследуется передовой отечественный и зарубежный опыт в проведении конкретных мероприятий по оценке персонала;

3)выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня ограничен;

4)анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте в ООО «Универсал-Сервис» не проводится;

5)разработка должностных инструкций ведется формально;

б)анализ закрепляемости и успешности новых работников осуществляется несистематически.

Значительные финансовые средства на проведение работ по оценке персонала в офисе продаж ООО«Универсал-Сервис» не выделялись; смета затрат на систему оценки в Обществе не составлялась.

По внутреннему «Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала» ООО«Универсал-Сервис» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела персонала. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций.

Кроме того, специалисты отдела персонала, следят за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены до аттестуемых, до директоров и генерального директора ООО «Универсал-Сервис».

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки персонала (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и в связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и конкурентоспособности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда.

На основании результатов аттестации руководитель предприятия вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его

должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности.

В исследуемой предприятия аттестация проводится в целях рационального использования специалистов, повышения конкурентоспособности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры.

Сроки и график проведения аттестации утверждаются директором ООО «Универсал-Сервис» и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

Для проведения аттестации генеральный директор ООО «Универсал-Сервис» внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа директоров холдинга и высококвалифицированных специалистов.

Аттестация работников проходит в три этапа:

- 1) подготовка к проведению аттестации;
- 2) проведение аттестации;
- 3) подведение итогов аттестации.

Конкретное содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ООО «Универсал-Сервис» на первый план выходят следующие задачи:

- 1) разработка плана проведения аттестации;
- 2) выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;
- 3) подготовка внутренних инструкций для проводящих аттестацию;
- 4) составление списка работников, подлежащих аттестации;
- 5) подготовка графика проведения аттестации;
- 6) оповещение работников о сроках проведения аттестации;
- 7) подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для аттестации.

Проведение аттестации в ООО «Универсал-Сервис» как правило, сопровождается проведением ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

На практике на каждого сотрудника компании его непосредственным руководителем составляется форма оценки конкурентоспособности сотрудника, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

Форма оценки конкурентоспособности сотрудника, в которой отражаются результаты предыдущей аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию предприятия. Предварительно форма оценки заполняется аттестуемым работником, после чего заполняется его непосредственным руководителем. Затем сотрудник может ознакомиться с заполненной формой не менее чем за две недели до аттестации.

Аттестационная комиссия ООО «Универсал-Сервис» рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого работника(начальник отдела, его заместитель или один из директоров).

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- 1)соответствует занимаемой должности;
- 2)соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- 3)не соответствует занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол

В компании существует ряд объективных и субъективных факторов, которые относятся к недостаткам системы аттестации, а именно:

1) директор ООО «Универсал-Сервис» часто рассматривает оценку своих подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, дополнительную нагрузку.

2) для некоторых специалистов и директоров офисов продаж, если их назначают членами аттестационной комиссии, определенной проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи: указание на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели.

3) некоторые директора ООО «Универсал-Сервис» предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь. Это приводит к необъективным и расплывчатым оценкам результатов и может снижать доверие персонала ООО «Универсал-Сервис» к действенности системы оценки, к ее способности справедливо оценивать достижения работников и к конкурентоспособности используемых методов.

4) сопротивление построению объективной системы оценки работы персонала возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Для некоторых директоров офисов продаж тяжело выносить приговор для своих сотрудников.

5) в целом низкая информированность менеджеров ООО «Универсал-Сервис», которая проявляется, в частности, в неумении использовать результаты проведенной оценки работы персонала.

Таким образом, необходимо отметить, что на практике в ООО «Универсал-Сервис» из-за преобладания формального подхода возможности аттестации используются далеко не в полной мере.

Выводы: разработка системы оценки работы персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой предприятия, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре довольно

сложная задача. Дело в том, что далеко не все менеджеры предприятия осознают необходимость введения системы оценки, отвечающей современным требованиям. Это отчетливо заметно при формальном проведении аттестации сотрудников ООО «Универсал-Сервис».

В этой связи наиболее действенным стимулом к разработке и внедрению новой системы оценки работы персонала является перевод задачи повышения конкурентоспособности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов компании.

В условиях нестабильной рыночной среды оценка работы персонала является одним из основных факторов, определяющих дальнейшее развитие предприятия. В этой связи ставится цель сделать конкретные практические предложения по разработке и совершенствованию системы оценки работы персонала, направленные на повышение конкурентоспособности труда персонала ООО «Универсал-Сервис».

Анализ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в ООО «Универсал-Сервис»

Важнейшим фактором эффективной работы ООО «Универсал-Сервис» является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

Использовать результаты оценки труда и персонала. Выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

Анализировать план технического обновления;

Оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, проходящих на работу в организацию;

Диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников;

По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее.

Внутреннее обучение проводится на территории ООО «Универсал-Сервис», внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, что бы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным, еще одно преимущество внутреннее – это то, что предприятию не приходится за здание учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и виды деятельности (с выполнением прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников предприятия.

Потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

Оценка информации о работниках, имеющийся в службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

Ежегодная оценка результатов (аттестации). В ходе ежегодной оценки результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в граче «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов предприятия и панов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

1) сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников;

2) организация работы с резервом и работа по планированию карьеры;

3) изменение в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала;

4) индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

5) опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью;

6) изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий.

Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой предприятия, так и с привлечением внешнего консультанта. Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым. Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных

навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом предприятия). Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка конкурентоспособности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей предприятия.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций

Таблица 7

Классификация форм обучения в ООО «Универсал-Сервис»

		Место предприятия обучения		
		Внутри	Внешний	Вне
		предприятия	поставщик	предприятия
Групповое обучение	С	Закрытые	Закрытые	Открытые
	Бе	Техничес	курсы	курсы
Индивидуальное обучение	С			Образовате
	Бе	Техничес	Самообучен	Образовате

Отрывом семинары, семинары, курсы семинары, курсы
от курсы ,конференции
работы
з отрывакая учеба
от
работы
отрывом
от
работы
з отрыва кая учеба,ие с помощью
ротация, компьютера, программы
стажировка, дистанционное
наставничество, обучение,

самообучение, консультирование
в том числе с
помощью
компьютере,
дистанционное
обучение

В ООО «Универсал-Сервис» используют внутрифирменное обучение. В этом есть своя специфика т.к. внутрифирменное обучение характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение осуществляется в различных формах. Определяющим признаком является то, что обучение организовано и проводится специально для данной компании и только для ее сотрудников. Такое обучение может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников предприятия, а может и проводиться своими силами.

1) Наставничество;

Это форма взаимодействия более опытного сотрудника - наставника с менее опытным - обучаемым сотрудником. Она отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте тем, что одновременно с обучением обучаемому даются дополнительные права и ответственность. Обучение при этом идет параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Основными целями наставничества являются:

- Передача знаний;
- Передача навыков;
- Изменение поведения;
- Передача элементов корпоративной культуры;

- Рост и развитие потенциала наставляемого;
- Эффективное использование потенциала наставника;
- Улучшение коммуникации.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты. Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения можно выделить два направления: традиционное и интегрированное.

Несомненно, «плюсов» у внутрифирменного обучения много, но есть и очевидные «минусы». Например: участники встречаются только с работниками этой предприятия, участники могут быть отозваны простым уведомлением, в связи с производственной необходимостью решить возникшие производственные проблемы, а также неохотно обсуждаются некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.

2) Обучение вне предприятия;

Включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение производится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен предприятия.

Основными видами обучения вне предприятия являются:

- Лекции(презентация);
- Семинары, конференции;
- Тренинги;
- Деловые игры;
- Курсы;
- Самообучение;

Выбирая из многообразия форм обучения необходимо всегда сверяться с целями: чего хочет организация достичь, отправляя своего сотрудника на семинар, тренинг, конференцию и т.д.

3) Лекция(презентация);

Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта. В этом процессе руководители, квалифицированные специалисты передают сотрудникам фирмы знания, убеждения, мотивацию. Однако здесь необходимо учитывать два известных фактора:

- после 10-15 минут непрерывной лекции внимание слушателей начинает рассеиваться и эффективность их восприятия снижается. Поэтому необходимо разбавлять лекционные куски прямыми вопросами к слушателям, иллюстрировать лекцию слайдами, дополняющими лекционные материалы.

- усвоение лекционного материала составляет 10-15% от общего объема. Но и этот «минус»также можно победить, раздав слушателям основные лекционные материалы.

4) Семинары, конференции;

Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. Этот метод тоже имеет свои подводные камни. На мой взгляд, на конференции, семинар нельзя отправить человека, не имеющего за плечами теоретического материала. В лучшем случае этот работник просто потеряет драгоценное для предприятия время, в худшем - можно отбить желание посещать в дальнейшем другие мероприятия, посвященные обучению.

4) Тренинг;

В последнее время приобретает большую популярность, что небезосновательно. Тренинг - это активная форма обучения. В отечественной практике слово тренинг употребляется для обозначения двух понятий:

- вид занятий, предназначен для отработки навыков;

- обучающий семинар, включающий в качестве основного элемента упомянутый выше вид занятий; подобные семинары еще называют бизнес - тренингами, пытаясь выделить их из общей массы семинаров.

- Бизнес тренинги позволяют ответить на следующие вопросы:

- Как себя организовать (самоорганизация)?

- Как научиться организовать работу других людей (подчиненных)

- Как научиться координировать свою деятельность с коллегами и быть полезным членом команды?

- Как развить способность взаимодействовать с внешними, по отношению к предприятия агентам?

5) Деловые игры;

Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, приведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Этот метод наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Деловые игры бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (проведение переговоров

подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные производственные функции и за счет этого расширить собственное представление об предприятия и взаимоотношениях ее сотрудников.

6) Самообучение;

Это индивидуальная, самостоятельная форма обучения в том числе при помощи компьютера. На сегодняшний день эта форма недостаточно распространена. Возможно из-за того, что именно этот вид обучения требует наивысшей самопредприятия, постоянного контроля, а для большинства работников - это достаточно сложная задача. Помимо этого предприятия необходимо обеспечить своих сотрудников техническим оснащением, для данного вида обучения. Но и «плюсов» данного обучения также много. Обучающийся может определять темп бучения, число повторений,

продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Рассмотрим планирование обучения персонала на ООО «Универсал-Сервис».

Ответственным за организацию обучения персонала на предприятии является генеральный директор.

Для подготовки высококвалифицированного персонала в ООО «Универсал-Сервис» реализуется «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала», которую разрабатывает генеральный директор. Цель программы - постоянное обновление знаний, развитие конкретных умений и навыков, формирование трудового потенциала исходя из потребностей предприятия. Главной задачей обучения является создание благоприятных условий использования результатов обучения для повышения конкурентоспособности исполнения работниками должностных обязанностей, что ведет к должностным перемещениям, стимулированию труда работников.

Система повышения квалификации включает:

- 1) Производственно-технические курсы;
- 2) Курсы повышения разряда;
- 3) Самообразование.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации в пределах данной профессии и специальности. Они организовываются в учебных группах университетов и колледжах г. Челябинска. Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается

индивидуально в пределах от трех до шести месяцев. Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

Подготовка управляющих не замыкается на вузовских программах, несмотря даже на увеличение доли министерских программ. Виды обучения руководителей среднего и высшего звена многообразны: самообразование, курсы различной продолжительности с отрывом и без отрыва от производства, семинары, симпозиумы, стажировки, аспирантура, переподготовка.

Опыт системы наставничества мы рассмотрим на примере ООО «Универсал-Сервис». Численность сотрудников на 2012 г. составляет 220 человек. Новые сотрудники при поступлении на предприятие в среднем тратят на обучение около трех месяцев. Как таковой структурированной программы обучения персонала нет, и обучение происходит в процессе работы с наставником из более опытных сотрудников. Эффективность такого обучения зависит в основном только от самого обучаемого, его способностей и стремления к обучению. При этом какие либо финансовые затраты на обучение со стороны предприятия отсутствуют и время обучения можно рассматривать как испытательный срок.

Чтобы облегчить процесс ввода новых сотрудников в должность, на предприятии была применена практика обучения и развития персонала. Это было необходимо для того, чтобы все новые сотрудники предприятия проходили вводное обучение: начальник своего отдела давал общую информацию о своем отделе предприятия, знакомил с нормами и правилами поведения и далее переходил к должностным обязанностям, рассказывал о специфике работы предприятия, закреплял знания, умения и навыки, необходимые для выполнения работы.

Однако такой подготовки для полноценного включения сотрудников в работу явно недостаточно: вводное обучение занимает 2-3 дня, причем за эти дни новички получают достаточно большой объем информации. Поэтому предприятию просто необходимо было звено, которое бы не только обучало

новичков, но и способствовало их скорейшей социально-психологической и профессиональной адаптации.

Наставник лично знакомит сотрудника с будущими коллегами, что очень важно для скорейшей адаптации. Отдельный обязательный пункт, за который наставник несет персональную ответственность, инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и соблюдению новыми сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка.

Адаптационный период длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и Генеральный директор ООО «Универсал-Сервис» оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит предприятию, и с ним лучше расстаться.

Таблица 7

Численность персонала ООО «Универсал-Сервис», прошедших обучение

	2010	2011	2012
Секретари отделов	4	2	5
Юристы	5	4	6
Менеджеры	5	3	4
Экономисты	2	1	1
Бухгалтеры	1	1	1
Инженеры	10	13	8
Мастера	8	8	8

Водители	10	15	13
Рабочие	5	4	6
Кладовщики	2	1	1
Грузчики	2	2	2
Всего	62	66	66
Затраты на обучение,	465	508,2	514,8
тыс. руб.			
Стоимость обучения на 1	7,5	7,7	7,8
чел./тыс. руб.			

Обучение в 2012 году прошли 66 человек, что на 4 человека больше чем в 2010 году.

Затраты на обучение в 2012 году увеличились на 49,8 тыс. руб. по сравнению с 2010 годом, и составили 514,8 тыс. руб.

Затраты на одного обучающегося работника в 2010 году в среднем составляли 7,5 тыс. руб. в 2011 году – 7,7 тыс. руб., а в 2012 году – 7,8 тыс. руб.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала

Учитывая то обстоятельство, что объектом внимания является автотранспортное предприятие, целесообразно отметить еще ряд специальных мероприятий по совершенствованию профессионально-технического обучения работников, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки и переподготовки персонала предприятия и работу предприятия в целом. В частности, представляется полезным следующее.

1. Пересмотреть содержание учебных программ на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места:

- для технологического персонала основного производства;
- ремонтного персонала;

- для технологического персонала вспомогательных цехов.

2. Поэтапный переход на методы активного обучения. Причем, наряду с активным освоением новых форм предприятия учебного процесса (моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий, деловые игры), применять такой метод обучения, как анализ и обсуждение образцов изделий и машин, проектов технического перевооружения мест и др. Организация на этой основе тематических выставок.

3. Подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на темы:

- производство ремонтных работ в условиях повышенной опасности;
- производство работ в цеху, складском помещении;
- производство работ на различных установках;
- изготовление и отладка запасных частей.

4. При наличии видеотехники отснять видеофильмы по указанным сценариям с условием его обязательного просмотра вновь поступающими работниками на предприятие.

5. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и управления.

6. Установить единый день недели для работы комиссий.

7. Ввести в систему, что присвоение 5 и выше квалификационного разряда возможно при наличии 2-ой профессии.

8. Организовать на договорных началах с учебно-курсовым комбинатом изготовление собственными силами тренажеров, электрифицированных схем, макетов, видеофильмов и прочих наглядных пособий.

9. Ввести по возможности дополнительные учебные аудитории.

10. Допуская возможность индивидуальной формы подготовки персонала в цехах, активно использовать формирование групп родственных

профессий, а также практиковать удлинение срока комплектования учебных групп до 2-х месяцев.

Совершенствование методической составляющей обучения.

Наличие на предприятиях и в организациях подготовленных в соответствии с современными требованиями нештатных преподавателей теоретического обучения является одним из обязательных условий эффективной работы по подготовке и повышению квалификации персонала. Осознание этого требует плановой и целенаправленной работы по улучшению качественного состава этой категории специалистов.

Качество подготовки квалифицированных во многом зависит от уровня методической работы, организуемой отделом подготовки персонала. Поэтому следующим предполагаемым мероприятием является проведение методической работы в различных организационных формах. К ним относятся:

1. Методические семинары проводят по 40-часовой учебной программе с целью овладения знаниями по управлению, психологии, для обмена опытом, улучшения методики предприятия учебного процесса и др. К проведению семинаров привлекаются ведущие специалисты учебных предприятий, также работники вузов, отраслевых учебно-методических центров. При этом важно организовать конкурсный подбор преподавателей и консультантов, чтобы уровень их квалификации отвечал заранее установленному перечню требований.

2. Методические совещания организуются и проводятся работниками бюро подготовки персонала, как правило, для цеховых организаторов, нештатных преподавателей теоретического и инструкторов производственного обучения. Наиболее типичными вопросами, выносимыми на совещание, являются: ход выполнения планов по планово-экономическому обучению, качество проводимых занятий, состояние контроля за учебным процессом.

3. Открытые уроки проводятся с целью повышения качества учебного процесса, изучения и внедрения в широкую практику трудового опыта.

Участие в такой форме повышения педагогического мастерства довольно значительного контингента специалистов привлекаемых к обучению, последующее обсуждение открытых уроков и контроль со стороны отдела управления кадрами за внедрением передового опыта, делает их весьма эффективными как для повышения педагогического мастерства отдельных преподавателей, так и повышения уровня учебного процесса в целом.

Рекомендации по совершенствованию механизма управления качеством рабочей силы на предприятии

В качестве направлений по совершенствованию механизма управления можно обозначить два блока мероприятий: во-первых, касающиеся более полного использования наличного качества рабочей силы; во-вторых, ориентированные на укрепление экономической базы обучения персонала ООО «Универсал-Сервис». Надо сказать, что в основе первой группы – комплексное улучшение предприятия системы подготовки и переподготовки персонала на предприятии; во втором случае главным инструментом станут структурные изменения с целью рационального использования объемов финансирования и вложений в обучение персонала ООО «Универсал-Сервис».

В связи с этим представляются действенными следующие пути реализации двух указанных направлений (или общие положения предлагаемой технологии совершенствования):

- организация на предприятии самостоятельного производственного подразделения, в функции которого будет входить проведение конкурсного отбора высокоэффективных рационализаторских предложений;

- внедрение полного коммерческого расчета при работе с персоналом по правилу: «потребность в рабочей силе заданного качества – затраты на обучение – аттестация – оценка конкурентоспособности труда»;

- проведение единой политики, основу которой составляет непрерывное внутрифирменное развитие персонала с учетом вертикального его роста, создание резерва потенциала и всестороннего творческого профессионального развития по горизонтальным направлениям, освоения новых и вторых профессий, расширения зоны деятельности;

- установление тесной корреляции между процессом непрерывного обучения и мерами морального и материального вознаграждения работников;

- применение системы материального поощрения за лучшее использование производственных фондов (как следствие, повышение уровня экономической конкурентоспособности производства в целом);

- создание системы экспертизы инновационных учебных проектов;

- сертификация персонала на соответствие требованиям профессиональных стандартов должна стать базовой основой системы управления качеством услуг ООО«Универсал-Сервис».

Прежде всего, подробно рассмотрим содержание первого блока – то есть организационные механизмы максимального раскрытия и применения качественных характеристик персонала. Одно из таких комплексных предложений, ориентированных в дальнейшем на развитие качественной составляющей процесса обучения на ООО «Универсал-Сервис» – внедрение модульной системы, в свое время предложенной МОТ. Лежащая в основе этой системы учебная программа (модуль) позволит для каждой категории работников предприятия установить строго определенный объем знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения ими производственного задания и дополнительных функций в соответствии с квалификационными стандартами и требованиями, действующими на предприятии.

Преимущества внедрения модульной системы обучения на предприятии:

- 1) гибкость, адаптивность к меняющимся условиям, позволяющая достаточно быстро реагировать на структурные сдвиги в экономике

(опираясь на прогнозы потребностей рынка труда, обеспечивает подготовку персонала необходимого уровня квалификации, хорошо приспособлена для непрерывного обучения);

2)универсальность, которая позволяет обучать отличающиеся по уровню знаний и подготовки группы работников;

3)возможность самостоятельного индивидуального обучения;

4)ориентация на конечный результат;

5)большая эффективность с точки зрения качества приобретаемых трудовых навыков и меньшие затраты вследствие сокращения сроков обучения.

Применение модульной системы обучения позволит, особенно в перспективе, при ускорении технических и структурных изменений в экономике, более гибко реагировать на потребности в квалифицированных кадрах. Поэтому речь должна идти не о единственном акте подготовки персонала по профессиям, необходимым для предприятия, а о внедрении модульной методологии на правах юридически оформленного непрерывного метода обучения персонала.

Считаю необходимым развивать контрактную форму обучения работников ООО «Универсал-Сервис». Контракты на подготовку и переподготовку позволят максимально индивидуализировать процесс обучения, обеспечат стимулирование в виде различного рода гарантий, закрепленных в контракте. В порядке приоритетности стоящих перед предприятием социально-экономических проблем важно выделить следующие группы работников и основные виды контрактов на обучение, которые будут отличаться спецификой их содержания:

1)контракты с работниками ООО «Универсал-Сервис» на «ориентированную» (с учетом перспективы развития экономики предприятия)подготовку, переподготовку и повышение квалификации (стажировку, адаптацию).Этот вид контракта целесообразно заключать с

теми работниками, которым будет гарантирована занятость на предприятии после прохождения обучения.

2)контракты на первичную профессиональную подготовку с выпускниками общеобразовательных школ, на адаптацию и стажировку выпускников учебных заведений.

Еще один, связанный с предыдущим, элемент совершенствования предприятия обучения персонала состоит в необходимости расширения договорной двухэтапной системы подготовки высококвалифицированных персонала.

На первом этапе заключаются «общие» договоры между предприятием и учебными заведениями города. Предприятие должно определить количественную сторону – сколько и каких специалистов нужно подготовить за определенный период времени (при необходимости оговариваются дополнительные дисциплины, углубленная подготовка, специализация и проч.).

На втором этапе заключаются индивидуальные«трехсторонние» договоры: студент – вуз – предприятие. В результате студенты могут рассчитывать на получение от предприятия доплаты к стипендиям в размере тарифной ставки первого разряда, соответствующей ведущей рабочей профессии (при очном обучении).

В самом общем плане можно отметить, что договорные формы профессионального обучения, будучи одним из средств защиты интересов работников, работодателей, образовательных учреждений и государственных органов, представляются тем более значимыми для крупного предприятия, каким и является ООО «Универсал-Сервис». Договорные отношения по поводу обучения персонала предприятия могут быть неодинаковы – допускается участие от двух до четырёх сторон, в частности:

- работник, направляемый на профессиональное обучение (с согласия);
- работодатель – ООО «Универсал-Сервис»;
- образовательное учреждение;

- центр занятости населения.

Более того, договорная система обучения (если ООО «Универсал-Сервис» воспримет все ее указанные элементы в комплексе) ориентирована на решение многих проблем и руководства предприятия. Построение обучающей деятельности по договорному принципу обеспечит предприятию ряд преимуществ: расширение возможности планомерного обеспечения предприятия профессионально подготовленными рабочими кадрами в соответствии с текущими и перспективными потребностями развития производства, а также создания эффективных систем их профессионально-квалификационного продвижения. Руководство предприятия сможет рассчитывать на полное или частичное возмещение понесённых при обучении затрат в случае нарушения другими сторонами договора его условий. Наконец, изменятся взаимоотношения с образовательными учреждениями (увеличивает возможности влияния на содержание обучения в соответствии с нуждами предприятия), расширится поле деятельности для взаимовыгодных контактов ООО «Универсал-Сервис» со службой занятости населения, а также с другими предприятиями города, нуждающимися в переподготовке или повышении квалификации своих, но не имеющих учебно-производственной базы.

Договорная система обучения способна нести большую социальную нагрузку: одной из ее целевых категорий являются работники, высвобождаемые с предприятия и направляемые на профессиональное обучение до расторжения с ними трудового договора с целью повышения конкурентоспособности на рынке труда. Важно, что учебный договор при необходимости может послужить основанием для защиты прав работника в судебном порядке.

Кроме того, не последнее место должно занимать юридическое закрепление вопросов обучения. В договоре стоит предусмотрено следующее в случае обучения работника за счет средств ООО «Универсал-Сервис» он обязуется в течение последующих пяти лет отработать на предприятии, либо

(при отказе и переходе на новую работу) возместить расходы на свое обучение. Допускается вариант передачи полученных им в ходе обучения на курсах или стажировки знаний и опыта другим работникам предприятия в безвозмездном порядке.

Следующее направление совершенствования предприятия обучения – уход от формализованного подхода в обучающей деятельности предприятия. Исходя из данных анализа количественного и качественного состава персонала на предприятии, можно заключить, что руководство ООО «Универсал-Сервис» не придаёт значения основным элементам теории человеческого капитала. Ограниченность вызвана ориентацией на количественную информацию, с помощью которой отдел персонала пытается анализировать особенности процесса подготовки и переподготовки (вместо предпочтительного качественного подхода к структуре обучаемых и при оценке результатов обучения).

Неформальное обучение на предприятии должно производиться индивидуально и основываться на понимании кого учить, чему и как учить. Это означает, что отдел персонала ООО «Универсал-Сервис» должны владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у каждого работника, чтобы определить следует ли его обучать и чему именно. Необходимо определять также, каковы личные способности каждого рабочего к обучению, то есть какой материал, и в какой форме подачи данный рабочий сможет усвоить быстрее и легче. Отсюда возможен дифференцированный подход к выбору методов, средств и места обучения (курсы, факультеты повышения квалификации, производственное обучение).

Важная составляющая решения данной задачи – в базе данных автоматизированной системы отдела персонала создать специальную программу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала. На основе базы данных автоматизированной системы завести отдельный файл на каждого работника, куда будут заноситься все данные, связанные с его обучением. Это означает, что недостаточно отражать в нём

только данные формального характера – о сроках, формах, местах, продолжительности и стоимости обучения каждого рабочего. Следует обратить также более скрытые неформальные данные: например, степень актуальности его знаний по профессии; области, в которых он менее силён; недостатки деятельности и поведения; способности к обучению и тому подобные сведения, получаемые преимущественно путём социально-психологических исследований.

Следовательно, еще одно направление совершенствования предприятия обучения, повышающее, в конечном счете, качество последнего – проведение социально-психологических исследований и опросов. Система повышения квалификации, чтобы быть эффективной, должна основываться на сборе информации «снизу», со стороны самих работников. На данный момент в ООО «Универсал-Сервис» отсутствует практика проведения опроса самих, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию – подача заявок на обучение является прерогативой руководителей.

Предложенный вариант бланка анкеты рассчитан не только на специалистов и руководящих работников ООО «Универсал-Сервис», направляемых на учебные семинары и конференции. Данная анкета может быть адаптирована для изучения мнения работников относительно форм обучения (курсы целевого назначения, школа молодого специалиста и др.), по окончании которых и предполагается проводить опрос обученного персонала предприятия.

Учёт мнения работников об уровне и динамике их профессиональных знаний позволит бюро по подготовке персонала планировать повышение их квалификации «снизу», с их рабочего места, что даст возможность говорить об индивидуальном подходе к их профессиональному развитию. Это, в свою очередь, приведет к преодолению формального характера обучения, позволит точнее определять содержание и сроки, сложность и место обучения, более обоснованно подойти к формированию учебных групп. Закономерным продолжением практики опроса станет коррекция содержания обучения по

результатам тестового контроля и анкетирования персонала и руководителей (налаживание обратной связи).

Отделу персонала предприятия необходимо учитывать, что эффективность управления профессиональным развитием на предприятии предполагает учёт мотивационной составляющей выбора профессии с тем, чтобы отдавать предпочтение тем лицам, которые выбирали её, исходя из своих склонностей и способностей, а не по конъюнктурным соображениям. При этом они приносят пользу не только предприятиям, но и самим себе, так как работа по призванию повышает удовлетворённость трудом и, следовательно, его эффективность. Кроме того, лица, которые выполняют работу, отвечающую их интересам и способностям, как правило, не намерены её менять, даже, несмотря на те трудности, с которыми они сталкиваются в условиях перехода к рынку.

Также стоит обозначить и развивать еще одно (пока не практикуемое) направление работы отдела персонала ООО «Универсал-Сервис» – определение степени актуальности знаний, которое должно производиться отдельно по профессиям. Последнее связано с тем, что разные профессии по-разному вписываются в рамки научно-технического процесса: некоторые из них теряют свою актуальность, некоторые её приобретают, причём темпы того и другого также существенно различаются по профессиям. Внутри каждой из них период устаревания знаний обычно принимается равным жизненному циклу изделия или процесса, разработка которых составляет содержание труда. Переход к разработке изделий или процессов нового класса существенно снижает степень соответствия профессиональных знаний требуемому уровню и делает необходимым либо повышение их квалификации, либо их полную переподготовку.

Обозначенное выше направление совершенствования системы обучения работников ООО «Универсал-Сервис» имеет отношение к преобразованиям второй, экономической группы.

Другими словами, считаю необходимым не только обеспечить развитие социально-психологических и организационных компонентов обучения на предприятии, но и укрепить экономическую базу профессиональной подготовки персонала ООО «Универсал-Сервис». Возможным направлением решения данной задачи станет установка на опережающий характер профессионального обучения, учитывающего перспективы развития предприятия. Для этого считаю оправданным создание комиссии в составе 2-3х работников отдела персонала ООО «Универсал-Сервис», которая сосредоточит свое внимание на глубоком качественном анализе всей информации по обучению, устранив тем самым главный недостаток в работе бюро подготовки персонала предприятия. В частности, заседающая на временных началах комиссия будет:

1)заниматься изучением изменений профессионального состава с учетом возрастающих требований предприятия;

2)предлагать наиболее целесообразные направления совмещения профессий;

3)своевременно выявлять, на каких участках рабочие каких профессий должны быть переобучены для выполнения новых видов работ;

4)разрабатывать профессионально-квалификационные характеристики для обучения широкого профиля и высокой квалификации. Это, в частности, даст возможность высвободить большое число узкого профиля и после соответствующего обучения направить их на другие участки предприятия.

По нашему мнению на ООО «Универсал-Сервис» целесообразно под руководством отдела персонала создать отдел профессионального развития персонала. Несмотря на то, что планирование и управление профессиональным развитием требует от рабочего и предприятия определённых дополнительных усилий, нельзя не отметить и ряд преимуществ, как для самого рабочего, так и для предприятия.

Так, при внедрении процесса планирования и развития профессионального роста в ООО «Универсал-Сервис» для это будет означать:

- потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

- более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Что касается предприятия, то в этом случае ООО «Универсал-Сервис» получит следующие преимущества:

- группу заинтересованных в профессиональном росте, мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

- возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов;

- возможность проследить и оценить планы профессионального развития отдельных в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

Таким образом, все перечисленные выше направления совершенствования содействуют повышению качества образовательной политики предприятия, одновременно преследуя две основные цели: первая – сформировать заинтересованность в профессиональном развитии; вторая – предоставить им инструменты для начала управления собственным профессиональным ростом.

Поэтому считаю целесообразным пересмотреть содержание второго блока методики оценки, а в качестве критериев использовать:

1) реально достигнутые рабочие результаты и отдачу от обучения – достигнутая экономия, процент улучшения производственных показателей после обучения, отмеченный рост производительности труда (выработки) или прибыль в расчете на одного работника (в сравнении с аналогичными количественными показателями до обучения);

2) поведенческие изменения и отношение к работе у обученного работника, определяемые в баллах его непосредственным руководителем.

Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии

Выполненный анализ существующей системы обучения на ООО «Универсал-Сервис» показал, что в целях повышения качества работы и совершенствования системы подготовки персонала необходимо осуществление следующих рекомендаций:

1. Внедрить в штатное расписание должности: инженер по программам и инженер по подготовке АСУ. Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом. Данная система включает в себя несколько разделов. Одним из наиболее важных разделов системы является «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки персонала, которая включает данные по:

- подготовке ;
- обучению руководителей, специалистов и служащих;
- договорам на студенческую практику;
- резерву на замещение руководящих должностей (руководителей структурного подразделения, главных специалистов, начальников участка, мастеров);
- данные распоряжений об предприятия групп обучения, протоколов обучения работников по различным курсам.

Это позволит более правильно проводить планирование и анализ подготовки персонала, осуществлять ввод и получение системных данных обучения и повышения квалификации работников. Системные отчеты позволят выполнить печать списков работников с необходимыми данными для выписки свидетельств об обучении. По каждому работнику сведения могут быть представлены в виде «личной карточки», которая содержит основные персональные данные о работнике, его трудовой деятельности.

На сегодня в отделе персонала имеются такие карточки, но на бумажном носителе. Результатом внедрения такой системы будет создание полной базы данных о подготовке, переподготовке персонала ООО «Универсал-Сервис». Стоимость компьютера составит 100000 руб. (4компьютера * 25000 руб.), покупка программы автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) составит 15000 рублей.

2. Ввести в штатное расписание должность специалиста психолога, чтобы привлекать его в учебный процесс, так как система подготовки персонала имеет дело с взрослой аудиторией. Прежде всего - это возможность изменения качества групп обучающихся - от«диффузного» уровня до «ассоциативного». Слушатели это люди разного возраста, интеллекта, темперамента и эмоционального состояния, поэтому им сложно даже временно сменить свой обычный статус на роль ученика. Задача психолога - за отведенные часы перевести группу на уровень ассоциативный, в которой возникает осознание единства, интегрируются интересы, появляется общественное мнение.

3. Проводить социально -психологические тренинги, ролевые игры, дискуссии; с использованием видеотехники и других современных технических средств обучения.

4. Предлагается оборудовать на базе учебного центра компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий. Так как компьютерная техника проникает во все сферы деятельности человека, во многих структурных подразделениях ООО

«Универсал-Сервис» рабочие места оснащены компьютерами, которые помогают рабочим следить за технологическим процессом и работой агрегатов с помощью компьютера. Приобретать технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тренажеры для отработки производственных навыков.

5. Подготовка персонала невозможна без методического обеспечения учебного процесса, без пополнения фондов учебной и методической литературы. Это связано с тем, что быстро устаревает библиотечный фонд и пополнение и обновление фондов требует значительных средств. Необходимо создать электронную библиотеку, что позволит постоянно обновлять фонд новой литературой.

6. Учитывая особенности предприятия при формировании резерва, для ООО «Универсал-Сервис», предлагается такая модель подготовки персонала, с помощью которой представляется возможным выбрать из имеющегося контингента работников лиц, объективно способных которые после специального обучения и стажировки будут успешно работать на руководящей должности.

2.3. Экономическая эффективность по реализации рекомендаций

Таблица 8

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Количество	Цена, руб.	Общая сумма на год, руб.
Покупка компьютера	15	25000	375000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы обучения (сетевая версия)	1	20000	20000

Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	-	-	50000
Введение в штатное расписание: психолога,	1	15000	180000
-инженера по программам	1	20000	240000
-инженера по подготовке персонала (работа АСУ)	1	25000	300000
ИТОГО:			1180000

Чистая прибыль на 2012 год составила 53000 тыс. руб., затраты на предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы обучения персонала на предприятии составят 1180,00 тыс.руб. Итого в распоряжении ООО «Универсал-Сервис» остается 51820 тыс. руб. (53000- 1180,00).

Разработанные рекомендации по усовершенствованию системы обучения персонала позволят ООО «Универсал-Сервис» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

В результате проведения рекомендаций в ООО «Универсал-Сервис», мы получим эффект в виде снижения себестоимости на сумму 115565,72 тыс. руб., прирост объема производства персонала на сумму 265059 тыс.руб., общий прирост объема производства на предприятии на 41,1%, общий прирост прибыли предприятия на сумму 25518,42 тыс.руб.

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для предприятия возможен в размере 116672,35 тысяч рублей.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированного персонала затрагивает важные факторы социальной конкурентоспособности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности,

расширении внешнего рынка труда, на величине доходов предприятия, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести персонала, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры предприятия;
- повышение уровня приверженности работников своей предприятия;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Выводы по второй главе

Во второй главе проанализирована система подготовки, переподготовки и повышения квалификации в ООО «Универсал-Сервис».

ООО «Универсал-Сервис» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 1) Перевозки народнохозяйственных грузов и пассажиров;
- 2) ремонт машин и механизмов;
- 3) Изготовление запасных частей и деталей;
- 4) Ремонт автомобильных шин и камер;
- 5) Изготовление ремонтно-технических изделий;
- 6) Производство и реализация строительных материалов и конструкций;
- 7) Создание и организация учебных пунктов для подготовки и переподготовки персонала водителей автомобильных категорий В, С, Д, Е;
- 8) Организация платных автомобильных стоянок для населения и организаций;
- 9) Товарно-складские услуги;
- 10) Ремонтно-строительные и строительно-монтажные работы;
- 11) Коммерческая деятельность;
- 12) Торгово-закупочная деятельность.

В ООО «Универсал-Сервис» значительное внимание уделяют обучению сотрудников, а также системе адаптации персонала.

Для подготовки высококвалифицированного персонала в ООО «Универсал-Сервис» реализуется «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала», которую разрабатывает генеральный директор.

Все новые работники проходят процедуру адаптации. Адаптационный период длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и Генеральный директор ООО

«Универсал-Сервис» оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит предприятию, и с ним лучше расстаться.

Так в 2012 году обучение прошли 66 человека, что на 4 человека больше по сравнению с 2010 годом. Затраты на обучение увеличились на 49,8 тыс. руб. На одного обучающегося работника затраты в среднем в 2010 году составляли 7,5 тыс. руб., в 2011 году - 7,7 тыс. руб., а в 2012г. – 7,8 тыс.руб.

Все мероприятия по обучению и развитию имеет своей целью повышение конкурентоспособности ООО «Универсал-Сервис» через профессиональное и личностное развитие сотрудников.

В третьей главе предложены направления совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии.

Учитывая то обстоятельство, что объектом внимания является автотранспортное предприятие, целесообразно отметить еще ряд специальных мероприятий по совершенствованию профессионально-технического обучения работников, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки и переподготовки персонала предприятия и работу предприятия в целом. В частности, представляется полезным следующее.

1. Пересмотреть содержание учебных программ на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места:

- для технологического персонала основного производства;
- ремонтного персонала;
- для технологического персонала вспомогательных цехов.

2. Поэтапный переход на методы активного обучения. Причем, наряду с активным освоением новых форм предприятия учебного процесса (моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий,

деловые игры), применять такой метод обучения, как анализ и обсуждение образцов изделий и машин, проектов технического перевооружения мест и др. Организация на этой основе тематических выставок.

3. Подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на темы:

- производство ремонтных работ в условиях повышенной опасности;
- производство работ в цеху, складском помещении;
- производство работ на различных установках;
- изготовление и отладка запасных частей.

4. При наличии видеотехники отснять видеофильмы по указанным сценариям с условием его обязательного просмотра вновь поступающими работниками на предприятие.

5. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и управления.

6. Установить единый день недели для работы комиссий.

7. Ввести в систему, что присвоение 5 и выше квалификационного разряда возможно при наличии 2-ой профессии.

8. Организовать на договорных началах с учебно-курсовым комбинатом изготовление собственными силами тренажеров, электрифицированных схем, макетов, видеофильмов и прочих наглядных пособий.

9. Ввести по возможности дополнительные учебные аудитории.

10. Допуская возможность индивидуальной формы подготовки персонала в цехах, активно использовать формирование групп родственных профессий, а также практиковать удлинение срока комплектования учебных групп до 2-х месяцев.

Заключение

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

В первой главе квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты предприятия работы по подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала на предприятии.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью целевой стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Для конкурентоспособности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала

проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей предприятия.

Проблемы подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам персонала. Идет сокращение численности мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения персонала с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Во второй главе проанализирована система подготовки, переподготовки и повышения квалификации в ООО «Универсал-Сервис».

ООО «Универсал-Сервис» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 1) Перевозки народнохозяйственных грузов и пассажиров;
- 2) ремонт машин и механизмов;
- 3) Изготовление запасных частей и деталей;
- 4) Ремонт автомобильных шин и камер;
- 5) Изготовление ремонтно-технических изделий;
- 6) Производство и реализация строительных материалов и конструкций;
- 7) Создание и организация учебных пунктов для подготовки и переподготовки персонала водителей автомобильных категорий В, С, Д, Е;
- 8) Организация платных автомобильных стоянок для населения и организаций;

- 9) Товарно-складские услуги;
- 10) Ремонтно-строительные и строительно-монтажные работы;
- 11) Коммерческая деятельность;
- 12) Торгово-закупочная деятельность.

В ООО «Универсал-Сервис» значительное внимание уделяют обучению сотрудников, а также системе адаптации персонала.

Для подготовки высококвалифицированного персонала в ООО «Универсал-Сервис» реализуется «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала», которую разрабатывает генеральный директор.

Все новые работники проходят процедуру адаптации. Адаптационный период длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и Генеральный директор ООО «Универсал-Сервис» оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит предприятию, и с ним лучше расстаться.

Так в 2012 году обучение прошли 66 человека, что на 4 человека больше по сравнению с 2010 годом. Затраты на обучение увеличились на 49,8 тыс. руб. На одного обучающегося работника затраты в среднем в 2010 году составляли 7,5 тыс. руб., в 2011 году - 7,7 тыс. руб., а в 2012г. – 7,8 тыс.руб.

Все мероприятия по обучению и развитию имеют своей целью повышение конкурентоспособности ООО «Универсал-Сервис» через профессиональное и личностное развитие сотрудников.

В третьей главе предложены направления совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии.

Учитывая то обстоятельство, что объектом внимания является автотранспортное предприятие, целесообразно отметить еще ряд специальных мероприятий по совершенствованию профессионально-технического обучения работников, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки и переподготовки персонала предприятия и работу предприятия в целом. В частности, представляется полезным следующее.

1. Пересмотреть содержание учебных программ на предмет соответствия их содержания потребностям рабочего места:

- для технологического персонала основного производства;
- ремонтного персонала;
- для технологического персонала вспомогательных цехов.

2. Поэтапный переход на методы активного обучения. Причем, наряду с активным освоением новых форм предприятия учебного процесса (моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий, деловые игры), применять такой метод обучения, как анализ и обсуждение образцов изделий и машин, проектов технического перевооружения мест и др. Организация на этой основе тематических выставок.

3. Подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на темы:

- производство ремонтных работ в условиях повышенной опасности;
- производство работ в цеху, складском помещении;
- производство работ на различных установках;
- изготовление и отладка запасных частей.

4. При наличии видеотехники отснять видеофильмы по указанным сценариям с условием его обязательного просмотра вновь поступающими работниками на предприятие.

5. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и управления.

6. Установить единый день недели для работы комиссий.
7. Ввести в систему, что присвоение 5 и выше квалификационного разряда возможно при наличии 2-ой профессии.
8. Организовать на договорных началах с учебно-курсовым комбинатом изготовление собственными силами тренажеров, электрифицированных схем, макетов, видеофильмов и прочих наглядных пособий.
9. Ввести по возможности дополнительные учебные аудитории.
10. Допуская возможность индивидуальной формы подготовки персонала в цехах, активно использовать формирование групп родственных профессий, а также практиковать удлинение срока комплектования учебных групп до 2-х месяцев.

В качестве направлений по совершенствованию механизма управления можно обозначить два блока мероприятий: во-первых, касающиеся более полного использования наличного качества рабочей силы; во-вторых, ориентированные на укрепление экономической базы обучения персонала ООО «Универсал-Сервис». Надо сказать, что в основе первой группы – комплексное улучшение предприятия системы подготовки и переподготовки персонала на предприятии; во втором случае главным инструментом станут структурные изменения с целью рационального использования объемов финансирования и вложений в обучение персонала ООО «Универсал-Сервис».

В связи с этим представляются действенными следующие пути реализации двух указанных направлений (или общие положения предлагаемой технологии совершенствования):

- организация на предприятии самостоятельного производственного подразделения, в функции которого будет входить проведение конкурсного отбора высокоэффективных рационализаторских предложений;

- внедрение полного коммерческого расчета при работе с персоналом по правилу: «потребность в рабочей силе заданного качества – затраты на обучение – аттестация – оценка конкурентоспособности труда»;

- проведение единой политики, основу которой составляет непрерывное внутрифирменное развитие персонала с учетом вертикального его роста, создание резерва персоналаого потенциала и всестороннего творческого профессионального развития по горизонтальным направлениям, освоения новых и вторых профессий, расширения зоны деятельности;

- установление тесной корреляции между процессом непрерывного обучения и мерами морального и материального вознаграждения работников;

- применение системы материального поощрения за лучшее использование производственных фондов (как следствие, повышение уровня экономической конкурентоспособности производства в целом);

- создание системы экспертизы инновационных учебных проектов;

- сертификация персонала на соответствие требованиям профессиональных стандартов должна стать базовой основой системы управления качеством услуг ООО «Универсал-Сервис».

В результате данных мероприятий ожидаемый годовой эффект для предприятия возможен в размере 116672,35 тысяч рублей.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных персонала затрагивает важные факторы социальной конкурентоспособности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов предприятия, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести персонала, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры предприятия;
- повышение уровня приверженности работников своей предприятия;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Список литературы

- 1) Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197.
- 2) Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие. 2011.- 544 с.
- 3) Арутюнов В. В., Волковыский И. В., Кадария Ф. Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. Учебное пособие. Феникс, 2011. – 596 с.
- 4) Бортаковский А.С. Пантелеев А.В. Теория управления в примерах и задачах: Учебное пособие. М.: Высшая школа, 2012. – 583 с.
- 5) Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 2012. – 336 с.
- 6) Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 555 с.
- 7) Дятлов В.А. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов экономических вузов/В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; Под редакцией А.Я. Кибанова. М: Приор, 2011.– 525 с.
- 8) Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию персоналых служб: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2012. - 103 с.
- 9) Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. – Мн.: Новое издание. 2012. – 272 с.
- 10) Журавлев П. В., Карташов С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2011 – 576 с.
- 11) Журавлев П. В., Кулапов М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/Монография. М.: Изд-во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2012.– 232 с.
- 12) Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.О. Управление человеческими ресурсами. М.: Экзамен, 2012. – 443 с.

- 13) Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А.,Тарасова С.Л. Управление персоналом. Учебно-метод. компл. ЕАОИ; 2011. - 200 с.
- 14) Кибанов А. Я., Мемед – Заде Г.А.,Роднина Т. А. Управление персоналом: регламентация труда./Под ред. д.э.н. Профессора А. Я. Кибанова.- М.: Экзамен, 2011. – 320 с.
- 15) Кибанов А.Я. Управления персоналом предприятия: Практикум. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 548 с.
- 16) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 247 с.
- 17) Кибанов А.Я, Дуракова И.Б.Управление персоналом предприятия: отбор и оценка при найме, аттестация. Уч.пос. 2010. - 2-е изд., - 416 с.
- 18) Кафидов В. В. Управление персоналом:Учебное пособие. СПб.: Питер, 1-е издание, 2012. - 208 с.
- 19) Магура М.И. Современные персонал –технологии/М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: Интел – Синтез, 2012. – 288 с.
- 20) Магура М.И. Поиск и отбор персонала.М.: Интел – Синтез, 2012. – 220 с.
- 21) Оганесян И.А. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2012. – 475 с.
- 22) Попов С. Г. Управление персоналом.Учебное пособие. М.: Ось-89, 2012. 414 с.
- 23) Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 184 с.
- 24) Силюк. Н.А., Веселов П.В., Галахов В.В. Организация управленческого труда. – М.: Экономика. 2011. – 375 с.
- 25) Соколова М.И., Дементьева А.Г.Управление человеческими ресурсами. Учебник. – М.: «Проспект», 2012. – 240 с.
- 26) Свергун О., Пасс Ю. и др. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. 2012. - 320 с.

- 27) Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно–практическое пособие/В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело,2012. – 574 с.
- 28) Торшина К. Тестирование при приёме на работу // Управление персоналом. – 2010. - № 12.
- 29) Тюрина И.О. Персонал и менеджмент: процесс отбора персонала. // Социс. 2010. № 4.
- 30) Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. 448 с.
- 31) Управление персоналом: Учебное пособие для вузов/Под редакцией Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: Приор,2011. – 352 с.
- 32) Управление персоналом предприятия:Учебник./Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра – М, 2012. – 355 с.
- 33) Управление персоналом предприятия:Учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. М.: Инфра – М, НГАЭиУ; Новосибирск,2011. – 352 с.
- 34) Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Стаут Л., пер. с англ. 2012. - 536 с.
- 35) Управление персоналом предприятия.Учебник. Под ред. Кибанова А.Я. 3-е изд., 2012. - 638 с.
- 36)Управление персоналом. Шпаргалка. АСТ Сова ВКТ. 2012. – 64 с.
- 37) Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: «Юнити – Дана», 2011. – 544 с.
- 38) Чеховских И.А. Управление персоналом в вопросах и ответах. М.: Эксмо, 2010. – 208 с.
- 39) Шекшня С.В. Управление персоналом современной предприятия: Учебно-практическое пособие. Издание 4-е, переработанное и дополненное. М.: ООО ««Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2012. – 596 с.

Приложение 1

Положение об аттестации работников ООО «Универсал-Сервис»

1. Общие положения

1.1. Аттестация работников предприятия- это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

1.2. Аттестации подлежат все категории работников предприятия, кроме указанных в п. 1.5. данного Положения.

1.3. Сроки проведения аттестации. Аттестация проводится не реже 1 раза в три года.

1.4. Основные задачи аттестации. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки персонала, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику квалификационного разряда.

1.5. Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

работники, проработавшие на предприятии менее года;

беременные женщины;

женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

1.6. Аттестация указанных служащих проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

2. Аттестационная комиссия

Аттестацию работников предприятия осуществляют аттестационные комиссии.

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом генерального директора предприятия. В состав аттестационной комиссии включаются представители и юридической служб предприятия. В состав аттестационной комиссии может включаться представитель соответствующего профсоюзного органа.

2.1.2. В зависимости от специфики должностных обязанностей работников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

2.1.3. Генеральный директор может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качеств работника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

2.2. Порядок изменения состава аттестационной комиссии. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестационной комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.

2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.

2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.3.5. Ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

2.3.6. Осуществляет другие полномочия.

2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.5.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

3. Подготовка к аттестации

3.1. Назначение сроков аттестации. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия и доводятся до сведения каждого аттестуемого работника не менее чем за две недели до начала аттестации.

3.2. График проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.

3.2.2. Дата и время проведения аттестации.

3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.

3.3. Отзыв (характеристика) непосредственного руководителя.

3.3.1. Не позднее чем за неделю до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв (характеристика) должен содержать сведения о работнике согласно образцу (см. в приложении 1).

3.3.2. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

4. Проведение аттестации

4.1. Заседание аттестационной комиссии.

4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

4.1.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

4.1.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника, а при необходимости - его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

4.2. Оценка деятельности аттестуемого.

4.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

4.2.2. Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

4.3.2. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

4.3.3. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

4.4. Аттестационный лист.

4.4.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

4.4.2. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под расписку.

4.4.3. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации

5.1. Оценка деятельности работника. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

5.1.1. Соответствует занимаемой должности.

5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.

5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

5.2.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия

службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3. Решения, принимаемые руководителем предприятия.

5.3.1. Результаты аттестации работника представляются руководителю предприятия (предприятия) не позднее чем через три дня после ее проведения.

5.3.2. Руководитель предприятия (предприятия) с учетом результатов аттестации принимает решение:

- о повышении работника в должности;
- о присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда;
- об изменении надбавки работнику за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3.3. Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

5.3.4. Увольнение по результатам аттестации. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель предприятия вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.

5.4.1. Решения, предусмотренные п. 3 настоящего положения, принимаются руководителем предприятия не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника.

5.4.2. По истечении указанного срока уменьшение работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

5.4.3.Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитывается.

5.5.Порядок рассмотрения трудовых споров. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

5.6.Подведение итогов аттестации. Аттестационная комиссия (комиссии) готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации работников издается распоряжение (или иной акт) предприятия, в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение конкурентоспособности работы основных