



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Проектирование системы повышения квалификации персонала
в современной организации

Магистерская диссертация
по направлению 38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
74,01 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«02» ноября 2020 г.
Зав. кафедрой Э, У и П
Рябчук П.Г.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-309-147-2-1
Овчинникова Оксана Алексеевна

Научный руководитель:
к.т.н., доцент
Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск, 2020

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретические аспекты проектирования системы повышения квалификации персонала в современной организации | 12 |
| 1.1. Процесс повышения квалификации, как неотъемлемая часть непрерывного обучения персонала | 12 |
| 1.2. Характеристика системы повышения квалификации персонала в современной организации | 27 |
| 1.3. Методы повышения квалификации персонала в современной организации | 40 |
| Выводы по Главе 1 | 54 |
| Глава 2. Практическая работа по проектированию системы повышения квалификации персонала в современной организации | 55 |
| 2.1. Общая характеристика организации ООО «Рест-Лайф» | 55 |
| 2.2. Разработка практических рекомендаций по проектированию системы повышения квалификации персонала в ООО «Рест-Лайф» | 64 |
| 2.3. Апробация и анализ результатов практической работы по проектированию системы повышения квалификации персонала в современной организации | 74 |
| Выводы по второй главе | 81 |
| Заключение | 83 |
| Список использованных источников | 90 |
| Приложение | 97 |

Введение

Актуальность темы исследования.

Руководитель может добиться постоянного повышения эффективности деятельности предприятия при условии реализации регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников. Непрерывное обучение и повышение квалификации способствуют росту производительности труда, что помогает сотрудникам максимально полно реализовывать свой потенциал через повышение личной эффективности. Важное условие – готовность принять людей и уровень их профессионализма такими, какие они есть в данный момент, и обеспечить надлежащий уровень их производительности через обучение завтра.

Планирование роста квалификации кадров, имеющее большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Возрастающий поток информации требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

Стремительные изменения в политическом, технологическом, экономическом и социальном развитии мировой цивилизации превратили в стратегический фактор прогресса общества его научно-технический, социокультурный и духовный потенциал, наращивание которого напрямую связано с уровнем развития социально-культурной сферы и прежде всего с состоянием системы образования, с повышением образовательного и профессионального уровня всего населения, подготовкой специалистов, способных работать на решение долговременных задач, стоящих перед

обществом. Для общества это означает достижение следующих целей, таких как подготовка высококвалифицированных специалистов для предприятий, фирм, компаний, обладающих глубокими знаниями и практическими навыками, реально полезными для деятельности этих организаций; обеспечение долговременного благополучия выпускников высшего учебного заведения за счет полученной специальности, и формирование у выпускников жизненных ценностей и позиций, имеющих позитивное значение.

Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением эффективности инженерного и управленческого труда. В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны всё в меньшей степени зависит от запасов её полезных ископаемых и от различных производственных факторов.

Фундаментальную основу преимуществ в этой борьбе представляет собой её трудовой потенциал. Эффективность использования средств производства достигается в первую очередь за счёт правильного использования работников, поэтому для нас представляется важным среди прочих факторов рассмотреть проблему повышения квалификации персонала организации.

Повышение квалификации персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Чтобы не терять своих позиций на рынке, компании нужен персонал высокой квалификации. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню подготовки персонала, знаниям и навыкам

работников, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность.

Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям. Обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника.

В настоящее время уже не надо доказывать, что фундаментальную основу создания долгосрочных преимуществ предприятий составляет их персонал. Именно стремление персонала к достижению поставленных целей, слаженной работе в команде, его квалификация, опыт, творческие и новаторские способности позволяют обеспечить экономический рост и благосостояние любого предприятия.

Повышение квалификации, обучение, подготовка новых работников в наши дни становится актуальной задачей. Это могут быть обучение новым профессиям, а также переобучение или переподготовка. Приоритетность вопросов обучения и развития кадров обусловлена процессами перехода к концептуальному бизнес-образованию, то есть необходимостью переподготовки и подготовки работников в соответствии с их специализацией максимально конкретной направленностью.

В условиях быстро меняющегося, развивающегося рынка необходимость в повышении профессиональных навыков, а также профессиональное развитие становится необходимым условием успешной работы любой организации. Высококвалифицированному специалисту все чаще приходится совмещать в своей работе помимо своих непосредственных обязанностей всё больше различных трудовых функций и принимать решения, которые требуют знание основ менеджмента,

маркетинга, психологии и социологии. Такие изменения приводят к необходимости повышения значимости вопроса обучения и подготовки персонала и совершенствования системы обучения персонала в организации.

Недостаток у работника тех или иных навыков, знаний приводит к неэффективной работе и выполнению поставленных задач, также способствует повышению у работника стрессов и энергетических затрат связанных с работой, а также снижению мотивации. Соответственно эффективное обучение персонала организации помимо роста прибыли, имеет ряд важных последствий для организации, такие как: сплочение и улучшение социально-психологического климата в коллективе, раскрытие всего потенциала работников, формирование соответствующей организационной культуры и образцов поведения которые способствуют успешному достижению организационных целей, привлечение новых сотрудников в организацию.

Необходимость постоянных смен принципов управления и организационных изменений в условиях постоянно растущей конкуренции предполагает постоянный профессиональный рост персонала, улучшение качества обслуживания клиентов, новаторское, творческое отношение к труду. Руководство осознает необходимость повышения профессиональной подготовки кадров при недостаточности текущего уровня для реализации будущих рыночных стратегий.

Целью развития персонала является обеспечение эффективного функционирования организации, повышение производительности труда на основе формирования у работников умения работать в команде, современного экономического мышления, поддержание и формирование кадрового потенциала, повышения профессионального мастерства работников.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал

человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Повышение эффективности управления персоналом - один из важнейших факторов развития и совершенствования деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Неслучайно поэтому в разное время Вербицкий А.А., Коровяковская Н.В., Майерс Д.М., Разумовский В.Г. Слезингер Г.Э. и другие ученые видели в организации процесса повышения квалификации управленческого персонала, адекватного целям, задачам и стратегии развития предприятия в современных условиях развития - реальную возможность сделать управление предприятием технологичным, организованным и эффективным.

Вышеуказанные проблемы побудили нас к выбору данной темы исследования, а именно: **«Проектирование системы повышения квалификации персонала в современной организации».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению квалификации персонала в современной организации.

Объект исследования: персонал организации ООО «Рест-Лайф».

Предмет исследования: система повышения квалификации персонала в организации ООО «Рест-Лайф».

Гипотеза исследования: эффективность работы персонала организации повысится, если:

1. Если выявить характеристики системы повышения квалификации персонала в современной организации.
2. Разработать эффективные методы повышения квалификации персонала современной организации.
3. Апробировать практические рекомендации по повышению квалификации персонала в современной организации.

Цель и гипотеза позволили определить следующие задачи исследования:

1. Раскрыть аспекты процесса повышения квалификации как составную часть процесса непрерывного образования персонала.

2. Изучить характеристику системы повышения квалификации персонала в современной организации.

3. Определить методы повышения квалификации персонала.

4. Дать анализ деятельности организации ООО «Рест-Лайф».

5. Разработать практические рекомендации по проектированию системы повышения квалификации персонала в ООО «Рест-Лайф».

6. Проанализировать результаты практической работы по проектированию системы повышения квалификации персонала в современной организации ООО «Рест-Лайф».

Теоретико - методологической основой диссертационного исследования являются труды зарубежных и отечественных ученых, разработавших теоретические и практические подходы к менеджменту, организационному поведению, управлению повышения квалификации персонала в современных организациях. В диссертационном исследовании проанализированы и систематизированы научные, реферативные источники, практические исследования и аналитические обзоры по проблеме диссертационного исследования, данные внутренней документации ООО «Рест-Лайф»

Методология и методы исследования:

1. Теоретические методы (анализ социологической, психолого-педагогической литературы, индукция и дедукция, описание и классификация, системный анализ).

2. Эмпирические методы (беседа, тестирование, анкетирование, экспертная оценка, количественная и качественная обработка данных).

Информационно - эмпирическую базу исследования составили современные педагогические и психологические труды по вопросам развития методологии, теории и практики проблемы повышения квалификации персонала посвящены исследования: выступают общие

дидактические аспекты, освещенные в трудах Абалкина Л.И., Афанасьевой А.А., Бабанского Ю.К., Бойда Д.П., Гудгарца Р., Ереминой И.Ю., Кибанова А.Я., Марковой А.К., Онушкина В.Г., Тонконогой Е.П., Спасской В.В., Шамовой Т.И., Шекшни С.В., Хелфорда Д.А., Юцявичене П.А.

Этапы исследования.

Первый этап (2017 год) был посвящен анализу научной литературы, проведено обобщение знаний в области повышения квалификации персонала в современной организации. На этом этапе уточнялся категориальный аппарат исследования и его терминологическая база.

Второй этап (2018 год) включал в себя обоснование выбора теоретико-методологических подходов, разработку и внедрение рекомендаций по повышению квалификации персонала в современной организации, выявление и апробацию условий способствующих повышению квалификации персонала, осуществлен констатирующий и формирующий этап эксперимента.

Третий этап (2019 - 2020 год) включал проведение завершающего этапа эксперимента, анализ и обобщение результатов экспериментальной работы, уточнение теоретических положений, формулировка выводов по результатам исследования, разработка практических рекомендаций, оформление текста диссертации и автореферата.

Научная новизна исследования состоит в уточнении основных определений понятийного аппарата, определении методов повышения квалификации персонала в современной организации, разработке и апробации системы повышения квалификации персонала в современной организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение ее конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды.

2. Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению конкурентоспособности продукции и предприятия, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций, повышению опасности работы.

3. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого реализуют возможность оказывать влияние на формирование организационной и производственной культуры, повышать потенциал человеческих ресурсов, достижения целей производства при оптимальных затратах ресурсов.

4. Применение разработанных нами рекомендаций по внедрению системы повышения квалификации персонала позволяет расширить систему социальной работы и мотивации работников, снизить текучесть кадров, повысить интерес к трудовой деятельности в данной организации, конкретизировать перспективу личного развития.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что уточнены понятия «квалификация», «повышение квалификации персонала», изучены методы повышения квалификации персонала в современной организации.

Практическая значимость исследования состоит в возможности повышения квалификации персонала за счет внедрения разработанных рекомендаций по повышению квалификации персонала в современной организации.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялось посредством участия в научно-практических конференциях:

1. Процесс повышения квалификации, как неотъемлемая часть непрерывного обучения управленческого персонала [Текст]: статья / О.А. Овчинникова // Профессиональный проект: идеи-технологии, результаты: научный журнал. – Москва: Содействие, 2018 - № 2 (31). - 23-26 с. – ISBN: 2221-254X.

2. Правовое регулирование процесса повышения квалификации персонала [Текст]: статья / О.А. Овчинникова // Актуальные проблемы образования: позиция молодых: сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой научно-практической конференции, 5-24 апреля 2019 г. Челябинск: ЗАО Библиотека А. Миллера», - 2019 г. - 95-98 с. - ISBN: 978-5-93162-187-6.

База исследования: экспериментальная проверка результативности рекомендаций проведена на базе общества с ограниченной ответственностью «РЕСТ-ЛАЙФ» (караоке-бар) основанное 31.08.2015 г. Юридический адрес организации: 454080, Челябинская область, город Челябинск, улица Энтузиастов, дом 11, помещение 28.

Структура работы: Для решения поставленных задач проведено исследование, результаты которого сформулированы в диссертации. Данная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка и приложения. В введении описывается актуальность рассматриваемой проблемы, цели и задачи. В первой главе раскрываются все теоретические аспекты повышения квалификации персонала в современной организации. Во второй главе описывается характеристика базы исследования, проводится анализ методов повышения квалификации персонала в организации ООО «РЕСТ-ЛАЙФ» и разрабатываются и применяются рекомендации по проектированию системы с использованием методов повышения квалификации в современной организации. В заключении подводятся итоги проделанной работы, которые сопоставляются с целями и задачами данного исследования.

Глава 1. Теоретические аспекты проектирования системы повышения квалификации персонала в современной организации

1.1. Процесс повышения квалификации как неотъемлемая часть непрерывного обучения персонала

Стремительные изменения в политическом, технологическом, экономическом и социальном развитии мировой цивилизации превратили в стратегический фактор прогресса общества его научно-технический, социокультурный и духовный потенциал, наращивание которого напрямую связано с уровнем развития социально-культурной сферы и прежде всего с состоянием системы образования, с повышением образовательного и профессионального уровня всего населения, подготовкой специалистов, способных работать на решение долговременных задач, стоящих перед обществом [6, с. 15].

Для общества это означает достижение следующих целей, таких как подготовка высококвалифицированных специалистов для предприятий, фирм, компаний, обладающих глубокими знаниями и практическими навыками, реально полезными для деятельности этих организаций; обеспечение долговременного благополучия выпускников за счет полученной, специальности и формирование жизненных ценностей и позиций, имеющих позитивное национальное значение [8, с. 56].

Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования, лидируют в условиях этой конкуренции [54, с. 36]. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением эффективности инженерного и управленческого труда. В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны всё в меньшей

степени зависит от запасов её полезных ископаемых и от различных производственных факторов.

Фундаментальную основу преимуществ в этой борьбе представляет собой её трудовой потенциал. Эффективность использования средств производства достигается в первую очередь за счёт правильного использования работников, поэтому, для нас представляется важным среди прочих факторов рассмотреть проблему повышения квалификации персонала организации [15, с. 87].

Под понятием персонал понимается совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности [23, с. 69]. Управленческий персонал в свою очередь, отличается тем, что не воздействует на предмет труда, т.е. своими руками (с использованием средств труда) не производит материальных ценностей, а создает необходимые социально-экономические и организационно-технические предпосылки и условия для эффективного труда членов коллектива, занятых выполнением производственных операций [32, с. 89].

Прежде чем приступить к повышению квалификации персонала, необходимо задать вопрос: для чего? Итак, какие же цели повышения квалификации могут быть:

- вооружить сотрудников новыми знаниями и навыками. Это позволит им не просто высказывать свежие идеи, но и справляться с различными сложностями в работе;

- мотивация персонала. Когда работник получает знания за счет организации, он чувствует, что руководство заботится о нем. Поэтому у человека появляется стремление к повышению производительности труда;

- снижение уровня текучести персонала. Повышение квалификации считается эффективным способом борьбы с этим явлением. Этот принцип действует даже в том случае, когда не помогает даже премирование;

- внедрение новых технологий. Сейчас время компьютеров и высоких скоростей. От этого никуда не денешься, нужно развиваться, модернизировать производство. А с этим справится только команда настоящих профессионалов;

- воспитание собственных кадров. Это является производственной стратегией некоторых компаний. Они предпочитают обучать своих сотрудников, чем принимать на работу большое количество людей со стороны [72, с. 98].

Причины, подтверждающие необходимость повышения квалификации персонала на современном этапе:

- научно-технический прогресс. Возникновение новых специальностей и модернизация старых;

- влияние внешней и внутренней среды организации на квалификацию персонала. Внешняя и внутренняя среда организации оказывает воздействие на структуру требований и делает обязательным непрерывное приспособление квалификации персонала [46, с. 95];

- конкурентоспособность и возможности роста организации в значительной степени определяются профессионализмом руководителей и специалистов. Повышение квалификации сотрудников влечет за собой повышение конкурентоспособности организации;

- мотивация персонала в организации должна четко прослеживаться. Связь повышения квалификации сотрудников и более высокого качества труда с возможностью развития карьеры, продвижением по служебной лестнице, ростом заработной платы и факторами, мотивирующими работников [60, с. 14];

- будущие доходы организации. Повышение квалификации — это инвестиции. Успех организации в будущем складывается также из трудового потенциала сотрудников, максимального использования их навыков т.е. способностей в рамках структуры потребностей организации;

- социализация управленческого персонала. Повышение квалификации обеспечивает формирование активного творческого отношения к труду у каждого работника, обеспечивает его полноценную включенность в систему разносторонних коллективных отношений;

- потребности сотрудников в самореализации. Повышение квалификации способствует удовлетворению стремления сотрудников к постоянному изменению, росту, что, в свою очередь, изменяет требования сотрудников к организации и является одним из источников воспроизводства самой организации [66, с. 35];

- приспособление персонала к изменяющимся условиям. Повышение квалификации персонала способствует сохранению социального статуса каждого специалиста и руководителя;

Так же необходимо ответить на вопрос: кого обучать? Необходимо оценивать финансовые возможности организации, так как одновременно повысить квалификацию всех специалистов невозможно. Получается, нужно выделить тех, кто в числе первых должен повысить свой уровень профессионализма [82, с. 34].

Помимо требований, которые предъявляет организация к своему персоналу, сотрудники также имеют определенные требования к организации, в которой они работают. Один из аспектов требований личности к организации отражает стремления индивида к повышению его квалификации и наличие у организации возможностей для этого [79, с. 216]. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, персонал становится более конкурентоспособным на рынке труда и получает дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне её. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания знаний.

Современные организации постоянно обращаются к поискам наиболее действенных путей увеличения уровня производительности и эффективности труда на предприятии. Ключевой целью управления

человеческими ресурсами является обеспечение достижения успеха организации при содействии персонала. Поэтому важное значение имеет не только подбор ресурсов, но и их дальнейшее развитие. Отсюда следует, что организация должна обеспечить сотрудникам возможность постоянно развиваться, совершенствоваться [65, с. 158]. Для этого все члены организации, в том числе и руководящее звено, должны определить цели и задачи подготовки кадров, а также понимать его роль в развитии организации. Поэтому вопросы управления, развития и обучения персонала должны касаться всей организации в целом.

Значение для организации в повышении квалификации персонала:

- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиями рынка. Таким образом, повышается ценность человеческих ресурсов находящихся в ее распоряжении;

- позволяет организации более успешно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности вследствие повышения качества и производительности труда, снижение травматизма, сокращение издержек и снижение себестоимости, а также успешно справляться с введением новых направлений деятельности организации;

- повышение приверженности персонала к организации, снижение текучести кадров [25, с. 254].

Значение для работника:

- рост квалификации, компетентности;
- более высокая удовлетворенность своей работой;
- расширение карьерных перспектив [1, с. 82].

Развитие на постоянной основе позволяет руководству предприятия иметь возможность повышать потенциал человеческих ресурсов, подготовить персонал к различного рода ситуациям, когда необходимо принимать решение более широкого круга задач, и обеспечивать более высокий уровень эффективности в работе. Также, это способствует не

толькополучению новых знаний, умений и развитию требуемых профессиональных навыков, но и помогает руководству оказывать влияние на формирование организационной этики и культуры, а персоналу – адаптироваться к современным тенденциям на рынке труда и требованиям организации [76, с. 158]. Как правило, на каждом предприятии есть система развития кадров, в задачу которой входит повышение качества трудовых ресурсов, т.е. подготовка работников с лучшими навыками, знаниями и мотивацией что, в конечном итоге, и приводит к росту производительности труда, а это, в свою очередь, повышает ценность трудовых ресурсов данного предприятия.

Повышение квалификации персонала — это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности [18, с. 29].

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессиональное - технических училищах, техникумах, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, на предприятиях и в организациях и т.п. Целью обучения является получение образования.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду [11, с. 158]. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Оно должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование - это процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в

течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения) [36, с. 14]. Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий, а также и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс - это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат - подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения [10, с. 215].

В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая в себя: техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

Обучение персонала - это основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под производством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [80, с. 158].

Профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации.

Предметом обучения являются: знания - получение теоретических, методических и практических знаний необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте [70, с. 165].

Навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль.

Способы общения (поведения) - форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность [16, с. 98].

Обучение и профессиональная подготовка является основным направлением профессионального развития персонала, а также двумя сторонами одного процесса. В процессе обучения у человека развивается интеллект, способность анализировать те или иные процессы, а подготовка связана с приобретением навыков и знаний которые относятся непосредственно к выполняемой работе. Система профессионального обучения должна увеличивать свою способность к гибкому реагированию на потребности рынка и способность к инновациям [39, с.61].

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей в обучении. Для этого выявляется степень соответствия между имеющимся и требуемым уровнем подготовленности сотрудника. На основании анализа потребностей обучения и ресурсов (временных, материальных, интеллектуальных) организации формируется план обучения, определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от него отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности [42, с. 159].

Ключевым моментом в управлении профессиональным обучением является определение потребностей организации в этой области, которое

состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным навыкам и знаниям своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают. Определение потребности в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий от отдела по управлению персоналом, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Источниками о потребностях в профессиональном обучении являются:

- результаты аттестации;
- индивидуальные планы развития;
- заявки и пожелания от самих сотрудников;
- стратегия развития организации [81, с. 52].

После определения потребностей переходят к этапу подготовки программы обучения. Разработка программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями. Выбор в каждой конкретной ситуации определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта.

Алгоритм формирования программы повышения квалификации разрабатывается в зависимости от выбранного проактивного и реактивного подхода к обучению [74, с. 63].

Реактивная модель обучения предполагает, что существует некая конкретная проблема, и основная цель обучения - устранить ее. При проактивном обучении осуществляется постоянное системное предотвращение трудностей в соответствии со стратегией организации.

Основой эффективной подготовки руководителей и специалистов является планомерная подготовка учебного процесса. В этом случае проактивный и реактивный подходы к обучению представлены, соответственно, долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным (оперативным) планированием мероприятий по повышению квалификации.

Долгосрочное планирование процесса повышения квалификации определяет рамки для будущих мероприятий по его организации и формирует систему заблаговременной реакции на намечающиеся проблемы или будущие потребности [12, с. 38].

На оперативном уровне планирование осуществляется на срок не более одного года. При этом особое значение отводится решению задач по удовлетворению спроса на программы по повышению квалификации и правильному выбору форм и методов повышения квалификации [62, с. 82].

Бюджетирование профессионального обучения и повышения квалификации - это процесс определения допустимого уровня затрат на обучение. При этом оцениваются имеющиеся ресурсы, вырабатываются приоритеты в их распределении. На этапе бюджетирования профессионального обучения осуществляется сбор статистики профессионального обучения. Это чрезвычайно важный элемент процесса управления профессиональным обучением [3, с. 14].

Статистические данные собираются по следующим направлениям:

- доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение отчетного периода по отношению к общей численности организации - данный показатель характеризует масштабы профессионального обучения, позволяет определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию;

- доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации - показатель позволяет определить относительные масштабы программы профессионального обучения организации;

- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного - дает косвенное представление о масштабах обучения сотрудников;

- общая величина издержек на профессиональное обучение - складывается из трех составляющих: прямые издержки, косвенные издержки и потерянная производительность;

- доля издержек в объеме реализации - отображает, сколько копеек от одного рубля реализации продукции тратится на обучение персонала;

- величина издержек по обучению на одного работника организации - количество средств затрачиваемых на обучение одного сотрудника;

- издержки на один час профессионального обучения - определяется как соотношение общих издержек на обучение и числа часов, потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Эта величина важна для оценки эффективности затрат на обучение и планирование бюджета на следующий год [67, с. 18].

Данные показатели помогают оценивать эффективность вложений в профессиональное обучение, контролировать общий уровень подготовленности сотрудников в сравнении с конкурентами и правильно завершающим этапом в процессе профессионального обучения является оценка эффективности обучения и повышения квалификации [50, с. 113]. Данный этап является важнейшим моментом управления персоналом. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации.

В целом результаты оценки должны давать ответы на три вопроса:

- достигло ли обучение тех целей, которые ставились перед ним;

- могло ли обучение быть более эффективным результативным;

- какое значение и ценность проведенного обучения [9, с. 101].

Важной особенностью организации оценки обучения является необходимость охвата его самых важных результатов и последствий обучения и тщательного продумывания системы оценки еще на стадии планирования программы обучения. Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся. Обучение

персонала не может быть самоцелью для организации. Это и понятно. На обучение тратятся деньги, часто весьма существенные [8, с. 82]. Мало кто согласится тратить деньги, не ожидая от этого должной отдачи, только потому, что считает обучение персонала делом хорошим. Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач. Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели - обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития [28, с. 67].

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками [56, с. 57].

Уже на этапе отбора новых работников организация не только выявляет работников, нуждающихся в обучении, но и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Часто при проведении интервью или тестирования выявляются не только сильные, но и слабые стороны новичков [24, с. 48]. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации. Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших

критериев при поиске и отборе новых работников [21, с. 65]. Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение.

Управление профессиональным обучением призвано решить следующие задачи:

-определение тех навыков и знаний, которым должны быть обучены работники

-определение тех кадров вклад средств, в которых принесёт пользу для организации

-учет и эффективное использование средств выделяемых для развития персонала

-соответствие мероприятий по обучению целям предприятия и извлечения из них максимальной пользы

-заинтересованность и мотивация самого персонала в развитии и обучении [78, с. 64].

Часто для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации. Подготовкой новых рабочих, является первоначальное профессиональное обучение лиц ранее не имеющих рабочих специальностей.

Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения [71, с. 52]. Подготовка квалификационных рабочих

проходит непосредственно на производстве и в профессиональных учебных заведениях.

Новые рабочие готовятся в организации по групповой, индивидуальной и групповой формам обучения, которые обеспечивают освоение профессиональных навыков квалификации, необходимых в рабочих условиях. Обучение заканчивается сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему разряда [4, с. 96].

Индивидуальная форма подготовки - каждый обучающийся работник прикрепляется к мастеру, высококвалифицированному специалисту, либо включается в состав бригады, в бригаде его обучением руководят или бригадир или сотрудники бригады, смены.

Курсовая форма подготовки применяется при обучении профессиям повышенной сложности, требующим знания объема теоретического материала и в случае изучения таких работ, которые не могут быть изучены в полной мере на рабочем месте [35, с. 92].

Групповая форма - создаются учебные бригады, и они выполняют работу согласно учебному плану под руководством инструкторов.

Переподготовка - работник обучается новой специальности, но в то же время уже имеет рабочую профессию, и имеет возможность удовлетворить потребности рынка труда и предприятия в данной специальности [44, с. 165].

Длительность переподготовки персонала указывается в нормативных документах и не подлежит сокращению. Производственное обучение и теоретические занятия проводятся в пределах продолжительности рабочего дня. Процесс управления переподготовкой работников предполагает: выбор методов переподготовки с быстрым достижением нужного результата, а также уменьшение траты средств на проведение переподготовки, среди высвобождаемого контингента работников проводятся социологические исследования [22, с. 114]. Характер переподготовки определяется по уровню структуре вакантных рабочих мест, квалификации высвобождаемых рабочих и их требования к квалификации рабочей силы.

Процесс обучения в организации состоит из этапов - анализ предприятия с точки зрения человеческого фактора; описание должностных операций; список знаний, навыков и умений; определение навыков профессионального мастерства; определение учебных целей, оценка процессов обучения.

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, само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Построение учебных программ должно проводиться с учетом знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности персонала. Работа по достижению необходимых результатов проводится в соответствии с хорошо отработанными и зарекомендовавшими себя методами обучения, проводится отбор методов для обеспечения наилучших результатов, а также высокую надежность их достижения [69, с. 114].

Факторы, влияющие на то, какое обучение будет проводиться, зависят и от окружающей среды и от самой личности. Влияние окружения включает:

- наличие ресурсов, то есть, сколько сотрудников могут быть освобождены в определенное время, чтобы посещать мероприятия по обучению, а также достаточность средств, для оплаты учебных мероприятий;

- качество курса обучения - насколько формальным или неформальным, структурированным или неструктурированным курс является и отвечает ли он целям обучающихся;

- качество поддержки работника после прохождения курса обучения, то есть уровень поддержки и помощи работнику в перенесении полученных знаний и навыков на рабочее место;

- культура, способствующая обучению - насколько организация помогает обучению тем, что, замечая ошибки в работе, вдохновляет персонал

на недопущение ошибок в будущем через обучение, а не устраняет просчеты в работе репрессивными мерами [13, с. 28].

Влияние самого работника на обучение включает:

- стили обучения, предпочтение различных видов учебной деятельности и предыдущий опыт, указывающий на то, что лучше всего усваивается сотрудником при обучении;

- мотивация, основанная на положительных и отрицательных оценках стандартов поведения, принятых в организации;

- личные цели - например, амбиции, стремление учиться, чтобы повысить шансы профессионального роста в своей или за пределами своей организации;

- личные интересы, основанные на том, что человеку нравится делать и что он хочет делать, чтобы испытать себя (вспомните аналогию с обучением вождению машины) [7, с. 92];

- личная ситуация сотрудника (т.е. что еще на уме у человека) – личные обстоятельства могут влиять на то, насколько человек может сосредоточиться на обучении и развитии [2, с. 36];

- способности - то есть, способен ли работник интеллектуально понять теорию, воспринять понятия и все то, чему его обучают [77, с. 11]. Имеет ли он достаточные рабочие навыки, необходимые для выполнения особых задач.

Эти перечни не исчерпывают всех факторов, влияющих на обучение, но и они показывают, что какое бы обучение и развитие ни предлагалось и ни проводилось, реальная ситуация в сфере обучения и развития определяется самыми разными факторами.

1.2. Характеристика системы повышения квалификации персонала в современной организации

Одним из важных условий развития персонала в целом и каждого работника в частности является систематическое пополнение имеющихся знаний путем обучения. Поэтому руководство должно постоянно заботиться

о развитии своего персонала, так как подобрать человека, подходящего как по профессиональным, так и личностным качествам, становится все труднее. Вследствие этого, обучение и развитие сотрудника становится одной из наиболее приоритетных задач для многих организаций [45, с. 92]. Выбор формы обучения напрямую зависит от многих факторов: финансовые средства организации, режима обучения, количества участников.

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 [10, с. 28].

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 [74, с. 85]. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия повышения квалификации на выполнение организацией производственных задач.

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 [51, с. 49]. Для адекватного определения потребности в повышении

квалификации необходимо понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в повышении квалификации своего персонала, а именно:

- 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 [9, с. 84];.

Составление комплексного плана обучения и развития персонала требует соединения следующих характеристик: планируемые затраты на обучение, категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии. Затем определяется количество людей, которым требуется пройти обучение, и выбирается форма обучения.

После принятия решения о форме обучения, делается выбор между режимами обучения – с отрывом от работы или без.

Как только режим обучения выбран, составляется план обучения, то есть расписание, в которое входит количество часов, планируемое на обучение [61, с. 83];.

Далее следует разработка обучающих программ, которые учитывают цели организации и ее потребности, форму, режим и методы обучения, расписание, а также количество участников процесса обучения. Участником процесса обучения персонала является лицо или организованная группа лиц, которые оказывают непосредственное влияние на процесс обучения персонала и отсутствие которых делает невозможным его проведение.

Далее следует оценка обучающих программ и их согласование с менеджментом.

После данных мероприятий можно приступать к организации обучения. Для начала следует оповещение всех участников о предстоящем обучении, обсуждение его целей и плана обучения. Затем организуются

пространство, оборудование и другие необходимые для обучения материалы и инструменты. После того, как организационные моменты завершены, следует сам процесс обучения [58, с. 67]. По окончании обучающих мероприятий следует оценка эффективности обучения. После оценки эффективности обучения специалисты могут сделать выводы о том, какие формы, режимы и методы обучения имели положительный результат. Следовательно, после этого этапа можно вносить коррективы при составлении обучающих программ.

При планировании обучения персонала специалисту, отвечающему за этот процесс, необходимо заранее прогнозировать, каких результатов необходимо добиться по окончании обучения. Итог занятий должен быть материальным, его нужно измерять. При планировании обучения необходимо проводить анализ групп работников, направляемых на обучение. Это позволит формулировать результат обучения, определять направленность обучения, что в свою очередь, дает объективные данные для определения форм, методов и средств обучения [41, с. 18].

Для того, чтобы предлагаемая методика окончательно превратилась в инструмент развития предприятия к проделанной работе необходимо добавить сбалансированные и согласованные сроки проведения того или иного учебного мероприятия, а так же осуществить расчет стоимости обучения [2, с. 38].

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

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 [29, с. 74];. 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].

Имея данную информацию, руководство предприятия получит реальную картину перспективного развития персонала, способов согласования со стратегией, причины выбора в пользу той или иной обучающей компании, методики и форм обучения, как это отразится на текущей работе предприятия (не будет ли срывов из-за отвлечения персонала), каких результатов следует ожидать и самое главное — сколько это стоит и когда именно нужны деньги на оплату обучения сотрудников [81, с. 48].

При разработке программ обучения в первую очередь нужно поставить вопрос о том, какие существенные факты, принципы и процедуры необходимо использовать в контексте работы участников обучения, а также какими знаниями, умениями и навыками должен обладать обучающийся, чтобы успешно усвоить новые знания [42, с. 59];. Также должен учитываться необходимый уровень предоставляемой информации в соответствии с

характеристиками обучающихся и степень осуществления передачи информации, учитывая доступное время и ресурсы.

Как только границы и содержание обучающей программы установлены, возникает проблема последовательности мероприятий. Многое зависит от способностей и потребностей обучающихся. Есть несколько подходов к определению последовательности обучающих мероприятий:

- логический подход;
- тематических подход;
- хронологический подход;
- обучение на основе уже освоенных знаний [74, с. 15];.

Оценка программ обучения включает в себя не только понятия достоинств и стоимости, но также и самого процесса и результатов обучения. Выполняя оценку программ обучения, в первую очередь стоит провести анализ потребностей обучения, далее сопоставить их с целями и задачам обучения. Содержание и методы программы должны соответствовать запланированным результатам обучения. Оценка программ обучения должна проводиться на регулярной основе. Это является полезным для своевременного определения «проблемных зон» программы обучения и ввести коррективы в них [59, с. 41];.

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 [54, с. 62].

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 [2, с. 36].

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 [62, с. 13]. 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.

Организация повышения квалификации работников самим работодателем важна для каждой из сторон: работодатель получает рабочую силу, которая подготовлена с учетом организации труда и производства в конкретной организации (сфере производства), а работник приобретает необходимые профессиональные навыки (совершенствует их) и повышает тем самым конкурентоспособность на рынке труда, расширяет возможности самореализации [49, с. 62].

Можно выделить следующие основные правовые документы, регулирующие систему обучения персонала на предприятии:

1. Конституция Российской Федерации, 1993 г.;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации, № 197-ФЗ от 30.12.2001г. (в редакции Федерального Закона от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ);

3. Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», № 125-ФЗ от 22.08.1996 г. (в редакции Федерального Закона от 25.06.2002 г. № 71-ФЗ);

4. Закон РФ «Об образовании», № 3266-1 от 10.07.1992 г. (в редакции Закона РФ от 13.01.1996 г.);

5. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг», №505 от 05.07. 2001 г.;

6. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов», №610 от 26.06.1995 г. (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации № 213 от 10.03.2000 г.);

7. Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения о лицензировании образовательной деятельности», № 796 от 18.10.2000 г.;

8. Приказ Минобрнауки России «Об утверждении примерной формы договора на оказание платных образовательных услуг в сфере профессионального образования», № 3177 от 28.07.2003 г.

Характеристикой квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, является профессиональный стандарт. В настоящее время ведется активная разработка таких стандартов, и по поручению Президента РФ до 2015 года их должно стать не менее 800 [75, с. 201].

Порядок разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, а также установления тождественности наименований должностей, профессий и специальностей, содержащихся в ЕТКС и ЕКС, наименованиям должностей, профессий и специальностей, содержащимся в профессиональных стандартах, установлен Постановлением Правительства РФ от 22.01.2013 № 23 .

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель [40, с. 102].

Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором [47, с. 16].

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности [27, с. 14].

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Для направления работников на повышение квалификации работодатель составляет план обучения на текущий год, где указывает основания и цели обучения персонала, а также фамилии направляемых на учебу. В соответствии с планом работодатель может заключить договор с образовательным учреждением повышения квалификации (п. 7 Типового положения). А с работником нужно заключить ученический договор — дополнительный к трудовому. Правила заключения ученического договора, обязательные условия, которые должны быть включены в него, и отношения

между работником и работодателем в этой сфере регламентированы гл. 32 «Ученический договор» ТК РФ [45, с. 89].

Чтобы направить работника на повышение квалификации, издают приказ, в котором обосновывают производственную необходимость обучения (истекает срок действия сертификата специалиста, произведено оснащение новой аппаратурой и т.п.) и указывают, что работник направлен на повышение квалификации по инициативе работодателя (или по своей собственной) [68, с. 57].

Если повышение квалификации производится с отрывом от производства, необходимо фиксировать этот период в таблице учета рабочего времени: ставится буквенный код «ПК» (цифровой «07»), а если работник направляется на обучение в другую местность — «ПМ» (цифровой «08»).

По окончании обучения на основании представленного документа о повышении квалификации следует внести сведения в личную карточку работника и трудовую книжку [33, с. 45].

Работодатель - юридическое лицо (организация) имеет право заключать с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение, а с работником данной организации - ученический договор на профессиональное обучение или переобучение без отрыва или с отрывом от работы [19, с. 35].

Ученический договор с работником данной организации является дополнительным к трудовому договору.

Ученический договор должен содержать: наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре; срок ученичества; размер оплаты в период ученичества [81, с. 105].

Ученический договор может содержать иные условия, определенные соглашением сторон.

Работники, проходящие обучение в организации, по соглашению с работодателем могут полностью освобождаться от работы по трудовому договору либо выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени [5, с. 98].

В период действия ученического договора работники не могут привлекаться к сверхурочным работам, направляться в служебные командировки, не связанные с ученичеством.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором» [67, с. 28].

Работодателю дано право организовать профессиональное обучение непосредственно в организации. В этом случае обучение работников для работодателя выступает как оказание образовательных услуг в сфере профессиональной подготовки. Законом РФ «Об образовании» от 10.07.1992 года № 3266-1 (пункт 3 статьи 21) установлено, что вся образовательная деятельность, в том числе профессиональная подготовка в учебно-производственных мастерских, учебных участках (цехах), а также иных образовательных подразделениях организаций, подлежит лицензированию [1, с. 56].

В рамках производственного обучения производятся следующие виды подготовки:

- первичная профессиональная подготовка молодежи и других лиц, впервые выступающих на рынок труда и ищущих работу;

- повышение квалификации работников, имеющих профессиональную подготовку, с целью повышения тарифного разряда (класса) по этой профессии;

- освоение второй (смежной) профессии, что позволяет развивать квалификационный потенциал работника и более рационально использовать рабочее время;

- переподготовка работников, то есть освоение ими новой профессии (специальности), что позволяет решать вопросы трудоустройства высвобождающихся работников [16, с. 92].

Условия и порядок, в соответствии с которыми проводится профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, устанавливаются в коллективном договоре, соглашениях или в трудовом договоре конкретным работником [47, с. 16].

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, а также перечень профессий и специальностей, по которым проводится профессиональное обучение, необходимое для нормального функционирования и развития производства, определяется работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Данная норма была закреплена и в прежней редакции Трудового кодекса, однако в нее внесено дополнение Федеральным законом от 30.06.2006 г., № 90-ФЗ. Это дополнение конкретизирует порядок учета мнения представительного органа работников, который установлен статьей 327 Кодекса для принятия локальных нормативных актов [68, с. 74].

Профессиональное обучение может проводиться в следующих формах:

- с отрывом от работы;
- без отрыва от работы;
- с частичным отрывом от работы [17, с. 22].

Работодатели иногда пытаются проводить обучение своих работников после окончания рабочего дня либо в выходные дни. Такие действия являются незаконными, и работник имеет полное право эти занятия не

посещать. Согласно ст. 106 Трудового кодекса РФ временем отдыха является время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. А исходя из ст. 107 Трудового кодекса РФ время по окончании рабочего дня (ежедневный (междусменный отдых)) и выходные дни являются видами времени отдыха.

Таким образом, работника нельзя обязать посещать занятия во время отдыха, а учебный процесс работодатель должен организовать в рабочее время. Во время профессионального обучения работник полностью или частично освобождается от работы.

График обучения определяется по соглашению работника и работодателя. Согласно ч. 2 ст. 203 Трудового кодекса РФ обучающиеся могут или полностью освобождаться от основной работы, или выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени [79, с. 117].

Данной статьей именно на работодателя возлагается обязанность повышать квалификацию работников, если это является неперенным требованием для допуска к работе в определенных видах производства, либо условием качественного выполнения должностных обязанностей. Такие обязательства относятся к требованиям, которые установлены Федеральными законами либо иными нормативными правовыми актами, но только утвержденными на уровне Российской Федерации [62, с. 15]. Таким образом, в новую редакцию данной статьи внесено уточнение, в соответствии с которым нормативные правовые акты иного уровня (например, субъектов федерации) не являются основанием для обязательного повышения квалификации работников.

Работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем» [58, с. 74].

Профессиональная подготовка на производстве осуществляется для лиц, не имевших ранее профессии и приобретающих ее впервые, на основе ученического договора, заключаемого между работодателем и работником. Организуется такая подготовка в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения и в других формах.

Переподготовка организуется с целью освоения новой профессии и обеспечения трудовой мобильности высвобождающихся работников, которые в связи с изменением производственных условий не могут быть использованы по прежней профессии [71, с. 62].

Наряду с переподготовкой практикуется обучение работников вторым (смежным) профессиям, что позволяет расширить их профессиональный профиль и применять более рациональные формы организации труда.

Повышение квалификации рабочих представляет собой систематически проводимую работу по развитию профессионального мастерства по имеющейся профессии путем освоения необходимых теоретических знаний, практических умений и навыков, которые позволяют выполнять более сложные работы [17, с. 58].

Подготовка, переподготовка, и повышение квалификации работников проводится на учебно-производственной базе организации, в учебных центрах государственной службы занятости, а также в учреждениях среднего и высшего профессионального образования.

1.3. Методы повышения квалификации персонала

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.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов [37, с. 52].

Можно выделить следующие формы повышения квалификации и переподготовки персонала:

- краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение;
- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов);
- длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации [69, с. 15].

Повышение квалификации может проводиться на базе разных организаций и с использованием разных типов обучения:

- стажировка;
- разработка нормативных документов различных уровней;
- участие в конгрессах, конференциях, круглых столах, семинарах;
- публикация монографий, учебников и статей;
- защита докторской (кандидатской) диссертации;
- активная работа в комитетах, экспертных советах и комиссиях;
- самостоятельное систематическое повышение квалификации;
- прохождение семинаров, тренингов, деловых игр и т.д. [19, с. 35].

Краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства проводится как по месту основной работы специалистов, так и на базе университета, и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата.

Так же проводятся тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения.

Длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов проводится в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности [81, с. 106].

Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов. В частности, стажировка организуется на базе образовательных учреждений (подразделений) повышения квалификации, где с этой целью разрабатываются дополнительные профессиональные образовательные программы стажировки специалистов. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем, направляющим работника на обучение, исходя из ее целей и по согласованию с факультетом [23, с. 75].

Примерное количество часов, которое отводится на разработку нормативных документов различных уровней (федерального, регионального, отраслевого, муниципального): один нормативный документ федерального уровня — 60 часов; один нормативный документ регионального уровня, отраслевого или муниципального значения — 40 часов. Представляются

нормативный документ и документ, подтверждающий участие в разработке [48, с. 67].

Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция, на которую не определена [63, с. 71].

Выбор методов обучения определяется не только основными характеристиками слушателей, но и целями учебного процесса, возможностями организации, размером учебной группы, уровнем квалификации преподавателя.

Многообразные методы обучения можно разделить на три группы:

1. Методы обучения на рабочем месте;
2. Методы активного обучения;
3. Традиционные методы обучения [14, с. 58].

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, как правило, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Ответственность за обучение лежит на трех участниках процесса - самом сотруднике, его руководителе и HR-менеджере. Мировая тенденция корпоративного обучения, зародившееся еще до кризиса и усилившееся его прогрессированием, ведет к тому, что обучение переходит непосредственно на рабочие места, ответственность за его результаты в большей степени ложится на сотрудника и его руководителя.

К методам обучения на рабочем месте относятся:

Секондмент - заключается во временном переводе работника в другой отдел внутри организации. В настоящее время всё более популярна, становится отправка на стажировку в другие компании, как правило, данные

командировки оплачиваются, рассчитаны на полный рабочий день, длительность до двенадцати месяцев [70, с. 83].

Шэдуинг - заключается в наблюдении за процессом труда, что позволяет выявить слабые стороны в профессиональной подготовке работника и составить программу обучения направленную на их устранение [3, с. 38].

Наставничество - обучение личным примером, целенаправленная передача профессионального опыта, практическая передача навыков от более опытного работника к менее опытному. По ходу обучения опытный ментор делится своим подходом к решению бизнес задач, на примере ситуаций из прошлого, свой подход к решению тех или иных задач [18, с. 5].

Коучинг - схож с наставничеством, но в отличие от него основан на организации самостоятельного поиска решения проблемы с помощью коуча, без предоставления обучаемому шаблонных решений производственных ситуаций. В процессе обучения обучаемый находит именно свое решения проблемы, а коуч задает наводящие вопросы, направляя его мышление и поиск тем самым стимулируя на самостоятельный поиск решений [52, с. 71].

Инструктаж - проводится специальным инструктором или опытным сотрудником, во время обучения работнику разъясняются и демонстрируются приемы работы непосредственно на рабочем месте.

Традиционные методы используются при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, популярность данных методов показывает их достаточно высокую эффективность. К традиционным методам обучения относятся:

Лекции - группе обучаемых преподаватель устно передает информацию, при этом педагог может использовать наглядные средства обучения, плакаты, показ слайдов. Коммуникация в данном случае является односторонней, исключением является только ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. Лекция не позволяет учитывать разный

уровень знаний, способностей и профессионального опыта обучаемых, темп обучения определяется самостоятельно преподавателем для всей группы [36, с. 28].

Семинары - обычно проводятся по окончании изучения определенной порции материала с целью проверки усвоения материала лекций, а также помочь обучающимся лучше разобраться в содержании изучаемого материала [29, с. 81]. Главное в семинаре - диалог между преподавателем и обучающимся, он позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей. обстановку и климат, который побуждал бы слушателей к активному участию в работе. Семинары проводятся в относительно небольших группах от восьми до двадцати пяти человек.

Учебные кино и видеофильмы - процесс обучения включает просмотр кино и видео материалов. При таком обучении обеспечивается лучшая запоминаемость, наглядность и доступность подачи материала, возможность повторения и самообучения, возможность многократного использования, удобство пользования, связь с практикой, экономия средств, помощь преподавателю или тренеру [75, с. 92]. В учебных целях действие каждого фильма представлено в форме отдельных фрагментов

К активным методам обучения относятся:

Тренинги - во время тренингов идет практическая отработка умений и навыков при этом минимизированы блоки теоретического материала. Моделируются специальные ситуации для развития и закрепления у обучающихся необходимых навыков, освоения новых моделей поведения, возможное изменение отношения к собственному опыту и подходам [9, с. 57].

В последнее время организации все чаще направляют своих специалистов на семинары и тренинги, целью которых является обучение и консультирование работников по темам и вопросам их профессиональной деятельности. Их проводят некоммерческие и коммерческие структуры,

образовательные учреждения и организации, для которых образовательная деятельность не является основной. Нередко местом проведения подобных мероприятий являются пансионаты, российские и зарубежные города, популярные у экскурсантов и туристов.

Консультационные семинары непродолжительны, длятся, как правило, от одного до трех дней, нацелены на то, чтобы дать полезную информацию по одной или нескольким темам. На них читаются лекции, слушатели задают интересующие их вопросы, обмениваются личными знаниями и опытом с другими слушателями [61, с. 97]. Такие семинары не завершаются итоговой аттестацией, а их слушатели не получают никаких личных (именных) документов об обучении (диплом, удостоверение, сертификат).

Под тренингами понимают 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 [16, с. 74].

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг делового общения направлен на развитие у обучающихся не только эффективных навыков межличностного взаимодействия, но и на повышение общего уровня их компетентности в этой области.

В начале 90-х годов XX века, когда российские образовательные заведения повышения квалификации кадров только начинали знакомиться с западными методами обучения, большой популярностью среди руководителей пользовались следующие виды тренингов: тренинг навыков ведения переговоров, тренинг навыков проведения презентаций [81, с. 56]. Эти виды тренинга до сих пор актуальны при обучении руководителей.

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т.д. [63, с. 18]. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Программирование и компьютерное обучение - сущность программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения [74, с. 12]. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением [28, с. 35].

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал.

Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения, применяемых в практике повышения квалификации руководящих кадров. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные компании, вести переговоры.

Групповые обсуждения - групповые дискуссии являются скорее дидактическим приемом, нежели методом обучения. Данный метод широко применяется в других формах обучения. Групповые дискуссии проводятся в группах от 4 до 7 человек, они широко применяются как у нас в стране так и за рубежом [51, с. 67].

Учебная дискуссия – этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек) [78, с. 43].

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений [4, с. 88].

Хотя в научной педагогической литературе дискуссии не классифицируются по компонентам деятельности (субъекту, объекту, средствам, целям, операциям, потребностям, условиям, результатам), на практике дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически можно переносить без изменения из одной области в

другую, например, из науки в профессиональную педагогику или методику обучения профессионально-ориентированному иностранному языку.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т.е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории [32, с. 51].

Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию [66, с. 27]. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога.

Управление здесь носит двойкий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер [41, с. 65]. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны педагога. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со

стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога [13, с.98].

В заключение следует отметить, что 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 [82, с. 14]. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Деловые игры - при данном методе обучения учебная тематика отрабатывается на основе материала и ситуаций, моделирующих различные аспекты связанные непосредственно профессиональной деятельностью работника. В деловой игре предполагается наличие правил работы и водной информации, определенного сценария, определяющего ход и содержание игры [43, с. 69].

Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе

игры [74, с. 63]. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности [19, с. 56]. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации [15, с. 74].

В любом типе коммуникации один из участников является автором, который выражает свою точку зрения. Второй участник является реципиентом, который, воспринимая авторский текст, строит образ того, что понял, чтобы реконструировать авторскую точку зрения. Третий участник коммуникации в рамках деловой игры может быть критиком, который,

опираясь на результаты принятого решения, вырабатывает свою собственную точку зрения, более оформленную и совершенную. Четвертый участник — организатор коммуникации — согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию авторской точки зрения.

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры [21, с. 77]. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д.

Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу: у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, технические способности.

Ролевые игры - этот метод активного обучения становится все более популярным среди работодателей при обучении кандидатов на занятие руководящих должностей, а также текущих руководителей. Ролевые игры при обучении работников навыкам межличностного общения [41, с. 63].

Поведенческое моделирование - является одним из новых методов обучения сотрудников навыкам изменения установок и межличностного общения. Используется в рамках тренингов, которые предполагают более широкое применение методов активного обучения [67, с. 19].

- Повышение квалификации может проводиться: - с отрывом от работы;
- без отрыва от работы;
- с частичным отрывом от работы;
- по индивидуальным формам обучения [81, с. 78].

Вывод по первой главе

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что повышение квалификации персонала в организации позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации. Повышение квалификации персонала осуществляется следующими методами обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, деловые и ролевые игры.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания персонал становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий для каждой организации. Процесс обучения персонала преследует цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

Повышение квалификации, как и приобретение навыков, умений и знаний, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткие сроки.

Повышение квалификации направлено на последовательное самосовершенствование навыков, рост мастерства по имеющейся у сотрудника.

Глава 2. Практическая работа по проектированию системы повышения квалификации персонала в современной организации

2.1 Общая характеристика организации ООО «Рест-Лайф»

Экспериментальная работа состояла из трех этапов: а) на констатирующем этапе оценивался исходный уровень необходимости внедрения системы повышения квалификации персонала в организации ООО «Рест-Лайф»; б) на формирующем этапе апробировались разработанные нами рекомендации по повышению квалификации персонала организации; в) на заключительном этапе, была проведена итоговая оценка необходимости повышения квалификации персонала, сделаны основные выводы.

Исследование проводилось на базе общества с ограниченной ответственностью "Рест-Лайф" (ОГРН1157453008701/ ИНН / КПП7453286128 / 745301001) основано 31.08.2015 г. Юридический адрес организации: 454080, Челябинская область, город Челябинск, улица Энтузиастов, дом 11, помещение 28.

ООО "Рест-Лайф" выполняет следующие виды деятельности:

- ресторанная деятельность;
- услуги по доставке продуктов питания;
- розничная торговля напитками в специализированных магазинах;
- деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах ресторанах и на судах;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Миссия организации заключается в том, чтобы стать лидером рынка комплексных услуг (гостиничных, рестораны, кафе), опираясь на профессионализм и высокоэффективные технологии, и обеспечить развитие и процветание компании.

Стратегия организации: полное удовлетворение потребностей клиентов.

Основные цели ООО «Рест-Лайф»:

- Поддержание имиджа многофункционального гостинично-развлекательного комплекса, предоставляющего полный комплекс гостиничных, банкетных услуг и прочее.

- Увеличение доходов предприятия за счет оптимизации использования имеющейся материальной базы и внедрения новых направлений деятельности.

- Сохранить и укрепить лидирующее место на Челябинском рынке.

Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее.

31.08.2015 г. ООО «Рест-Лайф» был открыт первый в г. Челябинске караоке-бар, расположенный по адресу: г. Челябинск, ул. Захаренко, 4А, после окончания договора аренды, директором было принято решение о поиске нового помещения для организации.

С 24.11.2017 г. Караоке-бар функционирует по адресу: г. Челябинск, центральный район, ул. Цвиллинга, 15, 2 этаж.

К учредительным документам компании относятся:

- свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- учредительный договор;
- устав.

Внутренними документами, регламентирующими деятельность компании, также являются:

- приказ о назначении директора;
- штатное расписание, заверенное директором;
- должностные инструкции персонала;
- договор о коллективной материальной ответственности;
- график рабочего времени.

В обязательном порядке на предприятии присутствуют также следующие документы:

- лицензия на реализацию алкоголя;
- калькуляционные и технологические карты;
- меню, оформленное в установленном порядке;
- информационный стенд, содержащий закон о защите прав потребителей, копии СЭС заключения, лицензии на алкоголь, правила оказания услуг общественного питания, правила продажи отдельных видов товаров в Российской Федерации, правила розничной торговли алкогольной продукцией, контакты и адреса вышестоящих организаций;
- договор аренды помещения;
- книга жалоб и предложений;
- план эвакуации;
- журнал по технике безопасности;
- приказ о назначении главного бухгалтера;
- СЭС на общественное питания и реализацию алкогольной продукции;
- персональные медицинские книжки работников предприятия;
- договор на вывоз отходов;
- журнал учета дезинфицирующих средств и проведения работ по дезинфекции, дезинсекции и дератизации;
- договор поставки продуктов.

Основной вид деятельности: код 55.30 «Деятельность ресторанов и кафе». Дополнительный вид деятельности: 55.40 «Деятельность баров».

Организационная структура ООО «Рест-Лайф»- линейно-функциональная. Она представлена на рисунке 1.

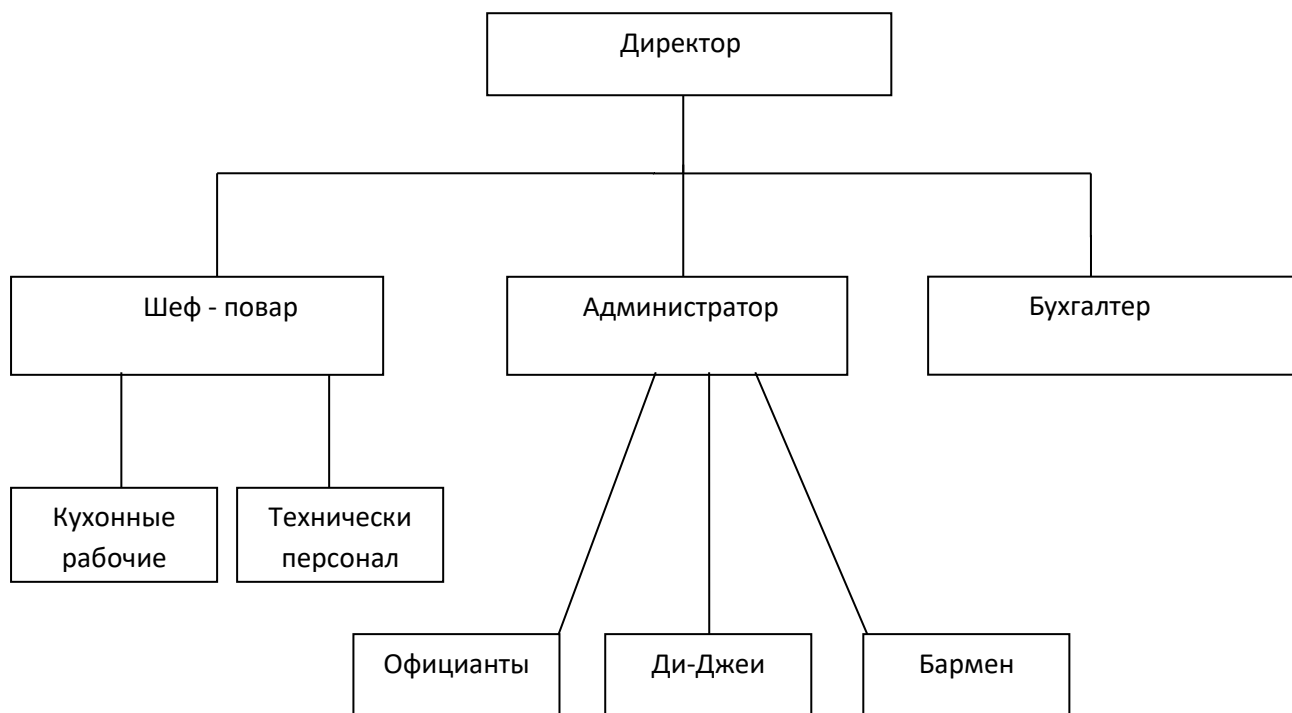


Рисунок 1 – Линейно-функциональная структура управления ООО «Рест-Лайф»

В таблице 1 рассмотрены плюсы и минусы линейно-функциональной структуры управления предприятием.

Таблица 1 - плюсы и минусы линейно-функциональной структуры управления предприятием

| Плюсы | Минусы |
|--|---|
| + Четкое разделение обязанностей при управлении элементами структуры (каждое звено отвечает только за свой участок перед своим руководителем). + Руководитель, находящийся во главе структуры принимает компетентные решения, так как он осуществляет объективный анализ всех подразделений. + Линейно-функциональный принцип управления предприятием гарантирует стабильность организации или | - Высокая заинтересованность звеньевых руководителей исключительно результатами своего звена. - Возникают проблемы во взаимосвязи структурных звеньев друг с другом. - Иногда происходит недопонимание того, что все звенья работают ради достижения одной общей цели. - При изменениях на рынке сбыта общая реакция организации может быть замедлена. |

| | |
|--|--|
| <p>долгосрочного проекта.</p> <p>+ Возможность выйти на более высокий уровень использования интеллектуальных и производственных мощностей.</p> <p>+ Наиболее быстрое достижение результатов при организации новых процессов.</p> <p>+ Рациональное потребление ресурсов в производственных процессах, снижение трудовых затрат на всех ступенях структуры.</p> <p>+ Широкие возможности для поиска рынков сбыта.</p> <p>+ Линейно-функциональная структура наиболее привлекательна для инвесторов.</p> | <p>- Каждый звеньевой руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений.</p> |
|--|--|

Директор караоке-бара имеет высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности более 5 лет. Директор организует и обеспечивает эффективную деятельность организации.

Должностные обязанности администратора:

1. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
2. Обеспечивает контроль за сохранностью материальных ценностей.
3. Консультирует посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг.
4. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
5. Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, проводит необходимые организационно-технические мероприятия.

6. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.

7. Обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к нему или зданию территории.

8. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.

9. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.

10. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия, учреждения, организации.

11. Соблюдает правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты организации.

12. Соблюдает внутренние правила и нормы сбыта, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

13. Обеспечивает соблюдение чистоты и порядка на своем рабочем месте.

14. Выполняет в рамках трудового договора распоряжения работников, которым он подчинен согласно настоящей инструкции.

Администраторы. Подчиняются директору. Являются непосредственными начальниками заведения для обслуживающего персонала при отсутствии вышестоящего руководства. Следят за работой персонала, производят кассовые операции.

Ди-джеи. Бармены. Находится в подчинении у администратора. Готовят заказы, направленные на бар, непосредственно обслуживает посетителей, находящихся за барной стойкой.

Официанты. Находится в подчинении у администратора. Принимают заказы, обслуживают гостей, следят за чистотой зала.

Бухгалтер. Непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

Шеф-повар. Находится в подчинении у директора. Контролирует работу персонала кухни, делает заявки поставщикам, разрабатывает рецептуры блюд, составляет технологические карты, делает отработки блюд.

Повара. Подчиняются шеф повару. Занимаются непосредственным приготовлением блюд.

Посудомойщицы. Подчиняются непосредственно шеф-повару. Занимаются мытьем посуды.

Уборщицы. Подчиняются непосредственно шеф-повару и администратору. Следят за чистотой в заведении. Убирают подсобные помещения, зал.

В рамках магистерской диссертации было проведено исследование по оценке целесообразности работы караоке-бара. Объектом исследования стали гости караоке-бара.

1. Возраст:

- 12-19 лет - (обучающиеся, не имеющие своего источника дохода, как правило, находящийся под опекой своих родителей) - 2%;
- 20 - 24 лет (студенты и начинающие работники, в большинстве имеющие источник дохода, преимущественно самостоятельные люди) - 14%;
- 25-44 года (работающие, со своим доходом, семейные люди) - 67%;
- 45 - 55 лет (преимущественно, семейные люди) - 13%;
- более 55 лет (в основном, пенсионеры) - 4%.

2. Пол:

- мужчины - 43% опрошенных;
- женщины - 57% опрошенных.

3. Доход:

- низкий - 6% опрошенных;
- средний - 48% опрошенных;
- обеспеченные - 36% опрошенных.

Характеристики опрашиваемых (количество опрашиваемых - 100 человек)

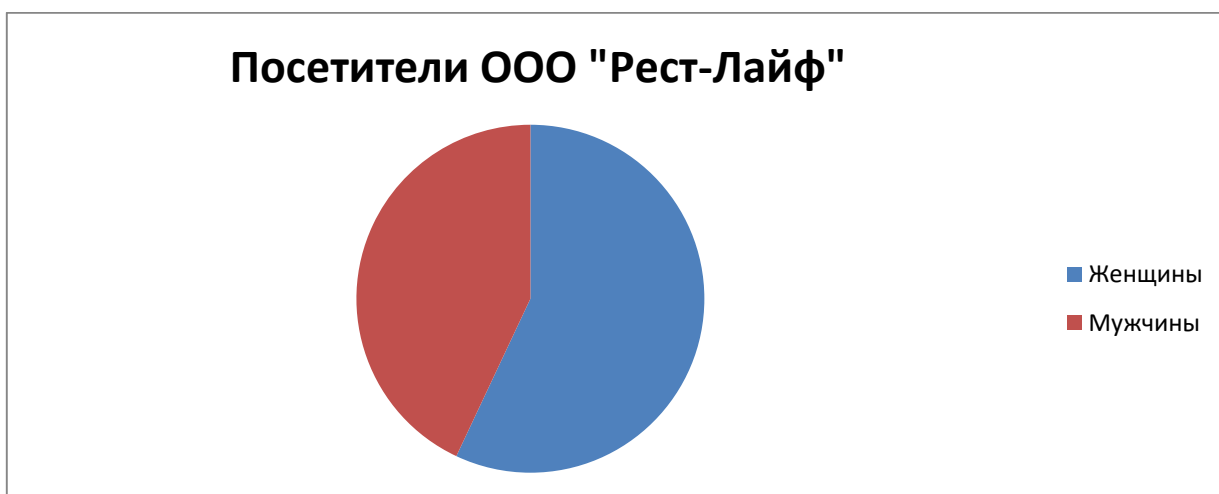


Рисунок 2 - Процентное соотношение мужской и женской части клиентского потока.

В таблице 2 приведен сравнительный анализ конкурентов по следующим критериям: по близости к местонахождению организации, по ассортименту блюд и напитков, по идеи.

Таблица 2 -Сравнительный анализ конкурентов

| Название | Средний чек на одного человека, руб. | Адрес организации |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| ООО «Рест-лайф» | 550 | Ул. Цвиллинга, 15 |
| Ресторан-караоке «Белый кролик» | 700-1500 | Ул. Свободы, 32 |
| Бар «Meet Point» | 750 | Ул. Кирова, 143 |
| Караоке-бар «2 Этаж» | 850 | Пр. Победы, 215 |
| Караоке-бар «Рояль» | 1000 | Ул. Цвиллинга, 25 |
| Караоке-Бар «Фанера» | 700-1000 | Ул. Ленина, 24А |

По результату проведения сравнительного анализа можно сказать о том, что по сравнению с конкурентами ООО «Рест-Лайф» имеет лояльную

ценовую политику. Преимуществами среди конкурентов можно считать: две отдельные вип-комнаты, Более 30000 песен караоке-системы «AST-100», банкетный зал, общая вместимость зала более 100 человек, что позволяет проводить мероприятия.

Основными партнерами по бизнесу караоке-бара являются:

- центр паровых коктейлей «Blackberry»;
- L-Radio - радиовещательная компания города Челябинска. Успешная и динамично развивающаяся. Первый эфир состоялся 5 июня 1998 г.

Таким образом, оценивая положение караоке-бара среди конкурентов можно сказать, что он занимает лидирующие позиции. Ценовая политика находится в среднем сегменте, т.е. услугами караоке-бара может воспользоваться человек со средним достатком. Месторасположение, ценовая политика, имиджевые, репутационные и иные характеристики караоке-бара определяет его привлекательность для конкретных целевых групп.

Прием на работу в Организацию производится на основании заключенного трудового договора. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет в отдел кадров документы, указанные в ст. 65 ТК РФ. Прием на работу оформляется приказом директора Общества, изданным на основании заключенного трудового договора.

ООО «РЕСТ-ЛАЙФ» и работники общества имеют права и несут обязанности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ. Перечень обязанностей (работ), которые выполняет каждый работник по своей должности, специальности, профессии, определяется должностными инструкциями (функциональными обязанностями), составленными с учетом положений единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих.

Исходя из производственных задач и функциональных обязанностей отдельных категорий работников, в индивидуальных трудовых договорах

могут быть установлены режимы гибкого рабочего времени, ненормированного рабочего дня или неполного рабочего дня.

Работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период отпуска, в число календарных дней отпуска не входят и не оплачиваются.

За выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- 1) награждение ценным подарком;
- 3) выплата денежной премии;
- 3) объявление благодарности.

ООО «Рест-Лайф» является конкурентоспособным предприятием. В большей степени на данный показатель повлияла корпоративная культура организации, сложившаяся форма взаимодействия с руководителем, всегда готового пойти на контакт, и персонала, готового вносить предложения по изменению условий труда.

2.2. Разработка и апробация практических рекомендаций по проектированию системы повышения квалификации персонала в ООО «Рест-Лайф»

Ведение ресторанного бизнеса может приносить высокую прибыль, однако ресторанный бизнес требует и определенных усилий для его развития и успешного функционирования.

Важно проводить своевременный SWOT-анализ, т.е. анализ сильных и слабых сторон ресторана, имеющихся внешних угроз и возможности. Данное исследование может показать наиболее оптимальный путь развития бизнеса.

Рассмотрим сильные и слабые стороны караоке-бара, а также потенциальные возможности и угрозы. Перечислим основные из них в Таблице 3.

Таблица 3 - Таблица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в SWOT-анализе

| Сильные стороны (S) | Слабые стороны ресторана (W) |
|---|---|
| 1. Компания развивается в соответствии с разработанной руководителем стратегии. 2. В ресторане используются особые технологии в приготовлении блюд | 1. Нехватка денежных средств для развития бизнеса. 2. Недостаточное внимание уделяется повышению квалификации персонала. |
| Потенциальные внешние благоприятные возможности (O): | Потенциальные внешние угрозы (Т): |
| 1. Расширение ассортимента предлагаемых блюд. 2. Увеличение доли рынка | 1. Жесткая конкуренция на рынке 2. Изменение в законодательстве. |

Соотнесем представленные в таблице 4 критериисильных, слабых сторон, возможностей и угроз караоке-бара по значимости для организации (таблица 2), где Р – ранг проблемы 1-2, Б – Оценка проблемы в баллах от 1-5.

Таблица 4 - Ранжирование проблем организации по значимости.

| S | Р | Б | W | Р | Б |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 |
| O | Р | Б | T | Р | Б |
| 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |

Составим матрицу проблем (таблица 5), в которой сформулируем имеющиеся проблемы, обусловленные сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями) с помощью перемножения ранга проблемы и ее оценки.

Таблица 5 - Матрица проблем

| | | | |
|---|-----|---|-----|
| S | P*B | W | P*B |
| 1 | 4 | 1 | 4 |
| 2 | 6 | 2 | 10 |
| O | P*B | T | P*B |
| 1 | 8 | 1 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 6 |

Для более компетентной оценки степени силы и слабости, возможностей и угроз караоке-бара, мы использовали метод экспертной оценки, проведенной путем анкетного опроса директора и администратора организации. Полученная первичная статистическая информация обрабатывалась стандартными методами статистического анализа. Результаты данного анализа приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Экспертная оценка факторов внешней и внутренней среды, возможностей и угроз караоке-бара

| критерий | Данные SWOT анализа | 2эксперт | 3эксперт | Сумма экспертных оценок/ количество экспертов |
|----------|---------------------|----------|----------|--|
| S1 | 4 | 6 | 2 | 4 |
| S2 | 6 | 10 | 4 | 6.66 |
| W1 | 4 | 6 | 4 | 4.66 |

| | | | | |
|----|----|---|---|------|
| W2 | 10 | 8 | 8 | 8.66 |
| O1 | 8 | 4 | 6 | 6 |
| O2 | 2 | 4 | 6 | 4 |
| T1 | 4 | 4 | 6 | 4.66 |
| T2 | 6 | 8 | 4 | 6 |

Проанализировав ситуацию, сложившуюся в организации, можно сделать вывод, что в исследуемом Караоке-баре недостаточно внимания уделяется повышению квалификации персонала. Это обстоятельство отрицательным образом сказывается и на объемах товарооборота, и на конкурентной устойчивости, что в перспективе может создать потенциальную угрозу потери клиентов.

Для выполнения анализа существующей системы повышения квалификации персонала было проведено интервью с руководителем компании. Вопросы для интервью (Приложение 2) разработаны совместно с администратором организации, имеющего психологическое образование.

В ходе интервью было выяснено, что на предприятии ведется постоянная работа по развитию кадров, которая не предполагает постоянное обучение работников.

Обучение персонала, со слов руководителя, в данной организации проводится в исключительных случаях:

- при введении новых стандартов работы;
- при появлении новых технологий;
- при переводе работников на новые должности;
- при введении новых стандартов бухгалтерской отчетности.

Основной задачей повышения квалификации руководящих работников, специалистов и рабочих является повышение уровня квалификации, с целью формирования у работников профессионализма.

Так в соответствии с рисунком 3 в 2017 году в компании повысил свою квалификацию 1 человек, в 2018 году - 2 человека.



Рисунок 3 - Процентное соотношение сотрудников организации повысивших квалификацию в 2017 и 2018 году.

Руководитель также заметил, что наблюдается положительная динамика в количестве человек, прошедших обучение, однако расходы на обучение также повысились.

В целях достижения поставленных обусловлено не только увеличением численности обучаемого персонала, но и повышением затрат на обучение.

После обучения проводится оценка:

- уровня профессиональных знаний работника;
- производственной деятельности работника;
- личностных качеств работника исходя из требований рабочего места.

Руководитель организации обозначил, что для повышения лояльности персонала компании, его нужно правильно мотивировать.

Для мотивации рабочего персонала Караоке-бара грамотно использует четыре ключевых инструмента мотивирования:

- материальное вознаграждение;
- карьерное и профессиональное развитие;
- корпоративная культура;
- нематериальное стимулирование;

Компания для поощрения своих работников использует и нематериальные стимуляторы:

- Организация внимательна к своим сотрудникам. Организация делает различные подарки своим сотрудникам к памятным датам: дню рождения, новому году; рождение ребенка.

- Компания думает о досуге своих работников. Она организует различные корпоративные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это профессиональные праздники, внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям: юбилею фирмы, новый год.

- Организация признательна своим сотрудникам. Она замечает успехи и старания своих сотрудников и отмечает их похвалой и публичными регалиями.

- Компания заботится о безопасности своих сотрудников. Помещения компании оснащены системами охранно-пожарной безопасности, в т.ч. «кнопками» экстренного вызова сотрудников охраны.

В данной организации отдается предпочтение двум основным моделям подготовки рабочих кадров.

1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Оценив действующую систему повышения квалификации можно сделать следующие выводы:

Во-первых, ООО «Рест-Лайф» применяет групповое обучения повышения квалификации;

Во-вторых, практикует аудио- и видео тренинги;

В-третьих, одним из видов контроля процесса повышения квалификации персонала является тестирование.

В рамках нашего исследования была разработана анкета для сотрудников, позволяющая систематически оценивать работу персонала и выявлять недостатки. Мы провели анкетирование, в котором приняли участие 7 человек, им в устной форме предстояло ответить на 10 вопросов (Приложение 2), разработанные нами совместно с администратором.

На вопрос о необходимости в обучении 80% сотрудников ответили утвердительно, однако 10% из них оговорились, что это надо только для новичков. Остальные 10% опрошенных сказали, что в каждом случае следует принимать решение индивидуально. Ни один опрошенный не сказал, что обучать сотрудников не нужно (Рисунок 4).

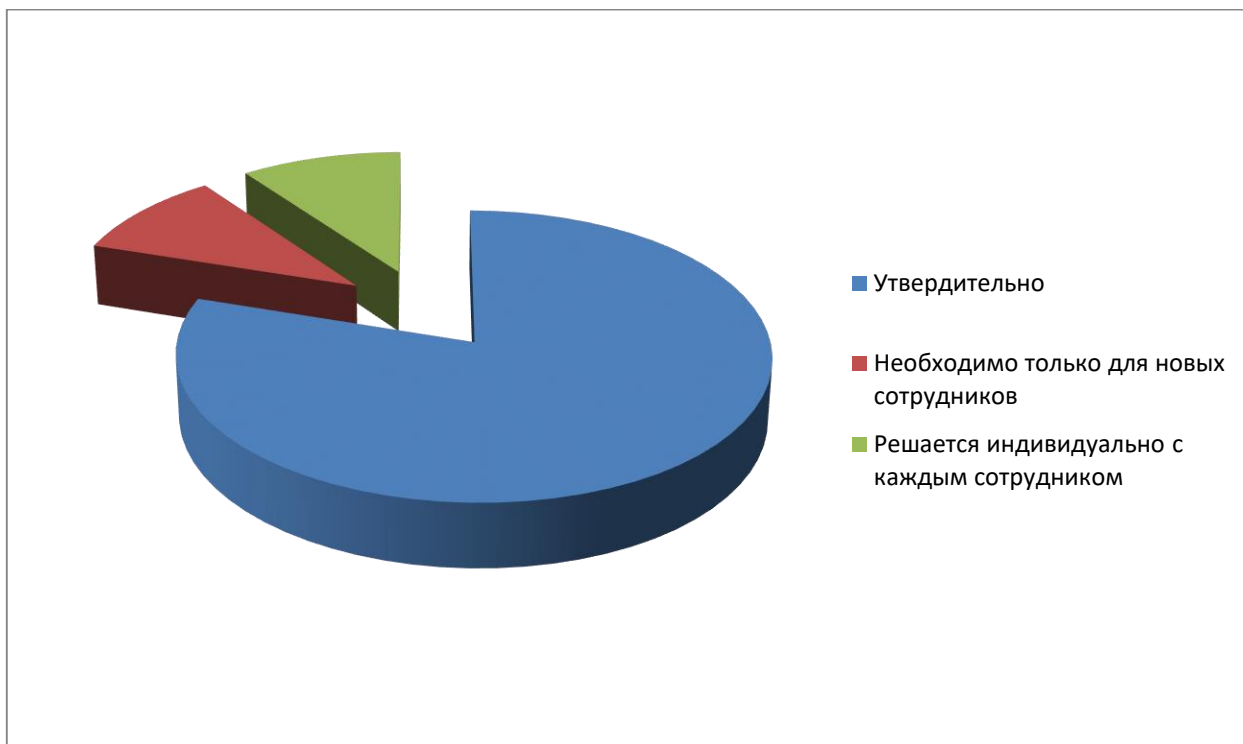


Рисунок 4 – Ответ на вопрос № 4

На вопрос участвуют ли сотрудники в принятии решения по проведению собственного обучения, 80% ответили положительно. Однако 20% респондентов сказали, что сотрудники не принимают участие в принятии решения об обучении (Рисунок 5).

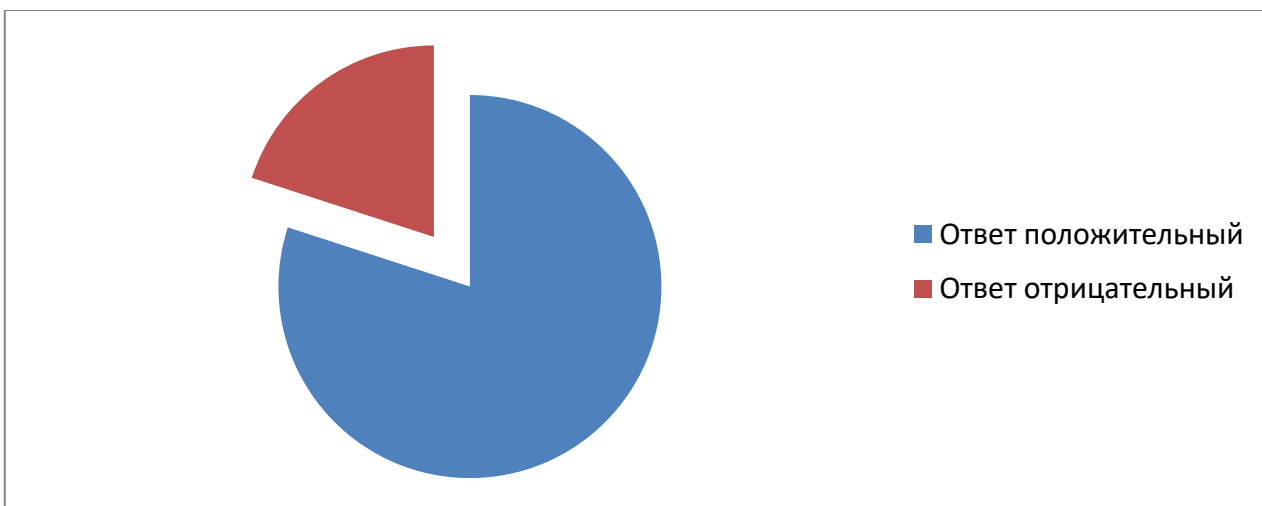


Рисунок 5 – Ответ на вопрос № 5

90% опрошенных ответили, что обучение на рабочем месте без отрыва от основной деятельности, как форма организации повышения квалификации, более эффективно для сотрудников компании, и только 10% считают, обучения вне рабочего места будет эффективнее, чем обучение на рабочем месте (Рисунок 6).

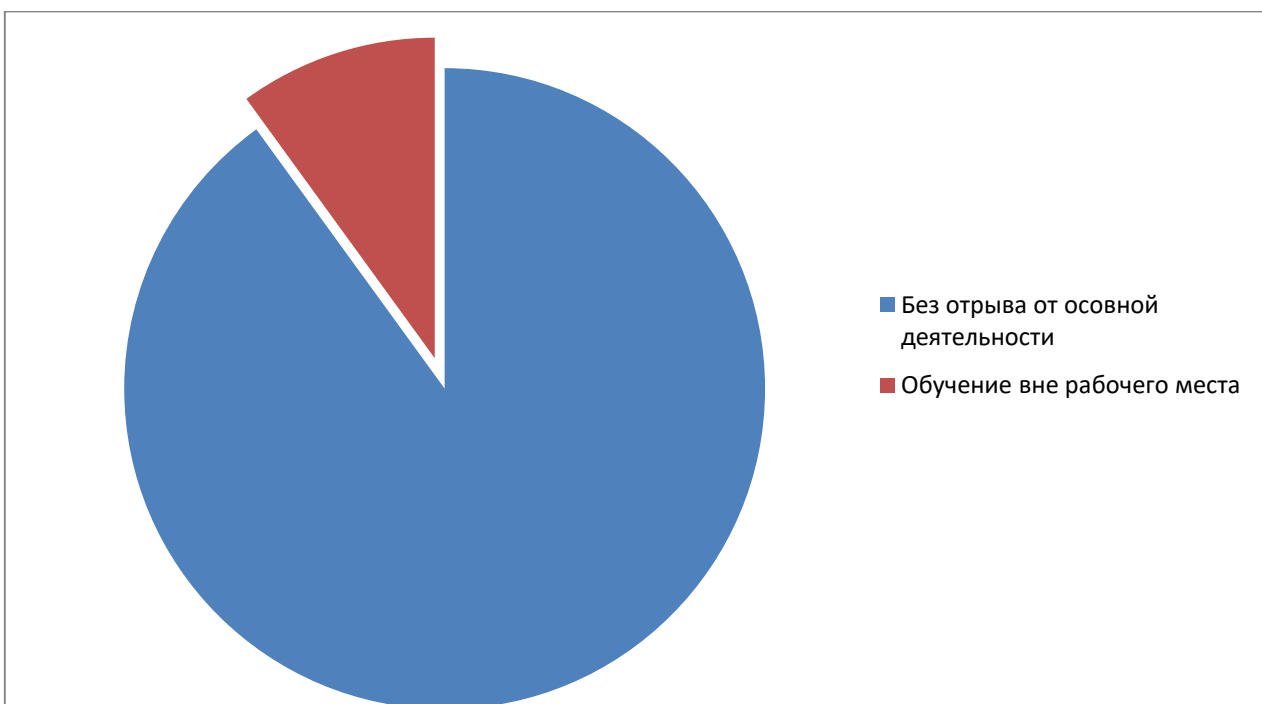


Рисунок 6 – Ответ на вопрос № 6

60% респондентов отдадут предпочтение работе, которая нравится, аргументируя это тем, что если работа нравится, то человек будет прикладывать усилия для лучшего выполнения своих обязанностей (что

может быть замечено руководством и оценено), однако 40% в работе важны деньги (Рисунок 7).

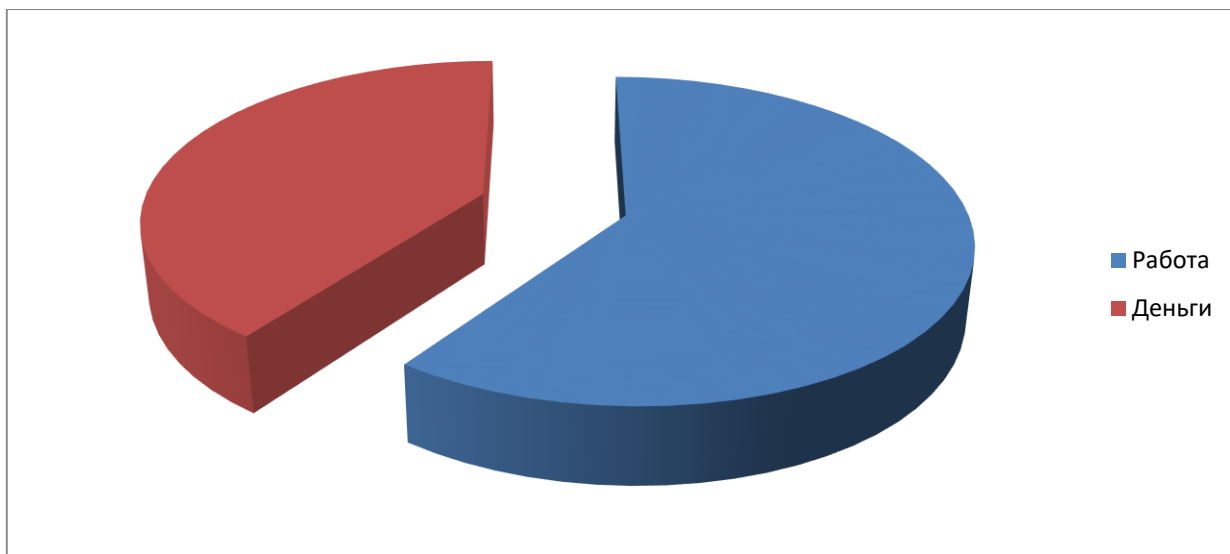


Рисунок 7 – Ответ на вопрос № 8

На вопрос: какие затруднения испытывает сотрудник в процессе работы, 10% опрошенных отметили проблемы с руководством, у 30% существуют проблемы с коллективом или отдельным сотрудником, у 10% респондентов непонимание основных задач, 30% плохо владеет своим временем (не успевают выполнять рабочие обязанности), 20% испытывают проблемы с тем, что работа однообразна и не приносит морального удовлетворения (Рисунок 8).

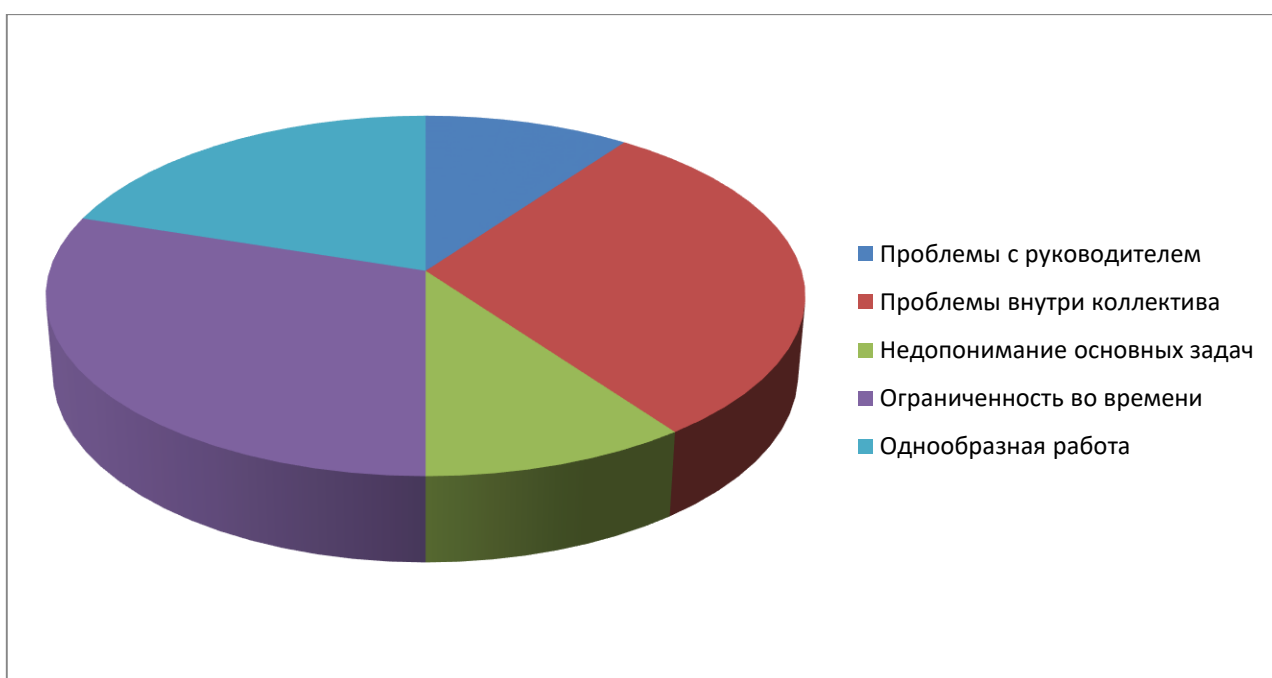


Рисунок 8 – Ответ на вопрос № 9

50% опрошенных, ответили, что из всех способов корпоративного обучения тренинг им нравится больше, 30% предпочитают все остальные способы консультации, 20% опрошенных предпочитают семинары (Рисунок 9).

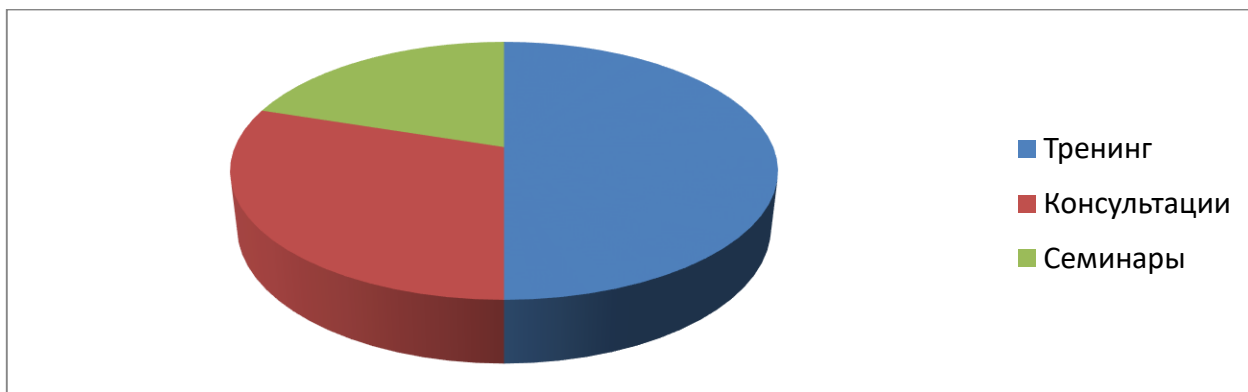


Рисунок 9 – Ответ на вопрос № 10

Руководитель во время интервью отметил, что одним из распространенных видов повышения квалификации в данной организации является корпоративное обучение.

На основании анализа для караоке-бара были разработаны следующие рекомендации:

1. Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом. Данная система включает в себя несколько разделов. Одним из наиболее важных разделов системы является «Профессиональный рост персонала», предназначенный для работы отдела подготовки кадров, которая включает данные по подготовке и обучению руководителей и рабочих, договорам на студенческую практику, резерву на замещение персонала, данные распоряжений об организации групп обучения, протоколов обучения работников по различным курсам.

Это позволит более правильно проводить планирование и анализ подготовки персонала, осуществлять ввод и получение системных данных обучения и повышения квалификации работников. Системные отчеты позволят выполнить печать списков работников с необходимыми данными

для выписки свидетельств об обучении. По каждому работнику сведения могут быть представлены в виде «личной карточки», которая содержит основные персональные данные о работнике, его трудовой деятельности.

На сегодня в отделе кадров имеются такие карточки, но на бумажном носителе. Результатом внедрения такой системы будет создание полной базы данных о подготовке, переподготовке персонала караоке-бара.

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

3. Предлагается ввести поэтапную программу обучения персонала ООО «Рест-Лайф».

Рекомендации, использованные в работе, будут способствовать совершенствованию и формированию эффективной системы обучения и развития персонала.

2.3 Апробация и анализ результатов практической работы по проектированию системы повышения квалификации персонала в современной организации

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала караоке-бара, но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.

В качестве предлагаемых мероприятий предлагается проведение с персоналом организации следующих тренингов и курсов (Таблица 9) как показывает опыт предприятий конкурентов, рост показателей эффективности сотрудников, проходящих обучение (тренинги) не менее одного раза в два года, выше на 10-30%, чем у их коллег. Подготовка сотрудников проходит в

центрах по повышению квалификации. В этой связи был проведен мониторинг рынка образовательных услуг для персонала предприятий г. Челябинска и выбран ряд консалтинговых и образовательных компаний, которые готовы провести обучение персонала предприятия по направлениям (Таблица 10).

В ходе формирующего этапа экспериментальной работы нами частично была внедрена система повышения квалификации персонала в караоке-баре в виде программы, основанной на поэтапном обучении персонала организации.

Обучение в рамках данной системы предполагает усвоение кандидатами системы знаний через соответствующие виды учебной деятельности, такие как чтение, осмысление, обсуждение, наблюдение, решение проблемных ситуаций, моделирование, деловые игры и тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа.

1-й этап - курс «Введение в должность»

2-й этап - базовое обучение:

1) индивидуальная программа по обучению кандидатов под руководством наставника (из числа работников организации);

2) групповые тренинги и теоретические занятия, практическое обучение кандидатов на рабочем месте;

3) оценка теоретических знаний и практической деятельности.

Курс «Введение в должность» Включает в себя: индивидуальное обучение, теоретические занятия, тренинги, практическая деятельности на рабочем месте

Рассмотрим содержание обучения более подробно.

Курс «Введение в должность» создан на основе перечня информации, необходимой каждому сотруднику для осуществления непосредственной деятельности на рабочем месте, а также предоставление новым членам коллектива возможности осознать свою роль и адаптироваться к работе в компании.

Расторжение трудового договора с тем или иным сотрудником влечет за собой негативные последствия для любого бизнеса и причиняет ощутимый материальный ущерб, особенно в том случае, когда квалифицированный сотрудник переходит к конкуренту, поэтому руководителю необходимо демонстрировать заинтересованность в каждом сотруднике, компетентно выполняющем работу.

Задачей данного курса является оптимальная организация процесса введения в должность с целью формирования мотивации сотрудников к осуществлению трудовой деятельности. Для этого необходимо:

- 1) проинформировать сотрудника о структуре и принципах работы организации;
- 2) предоставить новому сотруднику практические рекомендации по работе с клиентами.

Индивидуальная программа по введению в должность предусматривает предоставление новому сотруднику пакета печатной информации, в который входят:

- Федеральный закон № 2300-1 от 07.02.1992 «О защите прав потребителей»;
- Федеральный закон № 171 от 22.11.1995 «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции»;
- ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания»;
- ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия»;
- В ГОСТе Р 50764-2009 «Услуги общественного питания. Общие требования»;
- ГОСТ Р 50935-2007 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу».

Вместе с информационным пакетом сотруднику выдаются наборы профессиональных квалификационных стандартов.

В течение первых недель работы нового сотрудника оценка его деятельности должна быть направлена прежде всего на выявление тех трудностей, с которыми ему пришлось столкнуться в процессе адаптации к работе в новой организации. Важно, чтобы новый сотрудник имел возможность высказать свое мнение о деятельности организации, о том, как им воспринимаются существующие правила.

Информация о прохождении курса «Введение в должность» фиксируется сотрудником, ответственными за обучение. Кандидат, получивший основные знания по обслуживанию клиентов, а также о персональной роли в рамках кухонного работника, приобретает возможность продолжить курс обучения, поднявшись на следующую ступень.

Наряду с самостоятельной подготовкой кандидаты принимают участие в тренингах, темы которых определяются разделами стандартов, необходимых для освоения кандидатами того или иного уровня квалификации.

Тренинги проводят сотрудники, имеющие сертификаты на проведение любых видов тренингов, предусмотренных программой. В роли наставника выступает сотрудник организации, имеющий соответствующий уровень профессиональной квалификации. Наставник призван обучить кандидата применять полученные теоретические знания в практической деятельности, а также обучить его общим и специфическим приемам, необходимым в процессе работы. Процесс обучения и оценки деятельности на рабочем месте тщательно планируется наставником совместно с кандидатом. При их взаимодействии происходит обсуждение прогресса в области практической деятельности и комплектуется портфель документов, свидетельствующий о компетентности кандидата и соответствии его тому или иному уровню профессиональной квалификации.

Система присвоения кандидату степени профессиональной квалификации основана на достижении им определенного уровня знаний, навыков и умений в соответствии со стандартами профессиональной квалификации. Для проверки качества усвоения теоретического материала, а также качества выполнения задач, ежедневно предлагаемых кандидату в процессе трудовой деятельности, разработана и введена система оценки.

Оценка теоретических знаний производится специалистами, отвечающими за теоретическое обучение. Она осуществляется следующим образом:

- 1) оцениваются ответы на вопросы и выполнение упражнений;
- 2) заполняются специальные опросники, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

Оценка деятельности кандидата на рабочем месте производится наставниками в соответствии со специальной инструкцией. Для наставников разработаны формы наблюдения за деятельностью кандидатов на рабочем месте, пояснения к заполнению которых также даны в инструкциях Сбербанка России.

Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов могут являться:

- результаты проделанной работы, которые оцениваются наставником в процессе прямого наблюдения за деятельностью кандидата на рабочем месте;
- свидетельства окружающих, наблюдавших за работой кандидата, а также его подопечных;
- действия кандидата в рамках смоделированных ситуаций;
- умение анализировать различные практические ситуации;
- устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Безусловно, делать однозначные выводы о повышении квалификации персонала ООО «Рест-Лайф» по окончании нашего исследования не представляется возможным в связи с краткосрочностью периода и ограниченностью в материальных ресурсах. Для формирования системы непрерывного повышения квалификации в организации требуется намного больше времени и ресурсов. Однако результаты, полученные нами в рамках данного исследования, позволяют говорить о значимой положительной тенденции в данном направлении

Данный курс в рамках экспериментальной работы был апробирован на 5 сотрудниках организации ООО «Рест-Лайф», в том числе и на 3 вновь прибывших работниках. Сотрудники получили возможность личного развития, переняли необходимый опыт от наставников, повысили свою адаптивность к изменениям, приобрели новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. В результате сотрудничества наставников и новых сотрудников, руководителю был представлен проект новой услуги – бизнес-ланч, который был успешно внедрен директором организации ООО «Рест-Лайф».

Для реализации проекта не потребовалось дополнительных площадей или мощностей, бизнес-ланчи изготавливаться на том же оборудовании, что и блюда для обычного меню. В результате внедрения данная услуга приносит в среднем 10000 тысяч рублей дополнительной чистой прибыли организации ООО «Рест-Лайф» в сутки.

Повышение квалификации персонала затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов Общества, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по совершенствованию повышения квалификации персонала в ООО «Рест-

Лайф» рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

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

Выводы по второй главе

Проводимая нами экспериментальная работа состояла из трех этапов:

а) на констатирующем этапе оценивался исходный уровень необходимости внедрения системы повышения квалификации персонала в организации ООО «Рест-Лайф»»;

б) на формирующем этапе апробировались разработанные нами рекомендации по повышению квалификации персонала организации; в) на заключительном этапе частично апробировались разработанные рекомендации; сделаны основные выводы.

Исследование проводилось на базе Общества с ограниченной ответственностью "Рест-Лайф" (ОГРН1157453008701/ ИНН / КПП7453286128 / 745301001).

Для экспериментальной оценки необходимости внедрения системы повышения квалификации персонала нами было проведено тестирование руководства и сотрудников организации. На констатирующем этапе экспериментальной работы в результате SWOT-анализа нами был выявлен низкого уровня квалификации сотрудников, это свидетельствует о том, что в организации необходимо внести рекомендаций по повышению квалификации персонала.

В рамках практической части исследования нами были предложены и частично апробированы практические рекомендации по повышению квалификации персонала в ООО «Рест-Лайф», а именно: введение поэтапной программы обучения персонала ООО «Рест-Лайф».

На формирующем этапе экспериментальной работы, для повышения квалификации персонала в процесс внедрялись различные методы повышения квалификации персонала, а именно: психологические тренинги, деловые игры, лекции.

На итоговом этапе экспериментальной работы сотрудник, участвующий в эксперименте получил возможность личного развития,

перенял необходимый опыт от наставника, повысил свою адаптивность к изменениям, приобрел новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. В результате сотрудничества наставника и нового сотрудника, руководителю был представлен был представлен проект новой услуги – бизнес–ланч, который был успешно внедрен директором организации ООО «Рест-Лайф».

Заключение

Актуальностью исследования является необходимость повышения квалификации персонала в современной организации. Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования предприятий (их реструктуризация, технологические изменения и др.), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

В ситуации острой нехватки оборотных средств на многих предприятиях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса особенно важными становятся «качественные» характеристики персонала, так как именно высококвалифицированные работники с креативным мышлением могут находить выход из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с рецессией мировой экономики. Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала предприятия в целом является система развития персонала, основной элемент которой - обучение персонала. Эта система является ключевой составляющей управления персоналом в целом и способствует укреплению конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

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.

Целью нашего исследования заключалась теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению квалификации персонала в современной организации

В соответствии с названной целью был поставлен и ряд задач:

Во-первых, анализ литературы позволил изучить понятие «Квалификация персонала».

Повышение квалификации персонала — это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

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

Помимо требований, которые предъявляет организация к своему персоналу, сотрудники также имеют определенные требования к организации, в которой они работают. Один из аспектов требований личности к организации отражает стремления индивида к повышению его квалификации и наличие у организации возможностей для этого. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, персонал становится более конкурентоспособным на рынке труда и получает дополнительные возможности для профессионального роста как внутри хвоей организации, так и вне её. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания знаний.

Во-вторых, мы изучили характеристику системы повышения квалификации персонала в современной организации.

Составление комплексного плана обучения и развития персонала требует соединения следующих характеристик: планируемые затраты на обучение, категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии. Затем определяется количество людей, которым требуется пройти обучение, и выбирается форма обучения.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

В-третьих, нами определены методы повышения квалификации персонала.

Методы обучения, применяемые в программах повышения квалификации персонала, повышают способность сотрудников разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками.

В-четвертых, нами проанализирована деятельность современной организации ООО «Рест-Лайф».

Можно сказать, что среди конкурентов организация занимает лидирующие позиции. Ценовая политика находится в среднем сегменте, т.е. услугами караоке-бара может воспользоваться человек со средним достатком. Месторасположение, ценовая политика, имиджевые, репутационные и иные характеристики караоке-бара определяет его привлекательность для конкретных целевых групп.

В-пятых, нами были разработаны практические рекомендации по проектированию системы повышения квалификации персонала в ООО «Рест-Лайф»

Проанализировав ситуацию, сложившуюся в организации, мы сделали вывод, что в исследуемой организации ООО «Рест-Лайф» недостаточно внимания уделяется повышению квалификации персонала. Это обстоятельство отрицательным образом сказывается и на объемах

товарооборота, и на конкурентной устойчивости, что в перспективе может создать потенциальную угрозу потери клиентов.

На основании анализа для караоке-бара были разработаны следующие рекомендации:

1. Внедрить автоматизированную систему работы с персоналом. Данная система включает в себя несколько разделов.

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

3. Предлагается ввести поэтапную программу обучения персонала ООО «Рест-Лайф».

В-шестых, мы проанализировали результаты практической работы по проектированию системы повышения квалификации персонала в современной организации ООО «Рест-Лайф».

Безусловно, делать однозначные выводы о повышении квалификации персонала ООО «Рест-Лайф» по окончании нашего исследования не представляется возможным в связи с краткосрочностью периода и ограниченностью в материальных ресурсах. Для формирования системы непрерывного повышения квалификации в организации требуется намного больше времени и ресурсов. Однако результаты, полученные нами в рамках данного исследования, позволяют говорить о значимой положительной тенденции в данном направлении

Данный курс в рамках экспериментальной работы был апробирован на 5 сотрудниках организации ООО «Рест-Лайф», в том числе и на 3 вновь прибывших работниках. Сотрудники получили возможность личного развития, переняли необходимый опыт от наставников, повысили свою адаптивность к изменениям, приобрели новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. В результате сотрудничества наставников и новых сотрудников, руководителю был представлен проект новой услуги –

бизнес–ланч, который был успешно внедрен директором организации ООО «Рест-Лайф».

Повышение квалификации и своевременное развитие персонала в ООО «Рест-Лайф» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что отразится на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

Однако практика участия в хозяйственно-экономической деятельности компании показывает, что помимо внедрения успешной системы повышения квалификации персонала необходимо мотивировать сотрудников компании для более активного участия последних в программе повышения квалификации. А это можно добиться системой материального стимулирования труда.

В соответствии с полученными при опросе результатами мотивированности сотрудников для своевременного повышения квалификации каждого и с учетом особенностей деятельности ООО «Рест-Лайф» для основных категорий персонала целесообразно ввести систему оплаты труда на основе базового размера в зависимости от уровня квалификации работника. Такая система гарантирует более высокую оплату квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, ставит уровень заработной платы в зависимость от возможностей работника.

В связи с предложенной системой повышения квалификации персонала Караоке-бара необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

2. Ежегодно планировать и организовывать внутреннее обучение своих сотрудников по различным актуальным направлениям деятельности компании собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов.

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

5. Руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий и т.п.

Внедрение практических рекомендаций, разработанных в данном исследовании, а также решение поставленных исследованием задач позволит существенно повысить эффективность процесса повышения квалификации современной организации ООО «Рест-Лайф».

Таким образом, гипотеза нашего исследования о том, что эффективность работы персонала организации повысится, если:

1) Если выявить характеристики системы повышения квалификации персонала в современной организации.

2) Разработать эффективные методы повышения квалификации персонала современной организации.

3) Апробировать практические рекомендации по повышению квалификации персонала в современной организации, подтвердилась. Цель нашей работы можно считать достигнутой.

Список использованных источников

1. Аккорнеро А. Гибкие трудовые отношения: что лежит в их основе [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.Аккорнеро.- Москва: Знание, 2016. – 214 с.
2. Алехина О.А. Служба персонала: мифы и реалии [Текст]: монография / О.А. Алехина, А.Ю. Павлуцкий. - Москва: Наука, -2015. - 312 с.
3. Арстанов М.Ж. Проблемно-модельное обучение: вопросы теории и технологии [Текст]: учеб. пособие для вузов / М.Ж. Арстанов, П.И. Пидкасистый, Ж.С. Хайдаров. -Алма-Ата.:Мектеп, 2015. - 214 с.
4. Арутюнов Ю.С. Методы активного обучения [Текст]: учеб. Пособие для спо / Ю.С. Арутюнов. - Москва: Знание, 2016. - 168 с.
5. Бельчиков М.М. Деловые игры [Текст]: учеб. пособие для вузов / М.М. Бельчиков, М.А. Бирштейн. — Рига:Авотс, 2014. - 212 с.
6. Боброва М.П. Дидактическая подготовка педагогических кадров в контексте профессиональной деятельности [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук / М.П. Боброва. -Барнаул, 2015. -322 с.
7. Богомолова Н.Н. Ситуационно-ролевая игра как активный метод социально-психологической подготовки [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Богомолова. - Москва: МГУ, 2017. - 213 с.
8. Вейхер А.А. Процесс профессиональной мобильности объект управления службы адаптации кадров [Текст]: монография / А.А. Вайхер. - Москва: Наука, 2017. - 244 с.
9. Вербицкий А.А. Деловая игра как метод активного обучения [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.А. Вербицкий. - Рига:Авотс, 2016. - 312 с.
10. Вербицкий А.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации слушателей [Текст]: учеб. пособие / А.А. Вербицкий, Т.А. Платонова. - Рига:Авотс, 2018. - 214 с.

11. Владиславлев А.П. Система непрерывного образования: состояние и перспективы [Текст]: монография / А.П. Владиславлев. - Москва: Наука, 2015. - 287 с.
12. Волгин Н.А. Кейс-стадии в учебном процессе: преимущества, методические рекомендации, конкретные примеры [Текст]: учеб. пособие / Н.А. Волгин, В.Н. Кушмин, Ю.Г. Одегов, А.Н. Фоламельев. - Москва: РАГС, 2015. - 423 с.
13. Волков О.Ц. Экономика предприятия [Текст]: учебник / О.Ц. Волков. - Москва: Инфра-М, 2018. - 121 с.
14. Галаева Б.В. Направления и механизмы профессионально-квалификационного роста работников на предприятии [Текст]: монография / Б.В. Галаева. - Москва: МГУ, 2015.- 214 с.
15. Герушинский Б.С. Педагогические аспекты непрерывного образования: состояние и перспективы [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б.С. Герушинский. -СПб.: Наука, 2016. - 345 с.
16. Гойхман М.М. Деловые игры по рыночной экономике и бизнесу [Текст]: учеб. пособие для спо / М.М.Гойхман. -Москва: СоминТЭК, 2015. - 221 с.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации: [Текст] - Москва: Эксмо, 2017. – 512 с.
18. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения [Текст]: монография/ Ю.М. Жуков. - Москва: Знание, 2016. - 213 с.
19. Жуков Ю.М. Диагностика и развитие компетентности в общении [Текст]: учеб. пособие / Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В. Растяников. - Москва: Знание, 2017. - 312 с.
20. Зуев В.М. Непрерывное образование: проблемы и перспективы развития [Текст]: монография / В.М. Зуев, В.С. Яценко. - Москва: НИИВШ, 2015. - 122 с.
21. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления [Текст]: учебник / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - Москва: Дело, 2015. - 513 с.

22. Казанцев А. О. Опыт подготовки и использования рабочей силы в экономике США [Текст]: учеб. пособие / А.О. Казанцев. - Москва: АОН, 2015.- 231 с.
23. Камышев И.О. О подготовке кадров на современном этапе [Текст]: учеб. пособие / И.О. Камышев. - Москва: Наука, 2017. - 314 с.
24. Кинчук Е.В. Технология успеха [Текст]: монография / Е.В. Кинчук, М.К. Киянова. -Москва: Дело, 2015. - 364 с.
25. Кирьянова Е.М. Влияние неадекватной самооценки на профессиональную эффективность специалиста [Текст]: монография / Е.М. Кирьянова. - Москва: Наука, 2016. - 422 с.
26. Колосова Р.П. Трудовой потенциал промышленности [Текст]: учебник / Р.П. Колосова. - Москва: МГУ, 2016. - 213 с.
27. Конституция Российской Федерации [Текст]. - Москва: Приор, [2015]. - 33 с.
28. Коровяковская Н.В. Совокупный работник социалистического общества [Текст]: монография / Н.В. Коровяковская. -Москва: Экономика, 2015. - 222 с.
29. Костаков В.Г. Трудовые ресурсы и эффективность использования [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Костаков. - Москва: Наука, 2016 - 314 с.
30. Котляр А.Э. Трудовой потенциал [Текст]: учебник / А.Э. Котляр. - Москва:Справочник, 2018.- 223 с.
31. Котова Л.К. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Л.К. Котова. - Москва: Кадровик, 2017. – 214 с.
32. Коул Д.Ю. Управление персоналом в современных организациях [Текст]: учебник / Д.Ю. Коул. -Москва: Вершина, 2015. – 412 с.
33. Коултер Д.М. Обучение методом конкретных ситуаций в России. Ассоциация развития управления [Текст]: учеб. пособие / Д.М. Коултер.- Москва: Экономика, 2017.- 318 с.

34. Кошелева Ю.Г. Мотивация персонала [Текст]: учебник / Ю.Д. Кошелева. - Москва:Справочник, 2015. – 215 с.
35. Красовский Ю.Д. Мир деловой игры. Опыт обучения хозяйственных руководителей [Текст]: монография / Ю.Д. Красовский. - Москва: Экономика, 2016. – 210 с.
36. Красовский Ю.Д. Обучение управленцев: практика, опыт, проблемы [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. - Москва: Экономика, 2015. – 284 с.
37. Кудрявцев Т.В. Психология технического творчества [Текст]: учеб. пособие /Т.В. Кудрявцев. - Москва: Педагогика, 2017. – 312 с.
38. Лапин А.М. Формирование системы управления персоналом [Текст]: учебник / А.М. Лапин. – Москва: Психология, 2015. – 213 с.
39. Липский М.Л. Конспект лекций по курсу организации управления производством [Текст]: учеб. пособие для вузов / М.Л. Липский. - Москва: Мосполиграф, 2016. – 146 с.
40. Лукинов И.И. Проблемы воспроизводства и использования трудового потенциала [Текст]: учеб. пособие / И.И. Лукинов. - Москва: Знания, 2015. – 245 с.
41. Майерс Д.М. Социальная психология [Текст]: учебник / Д.М. Майерс . - СПб.: Питер, 2015. – 213 с.
42. Макшанов С.И. Психогимнастика в тренинге [Текст]: учеб. пособие / С.И. Макшанов, Н.Ю. Хрящева. - СПб.: Образование, 2016. – 345 с.
43. Марасанов Г.И. Методы моделирования и анализа ситуаций в социально - психологическом тренинге [Текст]: монография / Г.И. Марасанов. - Москва: Знания, 2017. - 213 с.
44. Маркова А.К. Методические материалы по проведению психологического собеседования при входном контроле [Текст]: учеб. пособие / А.К. Маркова, А.А. Дергач. - Москва: РАГС, 2015. - 342 с.
45. Мартынов В.Г. Перспективы непрерывного образования и повышения квалификации работников [Текст]: учеб. пособие /

В.Г. Мартынов, И.Ю. Еремина, Н.М. Васинева. -Москва: Знания, 2017. - 432 с.

46. Марцинкевич В.И. Экономика человека [Текст]: учебник / В.И. Марцинкевич, И.В. Соболева. - Москва: Экономика, 2016. - 214 с.

47. Матюшкин А.М. Актуальные проблемы психологии в высшей школе [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.М. Матюшин. - Москва: Знания, 2015. - 254 с.

48. Наркович С.Д. Игровые методы подготовки кадров [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Наркович. - Москва: Высшаяшкола, 2016.- 248 с.

49. Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Петровская. - Москва: МГУ, 2017. - 321 с.

50. Подвербных О.Е. Переподготовка рабочих кадров в системе непрерывного профессионального образования [Текст]: учеб. пособие / О.Е. Подвербных. - Москва: Комментарий, 2015. - 214 с.

51. Разумова Т.О. Образование и человеческое развитие [Текст]: учеб. пособие / Т.О. Разумова, И.Г. Телешова. - Москва: ТЕИС, 2017. – 231 с.

52. Разумовский В.Г. Объект особо важных инвестиций [Текст]: монография / В.Г. Разумовский. – Москва: Знание, 2015. – 423 с.

53. Решетова З.А. Психологические основы профессионального обучения [Текст]: учеб. пособие / З.А. Решетова. -Москва: МГУ, 2016. – 214 с.

54. Сергеева Г.П. Трудовой потенциал страны [Текст]: учеб. пособие / Г.П. Сергеева, Л.С. Чижова. - Москва: Знания, 2017. – 147 с.

55. Семенов А.К. Современный менеджмент. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / А.К. Семенов. - Москва: Знания, 2014. - 234 с.

56. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики [Текст]: учебник / Г.Э. Слезингер. - Москва: Инфра, 2018. - 214 с.

57. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]: учебник / А.М. Смолкин. - Москва: ИНФРА, 2015. – 345 с.

58. Старобинский Э.Е. Как управлять [Текст]: монография / Э.Е. Старобинский. - Москва: Бизнес-школа, 2016. – 314 с.
59. Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство [Текст]: учебник / Ю.Л. Старостин. -Москва: Инфра, 2016. – 221 с.
60. Супрунова Е.В. Место и роль человеческого капитала в развитии персонала службы сервиса в условиях социальной рыночной экономики [Текст]: монография / Е.В. Супрунова. - Москва: МГУ, 2015. - 112 с.
61. Талызина Н.Ф. Управление процессом усвоения знаний [Текст]: учеб. пособие для спо / Н.Ф Талызина. - Москва: МГУ, 2016. – 221 с.
62. Тарасов В.К. Персонал – технология, отбор и подготовка менеджеров [Текст]: учеб. пособие / В.К. Тарасов. – Москва: Знание, 2017. – 132 с.
63. Тарасов В.К. Теория организации и организационное проектирование [Текст]: учеб. пособие / В.К. Тарасов, Т.П. Фокиной, Ю.А. Корсакова. - С: СГУ, 2015. – 244 с.
64. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебник / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - Москва: норма, 2016. –410 с.
65. Трифильцева Н.П. Управление организацией [Текст]: учебник / Н.П. Трифильцева. – Москва: Знание, 2016. – 210 с.
66. Уразов В.А. Проблемы и перспективы бизнес образования [Текст]: учеб. пособие / В.А. Уразов. – Москва: Знание, 2016. – 112 с.
67. Уткин Э.А. Управление фирмой [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Уткин. - Москва: Анамс, 2015. – 223 с.
68. Ушаков А.А. Обучение без системы деньги на ветер [Текст]: монография / А.А. Ушаков. – Москва: Знание, 2016. – 214 с.
69. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Р.А, Фатхутдинов. - Москва: АО «Бизнес-школа», 2015. – 213 с.
70. Фейгенбер И.М. Проблемные ситуации и развитие активности личности [Текст]: монография / И.М. Фейгенбер. -Москва: Знание, 2016. – 312 с.

71. Хайдаров Ж.С. Игровое моделирование и учебный процесс [Текст]: учеб. пособие / Ж.С. Хайдаров. – Москва: Знание, 2017. – 113 с.
72. Ховард К.М. Принципы менеджмента [Текст]: учебник / К.М. Ховард, Э.Л. Коротков. - Москва: Инфра, 2015. – 215 с.
73. Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты [Текст]: учеб. пособие / Р.Х. Холл. – Москва: Знание, 2015. – 345 с.
74. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник / В.М. Цветаев. – Москва: Педагогика, 2016. – 342 с.
75. Цзен Н.В. Психотренинг: игры и упражнения [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Цзен, Ю.В. Пахомов. - Москва: Психология, 2017. – 220 с.
76. Чошанов М.А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения [Текст]: учеб. пособие для вузов / М.А. Чошанов.- Москва: Образование, 2016. – 231 с.
77. Чудинов Д. В. Системы управления трудовым потенциалом [Текст]: учеб. пособие для вузов/ Д.В. Чудинов. – Москва: Педагогика, 2015. – 315 с.
78. Шекшня С.В. Управление персоналом современного предприятия сервиса [Текст]: учеб. пособие для вузов / С.В. Шекшня. - Москва: Вымпел, 2015. –280 с.
79. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология [Текст]: монография / В.М. Шепель. - Москва: Дом педагогики, 2015. -314 с.
80. Шутов И.Л. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст]: учеб. пособие для вузов / И.Л. Шутов. – Москва: Знание, 2018. – 240 с.
81. Эванс Д.Ж. Маркетинг [Текст]: учебник / Д.Ж. Эванс, Б.Р. Берман. - Москва: Экономика, 2016. – 134 с.
82. Якокка Л.Р. Карьера менеджера [Текст]: учебник / Л.Р. Якокка. - Москва: Знание, 2015. -206 с.

Приложение

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Вопросы интервью с руководителем

1. Для каких целей в организации проводится обучение персонала? Чем может быть вызвана необходимость обучения?
2. Сколько человек прошло обучение в прошлым 2017 г. и 2018 г.?
3. Какие инструменты используются для мотивации персонала? Так ли важно уделять внимание мотивации?
4. Какие задачи стоят перед кадровым специалистом организации при планировании и реализации карьеры сотрудников?
5. Каким образом происходит стимулирование персонала?
6. Самый распространенный вид повышения квалификации персонала в компании? И какие методы при этом используются?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Вопросы для анкетирования сотрудников

1. Ваше отношение к дополнительным нагрузкам (командировки, сверхурочные)?
2. Причины, побудившие уволиться с последнего места работы?
3. Что для Вас является наиболее важным в работе?
4. Если ли необходимость в обучении сотрудников в вашей организации (может быть вас лично)?
5. Участвуете ли вы в принятии решения по проведению собственного обучения?
6. Какая форма организации повышения квалификации персонала более эффективна для сотрудников вашей организации?
7. Какой метод обучения распространен в вашей компании?
8. Что для Вас является наиболее важным: деньги или работа, которая нравится?
9. Какие Вы испытываете затруднения (проблемы) в процессе работы?
10. Какой способ корпоративного обучения более предпочитаем вами?

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 7 - система повышения квалификации персонала в караоке-баре

| Раздел | Содержание мероприятий | Основные результаты |
|--|---|--|
| Совершенствование организационной структуры. | Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей. | Новое штатное расписание. |
| Система отбора персонала. | Определение потребности в кадрах. Выработка критериев для отбора кадров. Разработка процедур отбора. | Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции. Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах. Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль. |
| Адаптация работников. | Подготовка правил поведения, содержащих информацию о стандартах и культуре поведения. Программа введения работников в организацию. | Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников. Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу поликлиники. |
| Обучение персонала | Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала. | Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.). Оценка эффективности обучения. |
| Оценка результатов работы персонала. | Разработка стандартов деятельности работников. Разработка процедур аттестации и оценки персонала. | Анализ выполнения стандартов. Положение о проведении аттестации. Формы и бланки по аттестации. Формы индивидуальных отчетов. |
| Система стимулирования | Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе. | Результаты проведенных опросов. Формы морального |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| | Разработка Положения о премировании. Создание фонда экономического стимулирования. | стимулирования. Фонд планового и разового премирования персонала. |
| Повышение сотрудничества. | Практика торжественного награждения отличившихся работников. Празднование знаменательных дат. | Планы торжественных мероприятий. Информационные материалы о результатах работы. |

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 8 - План-график реализации системы повышения квалификации персонала в караоке-баре

| Мероприятие | Сроки выполнения | Ответственное должностное лицо |
|--|------------------|--------------------------------|
| Разработка методики предоставления оплаты обучения персонала | 1 месяц | Директор, Бухгалтер |
| Разработать и утвердить форму ученического договора | 1 месяц | Директор, Бухгалтер |
| Согласовать и утвердить методику предоставления оплаты обучения персонала. | 1 неделя | Директор, Бухгалтер |
| Разработать новые формы для учета потребности в обучении | 1 неделя | Директор, администратор |
| Внести исправления в Положение об обучении персонала | 1 неделя | Директор, администратор |
| Составить и согласовать план по обучению | 2 недели | Директор, администратор |
| Утвердить план по обучению молодых специалистов | 3 рабочих дня | Директор, администратор |
| Составить проект бюджета на год по обучению | 1 неделя | Директор, Бухгалтер |
| Утвердить бюджет по обучению | 3 рабочих дня | Директор, Бухгалтер |
| Организовать сбор и обобщение заявлений на обучение | 1 неделя | Директор, администратор |
| Контролировать исполнение бюджета | Систематически | Директор, Бухгалтер |

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 9 – Программа организации системы повышения квалификации персонала в караоке-баре

| Наименование операции | Исполнители | Затраты руб. в год | Необходимая информация |
|--|------------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Разрабатывать контролировать соблюдение политики субсидирования обучения | Директор | 10000 | Политика субсидирования обучения |
| Предоставлять списки сотрудников, предоставленных на обучение согласно политики субсидирования | Администратор | 5000 | Инструкция |
| Проводить анализ стоимости тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации | Бухгалтер | 10000 | Инструкция |
| Анализировать потребности в обучении | Администратор | 10000 | Инструкция |
| Составлять и контролировать план по обучению | Директор, администратор, бухгалтер | 15000 | Инструкция |
| Предоставлять данные по интересующим семинарам | Бухгалтер | 5000 | Приказ |
| Составлять и контролировать бюджет на обучение | Бухгалтер | 10000 | Приказ |
| Учет ученических договоров | Администратор | 5000 | Инструкция |
| Ведение базы по | Администратор | 5000 | Инструкция |

| | | | |
|--|------------------------|-------|------------|
| учете прохождения обучения | | | |
| Ведение базы по учету прохождения обучения | Бухгалтер | 5000 | Инструкция |
| Подготавливать и утверждать бюджет и план по обучению | Директор, бухгалтер | 10000 | Инструкция |
| Итого расходы | | 90000 | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица 10 - предлагаемые тренинги и курсы по развитию персонала караоке-бара

| Название тренинга, курса | Содержание и назначение | Ориентировочная стоимость, тыс. руб. | Центры по проведению тренингов |
|---------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------|
| Компетентный работник | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора. Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | 30 | Центр повышения квалификации |
| Оперативность и ответственность | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, | 30 | GRC - Центр Взаимоотношений |

| | | | |
|-------------|---|----|---------------------------------|
| | руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | | |
| Организатор | Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу) | 30 | Тренинговый центр «Перспектива» |
| Воспитание | Способность | 30 | GRC - Центр |

| | | | |
|------------------------------|--|--|------------------------|
| <p>ответственность и</p> | <p>воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; способность направлять и обучать</p> | | <p>Взаимоотношений</p> |
|------------------------------|--|--|------------------------|