



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнил:  
студент группы ЗФ-409/114-4-1 Рад  
Ропот Петр Александрович

Проверка на объем заимствований:

68,33 % авторского текста **Научный руководитель:**

к.э.н., доцент,  
Егорова Александра Анатольевна

Работа рецензирована к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой  
П.Г. Рябчук П.Г. Рябчук

Челябинск  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение.....	3
Глава 1.	Теоретические основы повышения квалификации персонала.....	6
1.1.	Повышение квалификации как основа профессионального развития персонала в современной организации.....	6
1.2.	Повышение квалификации рабочих.....	12
1.3.	Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.....	15
1.4.	Организация системы повышения квалификации персонала.....	19
Глава 2.	Анализ и совершенствование системы повышения квалификации сотрудников ООО «АКС86».....	35
2.1.	Организационная характеристика ООО «АКС86».....	35
2.2.	Анализ хозяйственной деятельности ООО «АКС86».....	40
2.3.	Анализ кадрового состава ООО «АКС86».....	47
2.4.	Анализ действующей системы повышения квалификации на ООО «АКС86».....	53
2.5.	Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации персонала и оценка их эффективности ООО «АКС86».....	63
	Заключение.....	71
	Список использованной литературы.....	73

## Введение

Как показывает практика в долгосрочном периоде выживают и процветают те компании, которые постоянно и последовательно уделяют внимание обучению и повышению квалификации персонала. Общеизвестна связь между профессионализмом персонала и прибыльностью предприятия. Именно поэтому наиболее дальновидные собственники вкладывают немалые средства в развитие профессионального потенциала своих сотрудников. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества. Квалификация рабочих 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. Влияние профессиональной подготовки рабочих 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. Однако прежде чем развивать сотрудника, необходимо понять – на каком уровне он находится в текущий момент своей деятельности и

спрогнозировать возможную перспективу его развития завтра. Указанное свидетельствует об актуальности темы исследования.

Цель работы: разработать программу по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников компании ООО «АКС86»

Задачи работы:

1. систематизировать и обобщить теоретические и методические аспекты организации повышения квалификации сотрудников в современных условиях;
2. дать краткую характеристику компании ООО «АКС86»;
3. проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и кадровый состав предприятия;
4. рассмотреть систему обучения и повышения квалификации - выявить ее слабые и сильные стороны;
5. предложить программу по совершенствованию системы повышения квалификации персонала;
6. обосновать экономическую эффективность предложенной программы.

Объект исследования – ООО «АКС86».

Предмет исследования – эффективность системы повышения квалификации.

Гипотеза исследования – эффективность деятельности предприятия повысится в результате обучения и повышения квалификации персонала.

Теоретико-методологическую основу исследования представляют труды известных западных и российских ученых Мескона М.Х, Тейлора, А. Файоля, Г. Форта, А.Я Кибанова, Виханского О.С., Наумова А.И, Шекшни С.В, Травина В.В., периодические издания, Интернет сайты, законодательная база и нормативные акты, регулирующие бытовое обслуживание населения.

Для достижения цели исследования и решения поставленных задач использовался метод социологического исследования опрос респондентов.

Во введении раскрыта актуальность, сформулированы объект и предмет исследования, цель и задачи работы. В первой главе квалификационной работы содержатся теоретические аспекты, касающиеся обучения и повышения квалификации персонала в организации, это причины и цели повышения

квалификации персонала, основные задачи в области обучения и повышения квалификации. Также в ней раскрываются принципы обучения, т.е. основные положения, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс.

Во второй главе приводится краткая характеристика предприятия. Здесь отражены основные финансовые показатели и их соотношения, которые позволяют проанализировать результаты деятельности компании и дать ей оценку. Также во второй главе проведен анализ работы технического обслуживания, рассмотрена система повышения квалификации ООО «АКС86», выявлены ее сильные и слабые стороны. И на основе анализа сильных и слабых сторон предлагается программа по совершенствованию квалификации персонала. Окончание второй главы направлено на экономическое обоснование эффективности предложенной программы на основе расчетов экономической эффективности.

В заключении обобщены исследования и результаты работы, сформулированы основные выводы. Научно-практическая значимость исследования определяется предложениями по совершенствованию системы повышения квалификации персонала а организации. Полученный в исследовании материал может быть полезен менеджерам высшего звена так как может служить основой для построения эффективной модели организации процесса обучения, а также внедрения полученных результатов в практику работы системы повышения квалификации персонала.

Работа состоит из введения, двух глав основного текста, заключения, списка использованной литературы. Работа содержит 76 страницы, включая 15 рисунков, 15 таблиц.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1. Повышение квалификации как основа профессионального развития персонала в современной организации

По мнению профессора С.В. Шекшни, современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как несоответствие квалификации персонала потребностям компании негативно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного развития любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда развитие научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство должно постоянно работать над повышением его потенциала [42 с. 123].

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

В.В. Травин и В.А. Дятлов справедливо утверждают, что для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности должно проводиться повышение квалификации, включающее в себя [35, с. 98]:

- получение новых специальных знаний и навыков;

- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- улучшение и расширение квалификации;
- приобретение знаний о новых процессах и технических достижениях;
- улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
- адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Таким образом, повышение квалификации – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль [36, с 412].

Определение повышения квалификации необходимо рассматривать подробнее.

Во-первых, повышение квалификации – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс [2, с.65].

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, совершенствование знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности

Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит. В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется.

Необходимость повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников;
- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- подготовка у более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т.е. создание условий для развития работников.

На основании анализа причин необходимости повышения квалификации отдел обучения формулирует специфические цели каждой программы повышения квалификации. Цели повышения квалификации должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

Этими целями могут быть:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.



Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10 процентов фонда заработной платы, что для такой компании как Дженерал Моторз составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей [7, с. 349].

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении [17, с. 134].

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 организации, так и вне ее. Повышение квалификации так же способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Система повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда. Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области обучения и повышения квалификации персонала:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;

3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;

5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует еще одна разновидность задач производственного обучения, которая делится следующим образом:

1. при подготовке новых рабочих:

а) развитие профессиональных навыков;

б) изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;

в) освоение норм выработки, достижение качественных показателей;

2. при повышении квалификации рабочих:

а) совершенствование имеющихся навыков;

б) освоение новых, более сложных работ и навыков;

в) освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства;

г) освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс [41, с.64].

Основные принципы обучения представлены в таблице 1.

Таблица 1

#### Основные принципы обучения

Принципы	Осуществляются
Обучение на уровне требований передовой техники производства	1. Глубоким знанием научных основ производства. 2. Применение в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда.

Продолжение таблицы 1.

Обучение на основе производительного труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строгим соблюдением программ производственного обучения.</li> <li>2. Выполнением производственных общественно-полезных работ в процессе обучения.</li> <li>3. Сочетанием обучением в учебных цехах, мастерских, на участках с участием производства.</li> </ol>
Наглядность обучения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрацией кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д..</li> <li>2. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями и совершенствованием методов их использования.</li> </ol>
Систематичность и последовательность в обучении.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строгим соблюдением системы обучения по программе. Постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным.</li> <li>2. Правильным подбором упражнений и учебно-производственных программ и заданий.</li> </ol>
Доступность и посильность обучения, учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продуманной дозировкой учебного материала.</li> <li>2. Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым.</li> <li>3. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.</li> </ol>
Прочность усвоения знаний и навыков	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом.</li> <li>2. Систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетаниях.</li> <li>3. Максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в выполнении ими заданий.</li> </ol>

Таким образом, профессиональное развитие сотрудников положительно влияет как на финансовые результаты деятельности компании и способствуют созданию благоприятного климата в организации.

## 1.2. Повышение квалификации рабочих

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего, необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения. Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается

индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии (28, с. 214).

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудоустройстве рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и необходимой квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и

обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки [31, с.228].

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации.

Таким образом, квалификацию рабочих можно повысить посредством производственно-технических курсов, краткосрочных курсов по восходящим ступеням как с отрывом, так и без отрыва от производства; практических занятий на рабочем месте.

### **1.3. Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих**

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику

деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных



перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования [23, с.147].

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Острой потребностью стало улучшение связей и координации деятельности специализированных учебных заведений и различных форм производственного обучения. Непрерывное образование решает задачи до обучения управляющих и специалистов, развития их профессиональных навыков, обучение новым методам и приемам работы, переподготовки, ускорения внедрения в практику управленческих и научно-технических новшеств, повышение уровня управления и экономической работы. Руководитель проходит несколько этапов подготовки. Первый этап – базовое обучение в высшем учебном заведении. Именно в рамках этой специализации готовятся будущие специалисты по управлению производством, финансами, маркетингу, планированию и другим функциональным дисциплинам [31, с.341].

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.

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка к следующей должности.

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе

специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Широко распространен в США и в Японии ротация – планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего на том или ином участке работы организаторские способности, направляют на другую работу – с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле чем заменить его.

Работник должен получать универсальное образование в быстро меняющихся условиях, а непрерывное образование, кроме того, является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии.

Таким образом, любое предприятие, стремящееся к успеху на рынке, должно уделять внимание повышению квалификации не только рабочего персонала, но и руководителей всех уровней управления, т.к. именно руководящий состав

ориентирует сотрудников на непрерывное развитие их собственного потенциала и потенциала предприятия в целом.

#### 1.4. Организация системы повышения квалификации персонала

Как и любой другой процесс, повышение квалификации нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Одно из основных положений заключается в том, что повышение квалификации не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к повышению квалификации как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям.

Для организации процесса повышения квалификации специалисты используют так называемую модель повышения квалификации, представленную на рисунке 1 [37, с 289]. Это циклическая модель, которая с небольшими модификациями может применяться в качестве основы для работы как специалистам по обучению и повышению квалификации, так и линейными менеджерами.

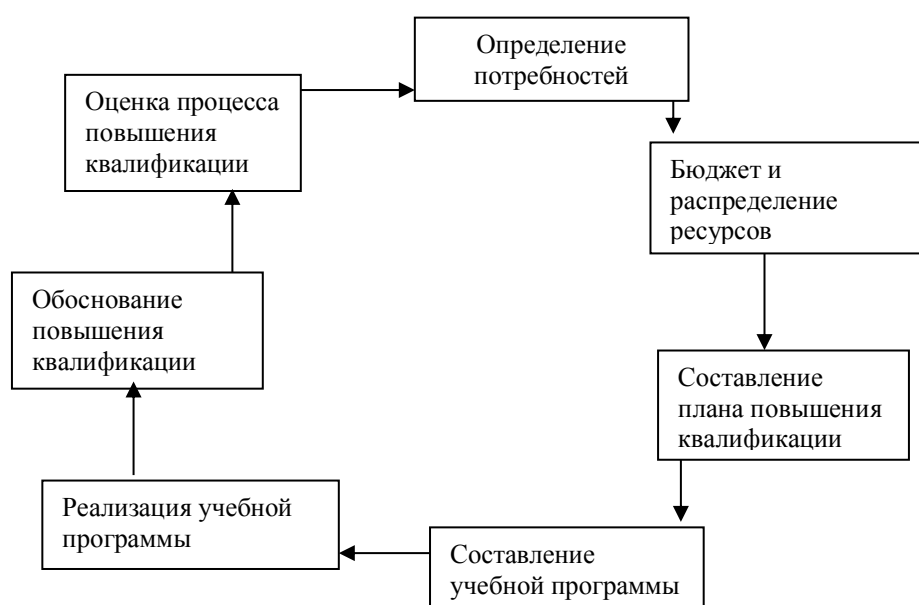


Рисунок 1. Модель систематического повышения квалификации

Составляющие модели систематического повышения квалификации:

## Определение потребностей в повышении квалификации

Следуя модели систематического повышения квалификации, схема повышения квалификации выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в повышении квалификации.

Определение потребностей в повышении квалификации отдельного сотрудника может предприниматься на различных уровнях, то есть совместными усилиями отдела обучения, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе повышения квалификации. Пример формы оценки кандидата приведен на рисунке 2.

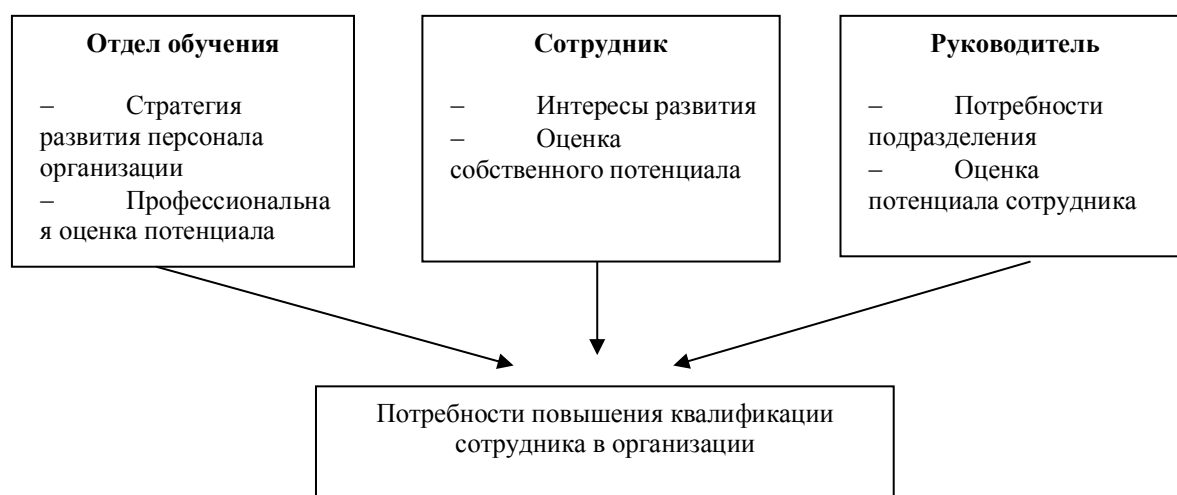


Рисунок 2. Пример формы оценки кандидата

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость повышения квалификации конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия повышения квалификации на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа- потребности в повышении квалификации коллектива отдела или подразделения. Они лучше всего могут быть определены

линейным менеджером этого подразделения. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся выполнения основных показателей отдела (уровень брака, количество жалоб покупателей или клиентов, уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни, текучесть кадров). очень полезно в процессе определения потребностей в повышении квалификации проанализировать критические случаи в работе отдела.

Наиболее детальный анализ потребностей в повышении квалификации происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь - определить функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы.

Уровни определения потребностей в повышении квалификации составляют основу систематической модели повышения квалификации. Кроме того, важно учитывать, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

Для адекватного определения потребности в повышении квалификации необходимо понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в повышении квалификации своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

### Бюджет и распределение ресурсов

Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению и повышению квалификации, и время, затрачиваемое на процесс обучения и повышения

квалификации (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом, так как ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и повышения квалификации и его эффективность.

Для определения бюджета необходимо учесть два фактора, которые влияют на его величину - потребности компании в повышении квалификации и ее финансовое состояние. Высшее руководство компании определяет, сколько может быть потрачено на повышение квалификации в течение следующего года и сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

При расчете бюджета повышения квалификации необходимо учесть все компоненты издержек. Часто организации подсчитывают только прямые издержки - компенсацию приглашенным инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования и т.п., и стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании, проведения обучения в помещениях компании, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки и питание и т.п. только наличие полной информации о связанных с повышением квалификации издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения [42, с 131].

По мнению профессора А.Я. Кибанова, такой подход к обучению и повышению квалификации как к вложению средств характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам [36, с. 292]. В соответствии с этим подходом обучение и повышение квалификации оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект. Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и повышение квалификации и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда на уровне организации и на уровне

отдельных менеджеров усилия будут направлены на решение таких вопросов, как возмещение затрат на обучение и повышение квалификации, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

### Составление учебных планов и программ

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в повышении квалификации. В процессе планирования повышения квалификации может быть полезна схема, приведенная на рисунке 3.



Рисунок 3. Этапы планирования обучения.

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что необходимо достичь с помощью повышения квалификации, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях повышения квалификации. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли повышение квалификации эффективным.

Цели повышения квалификации образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей повышения квалификации дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение какого периода проводится повышение квалификации? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом обеспечить обучение и повышение квалификации? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудников, которого предполагается обучать.

Таким образом, для оптимального проведения обучения сотрудников организации понадобится не только выявление потребностей в повышении квалификации, разработка учебного плана и составление семинаров, но и выбор оптимальных методов обучения, которые необходимо рассмотреть.

#### Методы обучения в системе повышения квалификации

Существует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все методы профессионального обучения могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь



является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации. Основными методами обучения на рабочем месте являются – инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально обученным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на изучение конкретных операций и процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Наставничество (коачинг) являются традиционными методами профессионального обучения. Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех

случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Суть метода можно охарактеризовать семью ступенями, семью шагами наставничества:

1. введение в курс дела и ознакомление;
2. показ подробностей, связанных с рабочим местом, материалами, средствами производства, техникой, компьютерами и т. д.;
3. демонстрация рабочего процесса с объяснением;
4. указание и подсказка в процессе наблюдения за обучаемым при первом выполнении работы. Помощь возможна только в случае необходимости;
5. разъяснение наглядно, основательно и точно;
6. тренировка то есть предоставление возможности потренироваться со все уменьшающимся контролем;
7. дополнительное обучение в целях расширения полученных знаний.

Преимуществами такого метода является наглядность и близость к реальности.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, тесной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле обучение является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В тоже время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации. Основными методами обучения вне рабочего места

являются – лекции, тренинги, дискуссии, практические ситуации (кейсы), деловые игры, самостоятельное обучение.

Лекция является традиционным и самым древним методом профессионального обучения. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что в ходе нее слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практических действий со стороны участников, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Тренинги представляют собой такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Дискуссия заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек). Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Дискуссия – это обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели. Этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя

лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в западной практике метод повышения квалификации руководящих кадров — анализ конкретных практических ситуаций (case-study — англ. яз.). В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании в России при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловой иностранный язык и др. Метод практических ситуаций предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода — научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий. При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы (Teamarbeit), что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана

их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования.

Деловые и ролевые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что они дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников. В деловых играх обучающиеся получают различные роли и общаются друг с другом, выступая от имени действующего лица, которое они изображают. В деловой игре огромную роль играет умение ориентироваться в конфликтных ситуациях. При этом полученные во время игры навыки зачастую переносятся в реальную жизнь. Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических навыков (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т. д.), а также поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.), они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры весьма дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; проведение и эффективный разбор деловой игры (последний имеет чрезвычайное значение для обучения) также требуют специально подготовленных инструкторов [25, с.431].

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения- для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время- обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения, при условии разработки и предоставлении сотрудникам эффективных вспомогательных средств- аудио и видео кассет, учебников, задачников и т.п. Основной чертой самостоятельного

обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может сам выбирать темп обучения, число повторений, то есть контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других его видах. В тоже время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности- обратной связи- обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяют в значительной мере преодолеть этот недостаток.

Разновидностью самостоятельного обучения является программированное инструктирование. В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит, а режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств «общения» - компьютерной клавиатуры, голоса, видео изображения, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает эффективность последнего. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30 процентов) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы. В отличии от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризованном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не реализацией программ обучения- сегодня подготовка обучающей программы продолжительностью один час стоит около 100000 долларов. Однако после того, как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, так как для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризованные программы становятся экономически очень выгодными.

Оценка результатов повышения квалификации.

Существует несколько показателей эффективности повышения квалификации, а именно:

- удовлетворенность участников;
  - степень усвоения участниками учебного материала;
  - решение проблем организации, которые послужили причиной проведения данного обучения.

Для определения успеха в обучении персонала применяются следующие методы:

- опросы;
- экзамены и тесты;
- измерение успеха через анализ динамики общих показателей организации

Если говорить об оценке эффективности учебных программ, то ее смысл заключается в том, чтобы определить, является ли данная форма обучения эффективной и какую пользу от обучения работников получает организация.

Программу обучения следует также оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения [4, с. 46].

Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого производственного поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения

и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемых при оценке эффективности обучения.

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменение поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, определяющий реальную выгоду, которую получила организация в результате проведенного обучения.

#### Требования, обеспечивающие эффективность обучения

Обучение – это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой [27, с 285].

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды.



Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Изменение среды бизнеса и применяемых стратегий заставляет компании постоянно развивать способности. Капиталы приходят и уходят, технологии изменяются и исчезают. Остаются только люди, и именно от них зависит рост капиталов и эффективное использование технологий. Следовательно, постоянное развитие и совершенствование навыков, умений, способностей, знаний сотрудников становится необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса.

Выводы по первой главе:

1. Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем

заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

4. Повышение квалификации полезно и нужно в случаях:

1) когда необходимо совершенствование имеющихся навыков, в следствии технологических изменений, связанных с научно -техническим прогрессом;

2) когда возникает давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников в целях повышение производительности и качества труда, а также качества продукции или услуг;

3) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.;

4) когда необходима подготовка к более высокой должности.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников – достаточно трудоемкий и ответственный процесс, требующий тщательной разработки, организации, координации, оценки и корректировки. От того насколько продуманными будут решения на каждом из этапов данного процесса во многом зависит успех работы с персоналом и системы в целом.

## **Глава 2. Анализ и совершенствование системы повышения квалификации сотрудников ООО «АКС86»**

### **2.1. Организационная характеристика ООО «АКС86»**

Общество с ограниченной ответственностью «АКС86» было образовано в 2011 году. Учредителями Общества стали физические лица.

ИНН 8656005456 ОГРН 1117456010055

Организация создана без ограничения срока, но может быть реорганизовано или ликвидировано в соответствии с действующим законодательством.

Дата регистрации 21 сентября 2011 года. Регистрирующий орган: Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Ленинскому району города Нижневартовска ХМАО. Телефон: 8(3466)-29-67-68. Местом нахождения и почтовым адресом организации является: Российская Федерация, 628605 г. Нижневартовск, ул. Индустриальная 57.

Основным видом деятельности предприятия ООО «АКС86» является:

- 1) оказание услуг по обслуживанию жилого фонда г. Нижневартовска;
- 2) закупка-продажа товаров;
- 3) оказание сантехнических услуг;
- 4) обслуживание инженерных коммуникаций предприятий и организаций;
- 5) ассенизаторские услуги.

Основной целью работы ООО «АКС86» является получение прибыли, как ключевой показатель предприятия.

Рост прибыли на данном предприятии обуславливается следующими факторами:

- 1) удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- 2) позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- 3) условия благосостояния работающих на предприятии и развитие хороших отношений среди персонала;
- 4) публичная ответственность и имидж организации;
- 5) высокий уровень труда;

б) минимизация издержек и т.д.

Директор предприятия ООО «АКС86»:

1) имеет печать, фирменный бланк, товарный знак, эмблему и прочие реквизиты;

2) имеет право открывать расчетный и другие счета в учреждениях банков;

К основным производственным функциям предприятия ООО «АКС86» следует отнести:

1) рекламирование услуг и работ выполняемых фирмой;

2) оказание услуг их покупателям;

3) ценообразование, оказываемых услуг и работ;

4) формирование ассортимента товаров в торговой точке ООО «АКС86»;

5) изучение возможностей расширения спектра обслуживаемых предприятий и жилого фонда.

Директор ООО «АКС86» руководствуется следующими внутренними документами: Устав предприятия, коллективный договор, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры. Предприятие ООО «АКС86» несет ответственность по своим долгам и своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя.

Численность персонала ООО «АКС86» определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, согласно штатному расписанию, составляет 16 человек.

Рассмотрим организационную структуру предприятия ООО «АКС86» (рис.4).

Вопросы найма и увольнения, формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников решаются директором Ляшевым Д.В. ООО «АКС86» самостоятельно на основе законодательства РФ.



Рисунок 4. Организационная структура ООО «АКС86»

Система оплаты труда для персонала построена на использовании повременно-премиальной формы. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

У каждого работника предприятия ООО «АКС86» есть свои должностные обязанности.

Руководство деятельностью предприятия ООО «АКС86» осуществляет директор, который:

- 1) заключает договора с юридическими и физическими лицами;
- 2) осуществляет оперативное руководство деятельностью отделов;
- 3) защищает имущественные интересы и деловую репутацию предприятия;
- 4) заключает и расторгает трудовые договора (контракты) с работниками с соблюдением действующего законодательства и штатного расписания;
- 5) определяет состав, численность и заработную плату работникам.

Должностные обязанности главного бухгалтера:

- 1) ведет работу с бухгалтерской отчетностью, внутренней и внешней документацией и корреспонденцией;

2) занимается отчетами и перечислениями в налоговые и другие государственные органы;

3) производит расчеты с поставщиками, а также множество других операций;

4) своевременно подготавливает платежные поручения;

5) контролирует наличие всех приходных накладных на весь товар;

6) производит прием на работу персонала и увольнение.

Должностные обязанности специалиста по участию в торгах:

1) поиск торговых процедур на электронных площадках;

2) подготовка аукционной документации или котировочных заявок;

3) участие в торговых процедурах (аукционы);

4) ведет документацию по ведению работ в соответствии с техническим заданием заказчика.

Должностные обязанности инженера:

1) Исследование инженерных сетей на предмет их физического состояния и износа;

2) Определение цены обслуживания инженерных сетей;

3) Контролирует исполнение работ по сантехническим работам и обслуживанию.

Руководитель отдела по спецтехнике проводит ежедневный осмотр спецтехники, руководит исполнением работ вверенной ему техники, составляет план – график работы спецтехники и контролирует составление путевых листов.

Согласно ст.91 Трудового Кодекса РФ нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятии ООО «АКС86», не превышает 40 часов в неделю. Законодательства РФ регулирующего рабочее время работников всех предприятий, независимо от их форм собственности.

Правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успех предприятия. Именно от людей, работающих на предприятии ООО «АКС86», зависит, будет ли предприятие процветать или закроется. Только люди, обладающие большим запасом энергии, желающие добиться высоких результатов, сделать карьеру и иметь достойный

уровень жизни, а также имеющие современный взгляд на поставленные цели, обладающие умением предвидеть ситуацию, способны сделать предприятие ООО «АКС86» прибыльным.

При приеме на работу в предприятие ООО «АКС86» обращается особое внимание на наличие у работника начального или среднего специального. Наличие опыта работы слесаря – сантехника, электрика или водителя (от второго класса) становится главным критерием отбора работника на вакантную должность. Особый интерес со стороны работодателя имеет такие свойства работника как стрессоустойчивость, отсутствия привязанности к алкоголю, организованность.

Как правило, до принятия предприятием ООО «АКС86» решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- 1) предварительную отборочную беседу;
- 2) заполнение бланка заявления;
- 3) проверку рекомендаций и послужного списка;
- 4) принятие решения.

Новичков принимают на работу, как правило, с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник предприятия ООО «АКС86» должен научиться профессионально общаться с клиентами, знать техническую часть, пользоваться инструментом, знать материальную часть и материаловедение, разбираться в технической документации.

Обучение проводится старшими коллегами. В конце испытательного срока главный инженер проверяет, насколько хорошо новичок запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, выслушивается мнение опытных работников и тех, кто работал с новичком. В период испытательного срока у работника коэффициент трудового участия существенно ниже чем у более опытных работников

Решение о приеме на работу принимается директором. После чего оформляются следующие документы:

- 1) приказ о приеме на работу;
- 2) заключается трудовой договор;

3) запись в трудовой книжке.

Время успешного обучения зависит от личных способностей новичка, желания и стремления обучаться, коммуникабельности, предыдущего опыта, особенно в системе жилищно – коммунального хозяйства.

Предприятие ООО «АКС86» работает с достаточно большим количеством управляющих компаний и жилищных ремонтно-эксплуатационных управлений:

- 1) ООО «ЖРЭУ №2 г. Нижневартовска»;
- 2) ООО «ЖРЭУ №5 г. Нижневартовска»;
- 3) ООО «ЖРЭУ №8 г. Нижневартовска»;
- 4) УК «Ключ»;
- 5) УК «Западный – 2»;

В общей численности ООО «АКС86» обслуживает более 50 жилых домов круглосуточным образом, более 10 бюджетных учреждений и около 75 торговых точек и предприятий услуг торговли и общественного питания.

## **2.2. Анализ хозяйственной деятельности ООО «АКС86»**

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой торговой сети нами будет проведено исследование эффективности работы ООО «АКС86». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику объема оказанных услуг, совокупных затрат на осуществление деятельности, валовой прибыли, численности персонала. В таблице 2. представлены результаты данного анализа. Из таблицы 2. видно, что товарооборот инженерного предприятия в 2015 году упал на 3% в относительном выражении или на 487 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель далее сокращался на 4% или на 662 тыс. руб. Себестоимость деятельности в 2015 году упала на 9% в относительном выражении или на 1224 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель упал на 11% или на 1304 тыс. руб.



Покупная стоимость реализованных товаров в 2015 году поднялся на 31% в относительном выражении или на 737 тыс. руб., а в 2016 поднялся на 21% или на 642 тыс. руб.

Таблица 2.

## Динамика основных показателей деятельности торгового предприятия

Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Объем оказанных услуг и работ	15360	14873	14211	-487	-662	97%	96%
Себестоимость оказанных услуг и работ	12980	11756	10452	-1224	-1304	91%	89%
Валовая прибыль от основной деятельности предприятия	2380	3117	3759	737	642	131%	121%
Численность персонала	25	22	27	-3	5	88%	123%

Численность персонала исследуемого предприятия в 2015 году упала на 12% в относительном выражении или на 3 человека в абсолютном. В 2016 году численность персонала поднялась на 23% или на 5 человек.

Динамику данных показателей представим на рисунке .

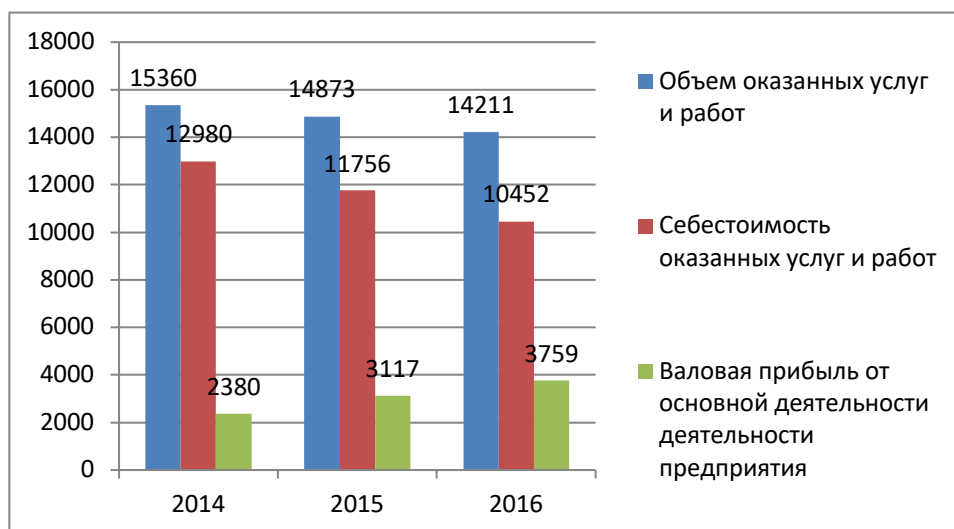


Рисунок 5. Динамика основных показателей деятельности торгового предприятия в 2014-2016 гг., тыс. руб.

В 2016 году материальная база предприятия существенно выросла и стала выглядеть следующим образом:

Легковой спец. автотранспорт	Грузовой спец. автотранспорт
ВАЗ-2112	МАЗ-КО514-1
аварийная	каналопромывочная
ВАЗ-2104	МАЗ-КО505
ремонтная	илосос
ВАЗ-2120	ЗИЛ-КО520
аварийная	ассенизатор
ГАЗ-3110	техническая

Следующим этапом анализа оказанных услуг по структуре исходя из объема доходов. Анализ будет проводиться по данным периода 2014-2016 гг.

Все оказываемые товары и услуги, оказываемые ООО «АКС86» можно разбить на 5 групп:

- 1) Комплексное обслуживание торговых точек.
- 2) Комплексное обслуживание торговых точек жилых домов.
- 3) Гидродинамическая промывка сетей.
- 4) Сантехнические работы.
- 5) Вывоз жидких отходов.

Проанализируем распределение генерируемой выручки по основным группам исходя из доходов и изменение ее по этим группам. В таблице 3. представлены результаты данного анализа.

Таблица 3.

Товарооборот по видам деятельности за 2014 - 2016 гг.

Группа товаров	2014		2015		2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Комплексное обслуживание торговых точек	5621,76	36,6	5964,07	40,1	5286,49	37,2
Комплексное обслуживание торговых точек жилых	1520,64	9,9	1487,30	10	1250,57	8,8

домов						
Гидродинамическая промывка сетей	3886,08	25,3	4253,68	28,6	4135,40	29,1
Сантехнические работы	2150,4	14	1784,76	12	1676,90	11,8
Вывоз жидких отходов	2181,12	14,2	1383,19	9,3	1861,64	13,1

Из таблицы 3. видно, что наибольший товарооборот приходится на группу комплексное обслуживание торговых точек, как в 2014, 2015, так и в 2016 году, что соответствует тенденциям состояния рынка реформ ЖКХ в России и в г. Нижневартовск.

Наименьшую доходность имеет деятельность по откачке жидких отходов за все 3 года.

Анализ доходов по видам деятельности ООО «АКС86» по видам деятельности за 2014 - 2016 гг. представим на рисунке 6.

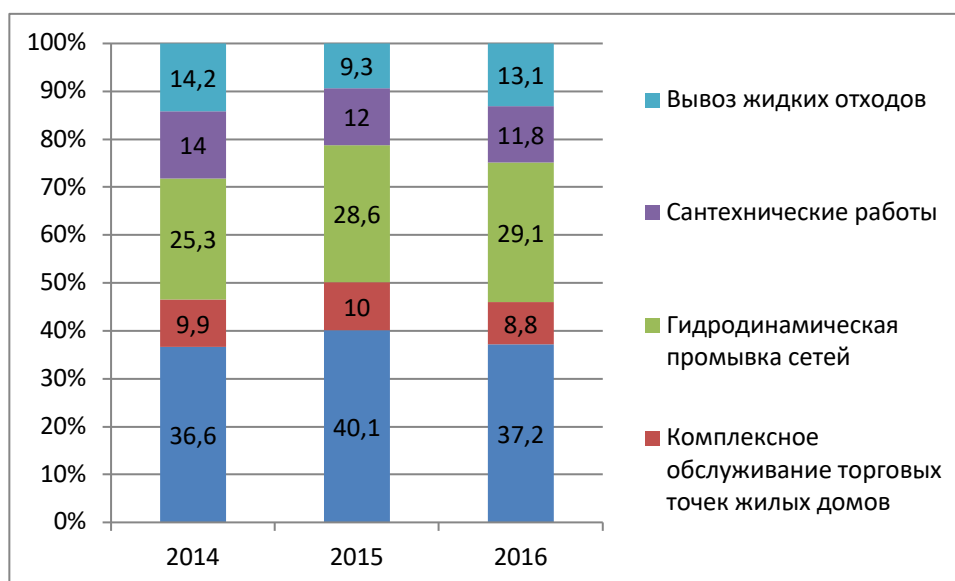


Рисунок 6. Доход по основным видам деятельности ООО «АКС86» за 2014–2016 гг.

Перейдем к анализу себестоимости предприятия ООО «АКС86» за период 2014 – 2016 гг. Выраженные в денежной форме текущие затраты, связанные с производством сантехнических услуг, услуг по комплексному обслуживанию жилых домов, бюджетных предприятий и торговых услуг.

Рассмотрим структуру затрат, которая представлена в таблице 4.

Структура затрат на оказание услуг и работ по основной деятельности ООО «АКС86» за 2014 и 2016 год

Издержки обращения	2014		2015		2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9
ГСМ	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3
Инструменты и хоз. расходы	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2
Спецодежда	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4
Реклама	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9
Итого:	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100

Как видно из данных таблицы, основной статьей затрат как в 2014, 2015, так и в 2016 году являются расходы на заработную плату. На втором месте – расходы по арендной плате, которые и за все 3 года составляли от 25,6% до 29,3% всех расходов предприятия.

На рисунке 7 представлена структура себестоимости основной деятельности предприятия ООО «АКС86» за 2014 и 2016 год.

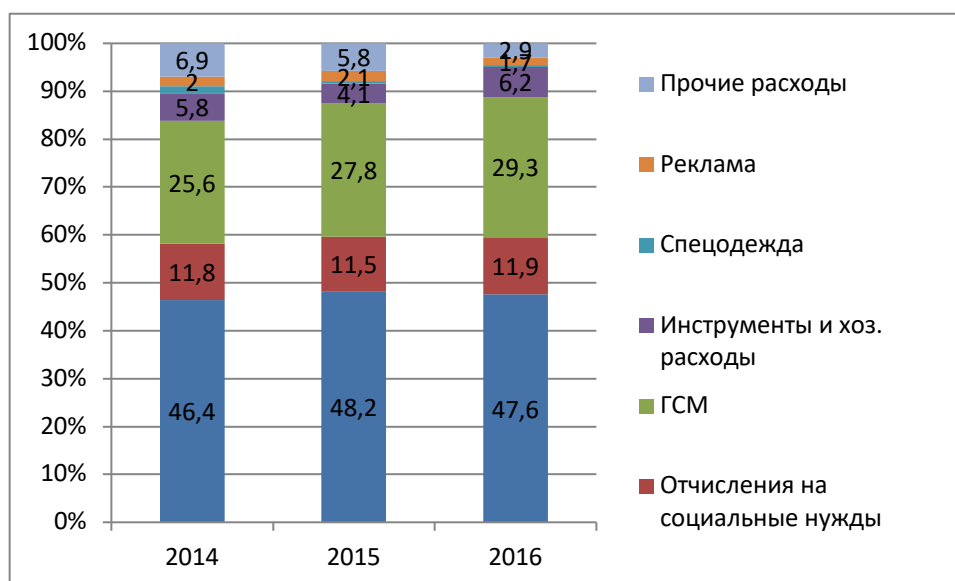


Рисунок 7. Структура затрат на деятельность предприятия ООО «АКС86» за 2014-2016 гг., %

Наиболее значимым показателем при анализе эффективности деятельности предприятия является показатель рентабельности продаж, который показывает, сколько прибыли организация получила с каждого рубля проданного товара. Показатели рентабельности рассчитываются как на основе прибыли до налогообложения, так и на основе чистой прибыли.

Представим данные рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности персонала предприятия ООО «АКС86» в таблице 5.

Таблица 5

Показатель рентабельности продаж за 2014-2016 гг.

Показатель	Период			Индекс	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Рентабельность продаж	15,49%	20,96%	26,45%	135,25%	126,21%
Рентабельность затрат	18,34%	26,51%	35,96%	144,60%	135,64%
Рентабельность персонала	95,20%	141,68%	139,22%	1,49	0,98

Рентабельность продаж, рентабельность затрат, рентабельность персонала и рентабельность торговой площади рассчитаем соответственно по формулам.

Рентабельность продаж - коэффициент равный отношению прибыли от реализации продукции к сумме полученной выручки.

$$R_{\text{прод}} = 2380/15360 * 100\% = 15,49\% \text{ – рентабельность продаж за 2014 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3117/14873 * 100\% = 20,96\% \text{ – рентабельность продаж за 2015 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3759/14211 * 100\% = 26,45\% \text{ – рентабельность продаж за 2016 г.}$$

Таким образом, если в 2015 году с каждого рубля реализованной продукции предприятие получало прибыли 20,96 коп, то в 2016 году этот показатель повысился и составил 26,45 коп.

Рассчитаем рентабельность затрат.

Рентабельность затрат - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции.

$$R_z = 2380/12980 * 100\% = 18,34\% \text{ – рентабельность затрат за 2014 г}$$

$$R_z = 3117 / 11756 * 100\% = 26,51\% \text{ – рентабельность затрат за 2015 г.}$$

$R_z = 3759/10452 * 100\% = 35,96\%$  – рентабельность затрат за 2016 г.

Рентабельность затрат в 2016 году увеличилась на 9,45%, в сравнении с 2015 годом, это связано с ускорением оборачиваемости активов и более эффективным использованием основных фондов и оборотных средств.

Рассчитаем рентабельность персонала.

Рентабельность персонала - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к среднесписочной численности персонала

$R_{п.} = 2380/25 = 95,20$  (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2014г.

$R_{п.} = 3117/22 = 141,68$  (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2015 г.

$R_{п.} = 3759/27 = 139,22$  (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2016 г.

В 2015 году произошло увеличение рентабельности персонала на 46,48 тыс. руб./чел. прежде всего, связано в связи с ростом объема выручки от продаж услуг и работ, а в 2016 году – уменьшилась на 2,46 тыс. руб./чел. это связано с ростом численности персонала.

Динамику показателей рентабельности продаж и затрат отобразим на рисунке 8.

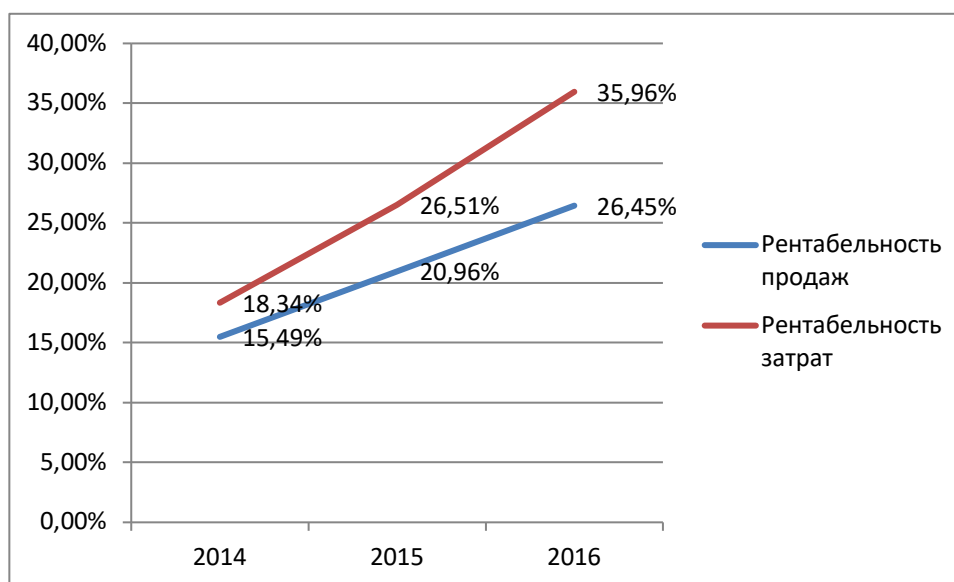


Рисунок 8. Показатели рентабельности затрат и продаж ООО «АКС86» за 2014 – 2016 гг.

### 2.3. Анализ кадрового состава ООО «АКС86»

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазина в зависимости от его участия в торгово-технологическом процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией потребительских товаров. К ним относятся работники торгового зала: продавцы, кассиры, администраторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники - это фасовщики, грузчики, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента - обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей торгового предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля над фондом заработной платы и выплатами социального характера.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям: по половому признаку, по стажу работы, по образованию, по возрастному признаку, по квалификационной структуре [8].

Рассмотрим структуру предприятия ООО «АКС86» по половому признаку в таблице 6.

## Структура персонала ООО «АКС86» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2014 г		2015 г		2016 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации ООО «АКС86» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2014 году, в 2015 году мужчин больше на 8 человек, а в 2016 году – на 9 человек. В основном к «мужским» должностям в организации ООО «АКС86» относятся сантехники, электрики, инженерный состав.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рисунок 9.).

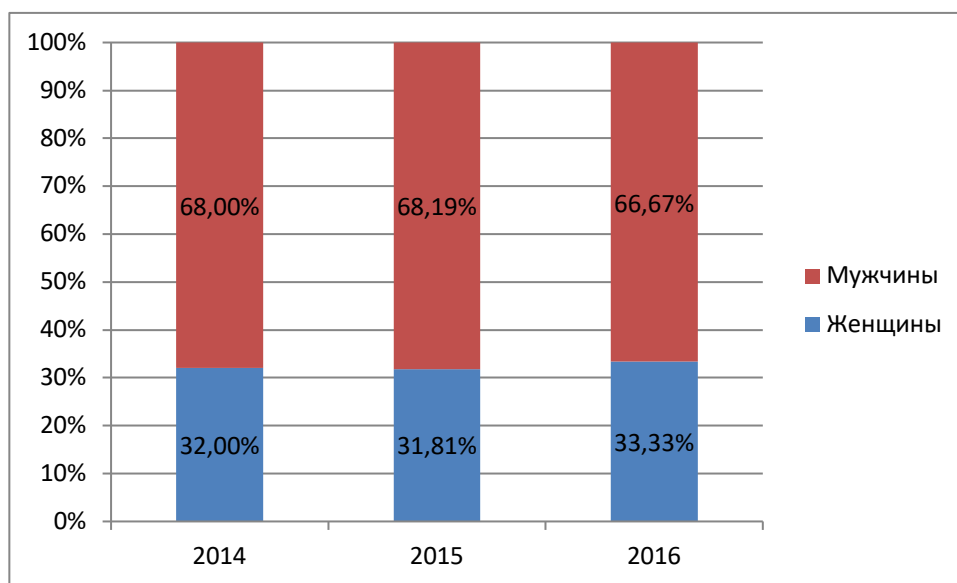


Рисунок 9. Структура организации ООО «АКС86» по половому признаку в период 2014 – 2016 гг., %.

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 7.).

Таблица 7.

## Структура организации ООО «АКС86» по возрасту

Возраст	Период
---------	--------



	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «АКС86», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности сантехников и работники по обслуживанию. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 10.

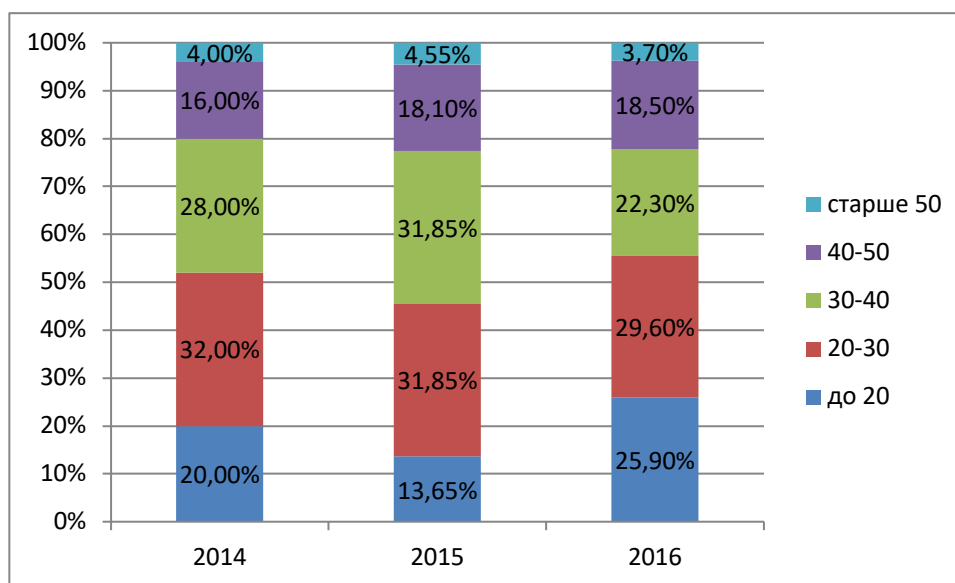


Рисунок 10. Структура организации ООО «АКС86» по возрасту

В следующей таблице работники организации ООО «АКС86» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 8.

Структура организации ООО «АКС86» по образованию

Образование	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%

Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспец.	11	44%	9	42%	10	37%
Незаконченное В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2014 – 11 человек, в 2015 – 9 человек, а в 2016 – 10 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2014 – 5 человек, в 2015 – 7 человек, а в 2016 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2014 – 5 человек, в 2015 – 3 человек, а в 2016 – 6 человек, и средним образованием в 2014 – 4 человек, в 2015 – 3 человек, а в 2016 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 11.

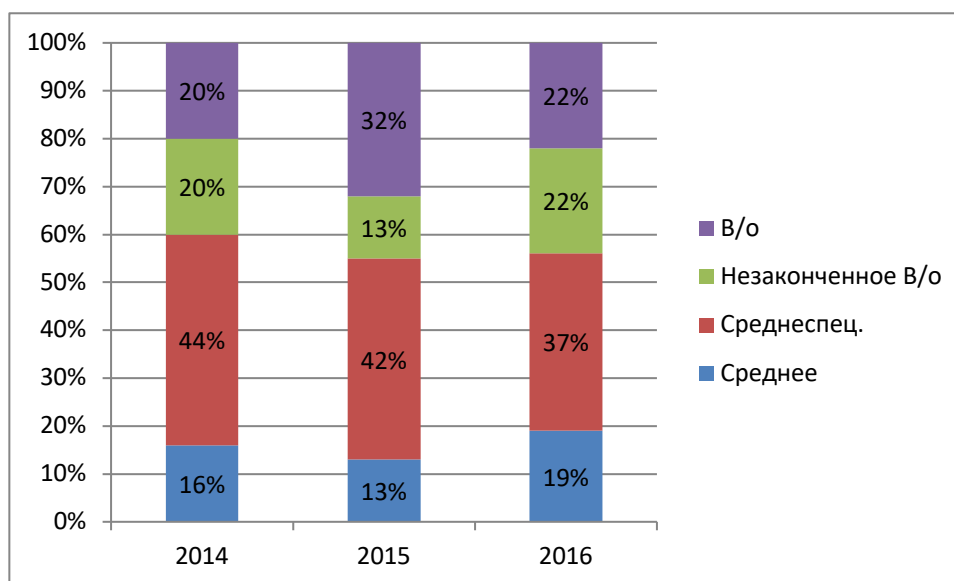


Рисунок 11. Структура организации ООО «АКС86» по образованию.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с начальным образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности работников основного персонала. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 9.

Таблица 9.

Структура организации ООО «АКС86» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 2.18. мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2014 году – 36%, в 2015 году – 54,55%, а в 2016 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2014 году– 32%, в 2015 – 31,82%, а в 2016 – 33,33%. (рисунок 19.)

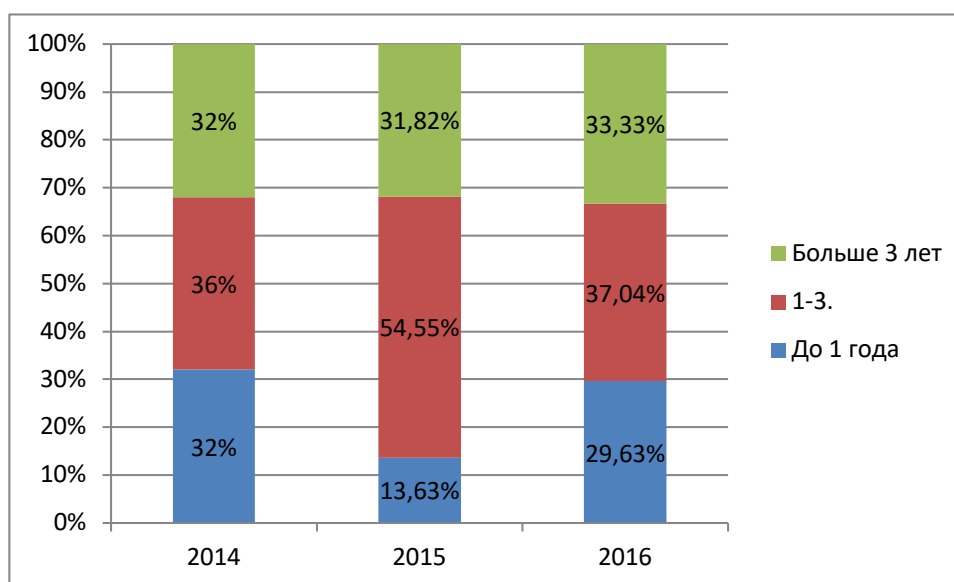


Рисунок 12. Структура организации ООО «АКС86» по стажу работы.

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «АКС86» в таблице 10.

Таблица 10

Квалификационная структура персонала предприятия ООО «АКС86»

Должности	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты (инженеры, бухгалтера)	5	20%	5	20%	5	20%
Рабочие	16	64%	14	68%	18	64%
Служащие	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 10 можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2014 году - 16 человек, в 2015 году – 14 человек, а в 2016 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1, это Ляшев Дмитрий Владимирович.

Главной задачей квалификационной структуры ООО «АКС86» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Основными направлениями политики ООО «АКС86» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

## 2.4. Анализ действующей системы повышения квалификации на ООО «АКС86»

Система повышения квалификации сотрудников предприятия ООО «АКС86» имеет широкий спектр различных программ обучения, направленных на самые разные категории работников. Можно выделить три направления обучения работников:

1. Обучение техники безопасности и охране труда.
2. Обучение вне рабочего места.
3. Обучение на рабочем месте.

Рассмотрим обучение техники безопасности и охране труда.

Для всех принимаемых на работу лиц, а также для работников, переводимых на другую работу, проводится обучение по охране труда и техники безопасности. Обучение проводится в виде инструктажа, может быть:

- вводный;
- первичный на рабочем месте;
- повторный;
- внеплановый;
- целевой.

Все принимаемые на работу лица, а также командированные на предприятия работники и работники сторонних организаций, выполняющие работы на выделенном участке, обучающиеся образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящие на предприятии производственную практику, и другие лица, участвующие в производственной деятельности организации, проходят в установленном порядке вводный инструктаж, который проводит инженер по охране труда.

Вводный инструктаж по охране труда проводится по программе, разработанной на основании законодательных и иных нормативных правовых актов РФ с учетом специфики деятельности предприятия утвержденной в установленном порядке руководителем.

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи проводит непосредственный руководитель работ (мастера, начальники структурных подразделений, начальники цехов), прошедших в установленном порядке обучение по охране труда и проверку знаний и требований охраны труда и техники безопасности. Проведение инструктажей по ОТ и ТБ включает в себя ознакомление работников с имеющимися опасными или вредными производственными факторами, изучение требования ОТ и ТБ, содержащихся в локальных нормативных актах организации, инструкциях по ОТ и ТБ, технической, эксплуатационной документации, а также применение безопасных методов и приемов выполнения работ.

Инструктаж по ОТ и ТБ завершается устной проверкой приобретенных работником знаний и навыков безопасных приемов работы лицом, проводившим инструктаж. Проведение всех видов инструктаже регистрируются в соответствующих журналах проведения инструктажей, с указанием подписи инструктирующего а также указанием даты проведения инструктажа.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится до начал самостоятельной работы:

- со всеми вновь принятыми работниками, включая работников, выполняющих работу на условиях трудового договора, заключенного на срок до двух месяцев или на период выполнения сезонных работ;
- с работниками предприятия, переведенными в установленном порядке из другого структурного подразделения, либо работниками, которым поручается выполнение новой для них работы;
- с обучающимися образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящими производственную практику и другими лицами, участвующими в производственной деятельности организации.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится руководителями структурных подразделений предприятия по программам, разработанным и утвержденным в установленном порядке в соответствии с требованиями законодательных и иных нормативных правовых актов по ОТ и ТБ, локальных

нормативных актов предприятия, инструкции по ОТ и ТБ, технической и эксплуатационной документации.

Повторный инструктаж проходят все работники, указанные выше, не реже одного трех месяцев по программам, разработанным для проведения первичного инструктажа на рабочем месте.

Внеплановый инструктаж проводится:

- при введении в действие новых или изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, а также инструкций по ОТ и ТБ;

- при изменении технологических процессов, замене или модернизации оборудования, приспособлений, инструмента и других факторов, влияющих на безопасность труда;

- при нарушении работниками требований ОТ и ТБ, если эти нарушения создали реальную угрозу наступления тяжких последствий (несчастный случай на производстве, авария и т.п.);

- при перерывах в работе (для работ с вредными и/или опасными условиями - более 30 календарных дней, а для остальных работ - более двух месяцев);

- по требованию должностных лиц органов государственных надзора и контроля;

- по решению руководителя.

Целевой инструктаж проводится при выполнении разовых работ, при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и работ на которые оформляется разрешение или другие специальные документы, а также при проведении в организации массовых мероприятий.

#### 1. Обучение вне рабочего места.

Обучения вне рабочего места - предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Такое обучение, как правило, проводится внешними учебными структурами и вне стен организации в форме

лекций, деловых и ролевых игр, разбора учебных ситуаций, моделирования производственных процессов и т.д.

Обучение вне рабочего места это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии, с целью получения ими квалификации по любому из направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для такого обучения подаются списки работников, которым необходимо пройти обучение. Этот список согласовывается с директором, издается распоряжение по предприятию. На обучение работников подается заявка в учебное учреждение.

ООО «АКС86» сотрудничает с Нижневартовским многопрофильный техникум ГБОУ СПО (ССУЗ) и ООО ГБОУ ВПО «АНХ и ГС».

В таком обучении есть свои преимущества и свои недостатки.

Преимущества:

- Обучающиеся работники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.
- Обучающиеся могут быть отозваны с учебы для решения возникших на работе проблемы.
- Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным для предприятия.
- Может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями.
- Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен только вне стен организации.
- В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

Недостатки:

- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией.
- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственно выполнению реальной работы.

3. Обучение на рабочем месте.

Обучение на рабочем месте делится на два вида:



- Переподготовка рабочих (обучение вторым и смежным профессиям).
- Повышение квалификации.

Обучение на рабочем месте и обучения применяемые в ходе выполнения работы, характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в формах: наставничество, делегирование полномочий, использование учебных методик, инструкций и т.п. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данного предприятия и только для его сотрудников.

Обучение в стенах организации может вестись с отрывом от работы или без отрыва от работы.

1. Переподготовка рабочих - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой или расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Учебные планы и программы для обучения рабочих вторым и смежным профессиям, сроки обучения согласовываются с директором по представлению руководителей структурных подразделений применительно к учебным планам и программам для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям и разрядам.

Теоретическое и производственное обучение осуществляется в пределах рабочего места, согласно учебным планам и программе по соответствующей профессии. Сроки обучения устанавливаются распоряжением генерального директора, исходя из программы обучения, специфики профессии, необходимого уровня квалификации, начальной образовательной и специальной подготовки, профессионального опыта, но не могут быть более 6 месяцев.

По окончании срока обучения, работник сдает экзамен, действующий в Обществе комиссии на присвоение ему рабочей специальности. Результаты экзамена по переподготовки рабочих заносятся в протокол квалификационной комиссии о присвоении рабочему профессии. При успешной сдаче экзамена, на

основании протокола квалификационной комиссии, отдел кадров готовит приказ о присвоении работнику определенной профессии.

2. Повышение квалификации - это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии и присвоении более высокого разряда.

Организируются следующие формы повышения квалификации рабочих на производстве сантехнических услуг, оказываемых ООО «АКС86»: производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; повышение квалификационного разряда.

Производственно-технические курсы создаются для повышения квалификации, углубления и расширения знаний, навыков и умений рабочих по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, применяемых в производстве, правил и требований их безопасной эксплуатации, технической документации, научной организации труда, а также вопросов повышения качества выпускаемой продукции.

Повышение квалификационного разряда - это обучение рабочих с целью повышения квалификационного разряда по соответствующей профессии.

Программа, дата и место проведения курсов утверждаются распоряжением генерального директора по представлению руководителей структурных подразделений. Комплектование групп осуществляется, как правило, рабочими одной или родственными профессиями либо в соответствии с тематической направленностью курсов.

Учебные планы и программы для повышения квалификационного разряда рабочих, сроки обучения утверждаются распоряжением генерального директора по персоналу по представлению руководителей структурных подразделений

применительно к учебным планам и программам по соответствующим профессиям и разрядам.

Статистику обучения можно рассмотреть в виде таблице 11

Таблица 11

Статистика обучения ООО «АКС86»

Обучение	2014		2015		2016	
	чел	%	чел	%	чел	%
Обучение ТБ и ОТ (семинары)	22	57,9%	14	56,0%	12	54,5%
Обучение вне рабочего места (курсы)	2	5,3%	1	4,0%	1	4,5%
Обучение на рабочем месте в форме наставничества	14	36,8%	10	40,0%	9	40,9%
Итого	38	100%	25	100%	22	100%

В таблице 11 видно, что каждый год обучение увеличивается в меньшую сторону. Так если в 2014 году обучающихся вне рабочего места было 2 человека, то в 2015 году снизилось до 1 человека. А по отношению 2016 году к 2015 году данный показатель не изменился. Обучение на рабочем месте так же снижается каждый год. Так 2014 году 14 человек, а в 2015 году снизилось на 4 человека. 2015 году 10 человек, а в 2016 году снизилось до 9 человек. Это говорит о том, что рабочий персонал плохо стремится обучаться и повышать уровень знаний и повышать свою квалификацию, это может привести к большей производительности труда, улучшению качеству работы и улучшению продукции изготавливаемой на производстве. Рассмотрим таблицу в виде графика (рисунок 13).

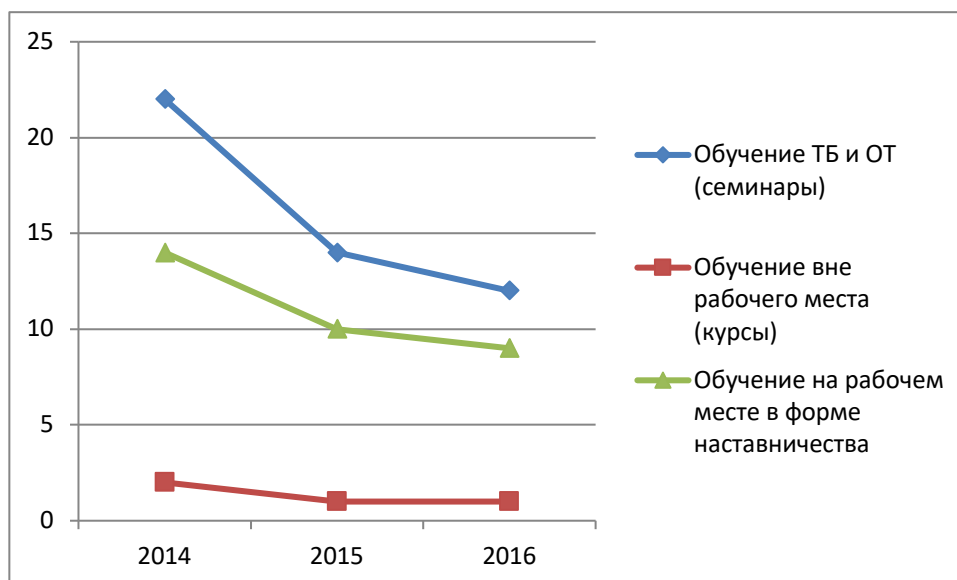


Рисунок 13 Динамика обучения ООО «АС74» в период 2014 – 2016 гг., чел.  
Затраты на обучение рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12.

Затраты на обучение ООО «АКС86»

Направление повышения квалификации	Период		
	2014	2015	2016
Затраты на наставничество	125,6	98,3	101
Затраты на внешнее обучение	12,9	32,8	15,7
Затраты на обучение на курсах по ТБ	187	192	96

Как видно из графика, снижение числа обучающихся (рисунок 13) привело к сокращению расходов на обучение персонала. Данный показатель не может сказаться на безопасности труда. Обучение специалиста на участие в государственных закупках составило в 2016 году 15,7 тыс. руб. В 2015 году такое же обучение прошел директор предприятия. В 2014 году прошел квалификацию главный бухгалтер. Тематика ее повышения квалификации была направлена на налоговый учет 2015 году. На рисунке 14 представим динамику расходов на обучение в период 2014 – 2016 гг.

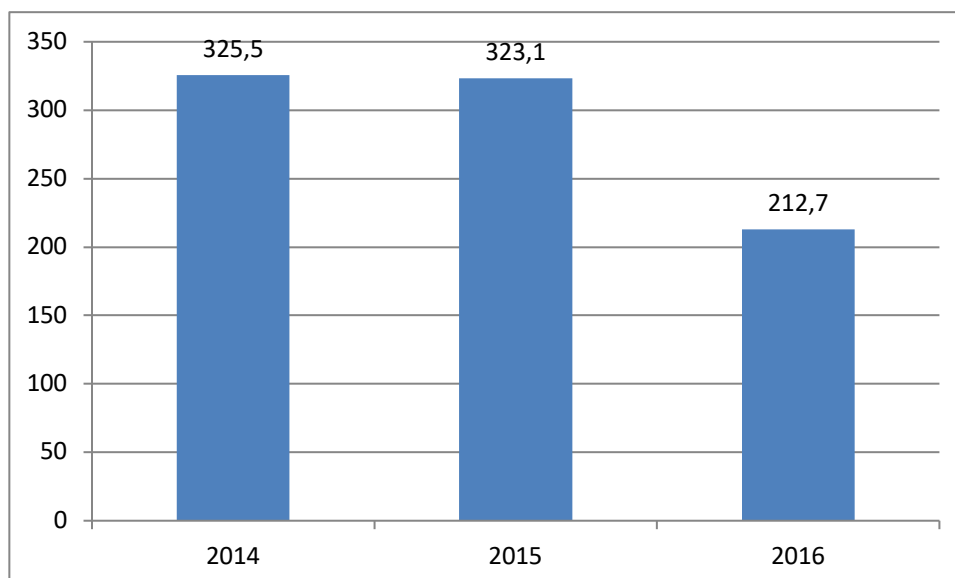


Рисунок 14 Затраты на повышение квалификации ООО «АКС86», тыс. руб.

Использование SWOT - анализа действующей системы повышения квалификации персонала покажет ее проблемы и достоинства. Результаты SWOT - анализа используются для разработки стратегии. Выявленные проблемы необходимо проанализировать при обсуждении дальнейшего развития предприятия. Представим в виде таблице 13.

Таблица 13

SWOT - анализ действующей системы повышения квалификации персонала.

<p>S - сильные стороны.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие сознательного финансирования в повышения квалификации.</li> <li>Высокий уровень понимания роста квалификации сотрудников со стороны руководства.</li> <li>Развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности.</li> <li>Преимущество уровня оплаты труда по сравнению с конкурентами в отрасли ЖКХ.</li> </ol>	<p>W - слабые стороны.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Низкая квалификация части работников в области ТБ и обслуживания жилого фонда.</li> <li>Незаинтересованность в материальном плане рабочих в обучении.</li> <li>Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам в аспекте наличие уровня квалификации.</li> <li>Низкий уровень вознаграждений при повышении квалификации.</li> <li>Отсутствие системы служебного продвижения.</li> </ol>
<p>O - возможности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Открытие эффективных обучающих курсов для рабочих смежных профессий (среди сантехников и электриков).</li> </ol>	<p>T - угрозы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Появление недовольства со стороны управляющих компаний.</li> <li>Неблагоприятная социально-</li> </ol>

<p>2. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами (в области ЖКХ).</p> <p>3. Высокий уровень производительности труда.</p> <p>4. Высокое качество услуг обслуживания за счет использования квалифицированной рабочей силы.</p>	<p>экономическая политика в стране и кризис неплатежей в области ЖКХ.</p> <p>3. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема обслуживания.</p> <p>4. Слабые позиции в области кадровой политики, требующие внимания.</p>
---	--

#### Сила и Возможности.

Необходимо использовать финансирование на обучение персонала путем открытия обучающих курсов для рабочих. С помощью таких курсов рабочие расширят уровень знаний повысят квалификацию и смогут повысить уровень производительности труда и качество продукции.

#### Сила и Угроза.

Обучение персонала или повышение квалификации поможет производству снизить уровень бракованной продукции. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране может снизить уровень оплаты труда, а также уменьшит финансирование в обучении персонала.

#### Слабость и Возможность.

Путем открытия обучающих курсов для рабочих позволит повысить уровень квалификации рабочих, за счет повышения квалификаций повысится качество продукции, у руководителя повысится потенциал в вознаграждении рабочих. В свою очередь рабочие заинтересуются в обучении и в повышении квалификации.

#### Слабость и Угрозы.

Низкая квалификация рабочих может привести к увеличению бракованной продукции. Неблагоприятные социально-экономическая политика в стране может привести к снижению производственных объемов, а значит к сокращению рабочих мест. Отсутствие системы служебного продвижения является одной из причин незаинтересованности рабочих в обучении.

## **2.5. Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации персонала и оценка их эффективности ООО «АКС86»**

Основная цель при оценке эффективности повышения квалификации персонала является обоснование самих целей обучения. Первоначальными данными для оценки эффективности обучения становятся заявки, поступающие от подразделений. А информация на выходе, которая дает оценку качеству, должна составить понятие об эффективности самого обучения.

На сегодняшний день в ООО «АКС86» нет точно сформулированного механизма определения, насколько издержки, которые идут на повышение квалификации персонала себя оправдывают. Руководство может выявить потребность в обучении персонала, правление может предоставить на обучение средства, отдел по работе с персоналом в свою очередь займется его организацией. После же прохождения повышения квалификации обратная связь с персоналом отсутствует, и предприятие не может получить точных сведений о том, насколько эффективным было участие в той или иной конференции и будут ли применены полученные в ходе обучения знания в практической деятельности.

На данный момент формальный анализ показателей часто применяется на практике при оценке эффективности системы развития повышения квалификации персонала. Для оценки качества повышения квалификации персонала из бухгалтерии должны использовать оценку опросных листов. Они заполняются сотрудниками при окончании повышения квалификации, либо всего курса обучения. Все опросные листы обрабатываются и на их основе даются заключения, о том, насколько тема проводимого повышения квалификации была актуальна, интересна в демонстрации, а также какие мнения по улучшению данной проблематики выдвигаются сотрудниками. Проводя такой анализ, предприятие собирает большой объем нужной информации и имеет возможность сравнивать показатели по годам. В общем, персонал подходит к процессу заполнения опросных листов формально, часть важных вопросов остается не решенной, таким образом

не представляется возможность определить недостатки повышения квалификации. Зачастую большинство строк остаются незаполненными, что понижает объективность представления о сложившейся ситуации. Помимо этого, 15% из 22 респондента в 2016 году не адресовали свои рекомендации по повышению качества повышения квалификации. В дополнении к этому, были высказаны мнения за пределами места обучения, что весь этот процесс является бессмысленным и сотрудники попросту тратят свое время.

Можно привести пример отчета по анкетам ИТР за 2016 год. В данном отчете были опубликованы выводы по результатам опроса 5 сотрудников вместо 22. При этом, директор не посчитал нужным указывать на те недостатки, которые возникли до повышения квалификации и каких перемен и результатов они ждут от него в дальнейшем. Если выразиться точнее, на сегодняшний день оценка эффективности повышения квалификации не проводится.

Используя новый вариант опросных листов, предприятие получит следующие преимущества:

- облегчается процесс заполнения опросных листов 24% респондентов за счет уменьшения степени сложности вписанных ответов;
- увеличивается достоверность получаемой информации за счет роста области распространения возможных вариаций;
- снижаются временные издержки работников в 2 раза и сотрудников, составляющих отчеты - на 3 часа;
- растет вероятность сопоставления различных видов обучения по наиболее объемному кругу показателей.

#### Полученные знания

Для получения данных о том, какими знаниями овладели работники в ходе учебного процесса, нужна дополнительная подготовка, на этом этапе формируется мнение о том, как увеличился объем знаний. Наилучшим способом такой оценки является - выполнение «входного - выходного» тестирования. С помощью него ведется проверка знаний учащихся при поступлении на обучение и по его



окончанию. Если после прохождения обучения уровень знаний выше, чем до него, то считается, что обучение было эффективным.

Так же необходимо учесть, что заполнение опросных листов связано с большими временными издержками, а также может быть, что респондентам не совсем понятна цель проводимого тестирования. Это может спровоцировать повышение нервозности, может помешать правильно, понять поставленные вопросы. В этом случае вся ответственность за точное понимание подобного теста возлагается на преподавателя.

Для таксировки эффективности повышения квалификации, помимо всего может использоваться контрольное объединение обучаемых, которые будут проходить отбор из профессионалов, не прошедших обучение. Этот метод оценки является весьма субъективным, в силу того что каждый сотрудник предприятия отличается от своих товарищей и их сравнение не допустимо. Но если брать в целом рабочую группу, то данный вид оценки поможет сравнить показатели разных групп.

На этом уровне повышения квалификации к каждой теме нужно иметь индивидуальный подход. Можно сформировать анкету, которая будет исходить из учебной программы. На практике, при анализе опросных листов, для наибольшей вероятности вынесения объективных мнений по оценке эффективности проводимого обучения лучше всего компоновать вопросы тестов в виде рассуждений, с которыми обучаемый принимает решение соглашаться или нет. В анкете должна быть представлена вся тематика обучения. При получении ответов необходимо их перевести в бинарную числовую шкалу, где правильные ответы = 1, а не правильные = 0.

В таком случае, по изменению показателей можно определить уровень понимания учебной программы, а от этого непременно зависит возможность ее использования в профессиональной деятельности. В конечном итоге и сам сотрудник предприятия, и преподаватель смогут получить точные данные о том, насколько эффективно было обучение.

Помимо этого, если обучаемый будет в курсе того, что по окончании лекционных занятий его будет ожидать проверка, то он будет более ответственно подходить к самому процессу обучения.

В том случае, если после окончания обучения участникам выдвоятся сертификаты, то они должны быть выданы только тем работникам, которые при окончании курса отвечают правильно на 60% вопросов изложенных в анкете.

Используя этот метод оценки степени изучения новых знаний нельзя давать гарантии того, что персонал предприятия, даже в случае улучшения результатов тестирования, будет больше применять полученные знания и навыки на практике. Помимо этого, нельзя не уделить внимание тому, что анализ результатов тестирования даст возможность преподавателю так же оценить и качество своей работы, установить, на чем стоит в большей акцентировать внимание участников, какая часть материала не совсем понятна, какую методологию обучения нужно применить для совершенствования учебного процесса. Обучаемый же при выполнении тестирования непроизвольно должен будет заострить свой взгляд на основные моменты, а это, повышает вероятность запоминания новой информации.

Ниже приведены основные пути, по которым проводится повышения квалификации персонала организации, среди них:

- обучение техническим аспектам обслуживания инженерных коммуникаций (водопровода, канализации, отопления и электрических сетей);
- обучение охраны труда;
- лекции по адаптации новых работников предприятия.

1. Обучение техническим аспектам обслуживания инженерных коммуникаций (водопровода, канализации, отопления и электрических сетей) безусловно, прослеживается качественное изменение в поведении работников: наметилась положительная тенденция в организации труда и улучшилась дисциплина на рабочем месте. А это, пусть и в малой степени, но все же влияет на величину продукции с нареканиями жильцов и управляющих компаний, понижение уровня жалоб и претензий, налаживание контакта с потребителями услуг предприятия.

Что же касается области обучения по адаптиванию новых сотрудников предприятия, прежде всего среди молодых работников, деятельность ведется по нескольким направленностям. Используя потенциал управления по работе с персоналом ведется, опрос данных работников, в котором они могут задать интересующие их вопросы касаемые работы предприятия. На даноом этапе, по желанию опрошенных, могут проводится лекции, которые разъясняют то, какой потенциал есть у молодых специалистов в плане продвижения по карьерной лестнице, какова система удовлетворения нехватки в обучении, как реализовывается правовое регулирование их трудовой деятельности. Все эти действия направлены на улучшение усвоения процессов, которые имеют место быть в организации, на более подробное ознакомление с предприятием, что в определенной степени делает предприятие ближе новому работнику и повышает его благонадежность.

Издержки на прочтение такого типа семинаров небольшие: проводятся такие лекции начальником отдела кадров, нет никакой необходимости в аренде здания или приобретении оборудования. С помощью анализа непостоянства среди новых сотрудников можно определить, дает ли эффект такая адаптация.

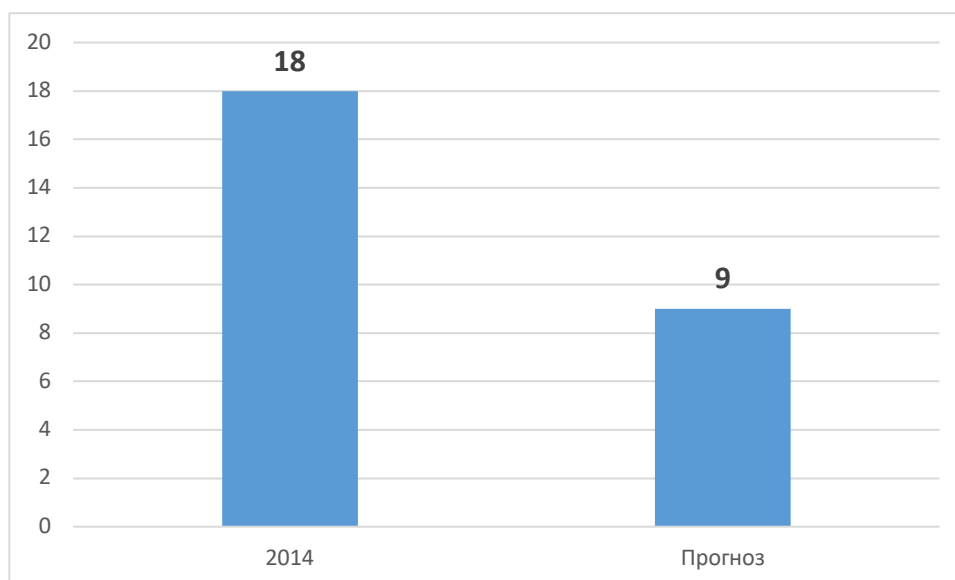


Рисунок 15. Текучесть работников до и после адаптации, %

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 14.

## Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
обучение техническим аспектам обслуживания инженерных коммуникаций (водопровода, канализации, отопления и электрических сетей)	17	2200	37400
обучение охраны труда	17	2300	39100
лекции по адаптации новых работников предприятия	4	3500	14000
Итого	-	-	90500

Следует оценить потенциальную экономическую эффективность предлагаемых мер. По нашему мнению рост числа работников, прошедших повышение квалификации приведет к росту уровня качества обслуживания жилого фонда. В условиях небольшого города Нижневартовска «сарафанное радио» приводит к существенному росту потенциальных клиентов. Особенно это касается управляющих компаний. В данный момент обучение по обслуживанию систем инженерных коммуникаций приведет к заключению договор на комплексное обслуживание с ООО «ЖРЭУ №12 г. Нижневартовска», сеть магазинов «Пятерочка» в г. Нижневартовска (более 60 точек) и сеть продуктовых магазинов «Перекресток». Данные изменения принесут компании более 7 млн. руб. в год. Прогноз показателей представлен в таблице 15.

Таблица 15.

Прогноз изменения выручки от оказанных услуг в период 2014-2016 гг и в прогнозом 2017 году, тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016	Прогноз
Объем оказанных услуг и	15360	14873	14211	21280

работ				
Себестоимость оказанных услуг и работ	12980	11756	10452	14110,2
Валовая прибыль от основной деятельности предприятия	2380	3117	3759	7169,8

Следует отметить так же произойдет и рост численности персонала, что приведет к улучшению и социальной составляющей на рынке занятости в г. Нижневартовск. Планируется увеличение численности персонала на 9 человек.

Выводы по второй главе работы:

1. Проблема, уменьшение значения повышение квалификации.

Способы решения – активизация деятельности руководства в области повышения квалификации.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование повышения квалификации.

Способы решения - формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области повышения квалификации.

Способы решения - формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии

Способы решения - утверждение планов работы по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников.

Способы решения - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по

группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.

6. Проблема, низкий уровень профессиональной компетенции и повышения мастерства.

Способы решения - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников.

Способы решения - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры.

Способы решения - Проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

## Заключение

Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

Повышение квалификации полезно и нужно в случаях:

— когда необходимо совершенствование имеющихся навыков, в следствии технологических изменений, связанных с научно -техническим прогрессом;

— когда возникает давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников в целях повышение производительности и качества труда, а также качества продукции или услуг;

— когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.;

— когда необходима подготовка к более высокой должности.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников – достаточно трудоемкий и ответственный процесс, требующий тщательной разработки, организации, координации, оценки и корректировки. От того насколько продуманными будут решения на каждом из этапов данного процесса во многом зависит успех работы с персоналом и системы в целом.

В рамках работы нами было рассмотрен анализ хозяйственной деятельности. Анализ финансового положения предприятия позволяет отследить тенденции его

развития, дать комплексную оценку хозяйственной, коммерческой деятельности и служит, таким образом, связующим звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

Также мы рассмотрели анализ кадрового состава организации (предприятия), который предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально - демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Также мы рассмотрели статистику обучения, затраты на обучение, также были рассмотрены сильные и слабые стороны, т.е. составили SWOT - анализ действующей системы обучения, он показал, что отсутствие системы служебного продвижения является одной из причин незаинтересованности рабочих в обучении.