



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

**Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста
производительности труда на предприятии**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Управление человеческими ресурсами
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

52/43 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» 02 2022 г.

Зав.кафедрой Э,У и П

 П.Г. Рябчук

Выполнила:

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1Мг

Савельев Владислав Кириллович

Научный руководитель:

Рябчук Павел Георгиевич,
канд.экон.наук., доцент

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	1
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Сущность понятий: «обучение», «повышение квалификации персонала»	7
1.2 Формы, методы, виды повышения квалификации	17
1.3. Элементы системы повышения квалификации сотрудников.....	31
Вывод по 1 главе.....	39
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.....	40
2.1 Характеристика Студии семейного праздника «Рыжий кот»	40
2.2 Анализ кадрового состава Студии семейного праздника «Рыжий кот»	46
2.3 Анализ действующей системы повышения обучения персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот»	52
2.4 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала и оценка их эффективности Студии семейного праздника «Рыжий кот».....	60
Вывод по 2 главе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Самым ценным ресурсом любой организации являются ее люди, так как именно они развивают, производят и продвигают продукты и услуги.

Развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств - ключ к развитию и позитивным переменам в организации, одно из важнейших условий конкурентоспособности современной компании.

Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами своих обязанностей в компании. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют для специалистов большинства профессий повышения квалификации, освоения новых технологий и методов работы. В настоящее время повышение квалификации персонала для большинства российских организаций приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях динамично развивающегося рынка, предъявляет высокие требования к уровню квалификации, знаниям и навыкам работников, ведь те знания, 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 постоянным изменениям. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала актуальна для многих компаний.

Повышение квалификации должно быть тесно связано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих. Для принятия управленческих,

решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации персонала с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации [8с.76].

Поэтому обучение представляет собой самостоятельную ценность и для работника, которая заключается в возможности повышения уровня его конкурентоспособности на внутрикорпоративном рынке труда и формировании навыков и способностей, востребованных на внешнем рынке труда.

Проблемы обучения персонала для российских предприятий в настоящее время приобретают особое значение, обусловленное осознанием роли данного фактора в обеспечении конкурентоспособности фирмы. В то же время, анализ поведения фирм в данной сфере свидетельствует об отсутствии системного подхода к разработке и реализации программ внутрифирменного обучения, включающего в себя постановку обоснованных целей, выбор адекватных методов обучения, детальный анализ качества процесса обучения и результативности программ обучения и т.д.

Системный подход к повышению квалификации направлен на достижения потребностей лишь самой организации, а не на интересы её сотрудников. Люди сталкиваются только с отрицательной стороной данного процесса. В основном это вложение личных финансовых средств, так как не все организации стремятся полностью возместить затраты на переподготовку своих подчиненных, может быть не уверенность в реализации приобретенных знаний и не правильное их вознаграждение, отсутствие карьерного роста, нужной материально-технической базы [1с.58].

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей совершенствования системы повышения квалификации персонала с целью повышения производительности труда.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы: «Повышение уровня квалификации персонала как фактор повышения производительности труда».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию и реализации системы повышения квалификации персонала в Студии семейного праздника «Рыжий кот» с целью повышения производительности труда.

Объект исследования: квалификационный уровень персонала и система повышения квалификации Студии семейного праздника «Рыжий кот».

Предмет исследования: эффективность системы повышения квалификации в Студии семейного праздника «Рыжий кот».

Задачи исследования:

1. изучить теоретические аспекты обучения и повышения квалификации кадров;
2. определить виды и формы повышения квалификации;
3. рассмотреть повышение квалификации как один из факторов эффективности менеджмента организации;
4. разработать практические рекомендации, направленные на эффективность существующей системы повышения квалификации и профессиональной компетенции персонала в Студии семейного праздника «Рыжий кот»;
5. определить рекомендации и разработать мероприятия по их внедрению.

Теоретико-методическая база: информационную базу написания работы составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные официальных органов статистики, труды отечественных и зарубежных исследователей. Проблема организации и управления подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров рассмотрена как в работах российских исследователей, так и в работах иностранных авторов. Среди российских Кротова Н. В., Клеппер Е. В., Базаров Т.Ю., А.Я. Кибанов, Армсронг М, Бишоп С., Тэйлор Д., Бланд Д. и др. Так же при написании данной работы нами были использованы не только учебники, но и журналы, занимающиеся исследованиями современной российской экономики и

управления. Большое количество информации подготовки кадров можно найти в сети internet.

Методы исследования:

1. Теоретические: изучение научно-учебной и методической литературы по проблеме исследования; обобщение и систематизация изученной информации; изучение нормативно-правовых документов; (документации о прохождении квалификации и обучения сотрудников организации); анализ и синтез, сравнение и классификация всех данных.

2. Эмпирические: наблюдение, беседа, опрос; анкетирование и тестирование персонала на выявление индивидуального видения о работе действующей системы повышения квалификации; обработка статистических данных.

Практическое значение исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию эффективности системы повышения квалификации и дальнейшее внедрении полученных данных исследования.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, библиографического списка и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность понятий: «обучение», «повышение квалификации персонала»

Современный бизнес развивается, конкуренция растет и, таким образом, организации вынуждены прилагать больше усилий, чтобы активно развиваться и добиться успеха. Важную роль в обеспечении конкурентоспособности составляет персонал, поскольку от его знаний, навыков и умений зависит качество продукции, определяющее доходность предприятия. Для того чтобы это понять сначала мы рассмотрим такие понятия как обучение и квалификация.

Согласно толковому словарю Ожегова С.И., понятие обучение – это усваивание каких-нибудь знаний, навыков; процесс приобретения опыта; получения специальности и образования. Квалификация в его же трактовании – это степень годности к какому-нибудь виду труда, уровень подготовленности, а также профессия, специальность [25с.272,437].

Повышение квалификации, по мнению Ларина С.Н. образование в связи с изменением характера и содержания работы специалистов на занимаемых ими должностях, устареванием знаний [7].

Повышение квалификации, как отмечают Сорокина О.Г., Павлеванов В.В., Цветлинский Е.И., является важным звеном балансировки спроса и предложения рабочей силы. Изменяя уровень квалификации, предприятие может обеспечить максимально полное соответствие структуры работников структуре должностей с учетом всего комплекса требований к качеству рабочей силы [10]

Если рассмотреть понятие квалификация с точки зрения лингвистики, так как это слово пришло к нам из иностранных языков квалификацией – от латинского *quails* какой, какого качества, будет называться степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда. Вследствие чего квалифицированным называют – имеющего опыт; труд для выполнения которого

требуется специальная подготовка [24с.228].

В рамках повышения квалификации Сендеров В.Л., Ластовский М.А., Коваль И.А. интерпретируют формальное и неформальное обучение, необходимое персоналу компании или команды, участвующей в конкретной программе, чтобы иметь возможность выполнять весь набор своих официальных обязанностей. Повышение квалификации – это подготовка кадров в целях совершенствования знаний, навыков и умений в связи с повышением требований к профессии или продвижением по службе [1].

В целом можно сказать, что существующие трактовки достаточно близки друг к другу, полностью отражая содержание повышения квалификации кадров компании. Мигачева Г. Н., Бирюкова Е. А. выделяют ряд задач, решение которых потребовало повышения квалификации персонала предприятия (рисунок 1) [8]



Рисунок 1 – Задачи, решаемые с помощью повышения квалификации персонала [6]

Среди причин, обуславливающих необходимость подготовки и повышения квалификации кадров, для организации наиболее актуальными являются появление

новых технологий, развитие конкуренции между компаниями, подготовка персонала и экономическая выгода улучшения профессиональных навыков сотрудников в отличие от обучения с нуля.

Значение квалификации персонала стало настолько важным, что в современном менеджменте практически всех промышленно развитых стран мира она стала главным признаком классификации персонала в организации и получила значение, эквивалентное характеристикам, определяющим принадлежность работника к управленческому или производственному персоналу.

Заинтересованность сотрудников в повышении своей квалификации проистекает из стремления к карьерному росту, повышению конкурентоспособности на рынке труда и необходимости ознакомления с особенностями новой техники и технологий. Однако осмысленная (реализация навыков) и результативная (повышение квалификации) ценности труда входят в основные ценности только для небольшого числа работников [2].

Основные мотивы участия сотрудников в программе повышения квалификации, которые следует использовать предприятию, отражены на рисунке 2.

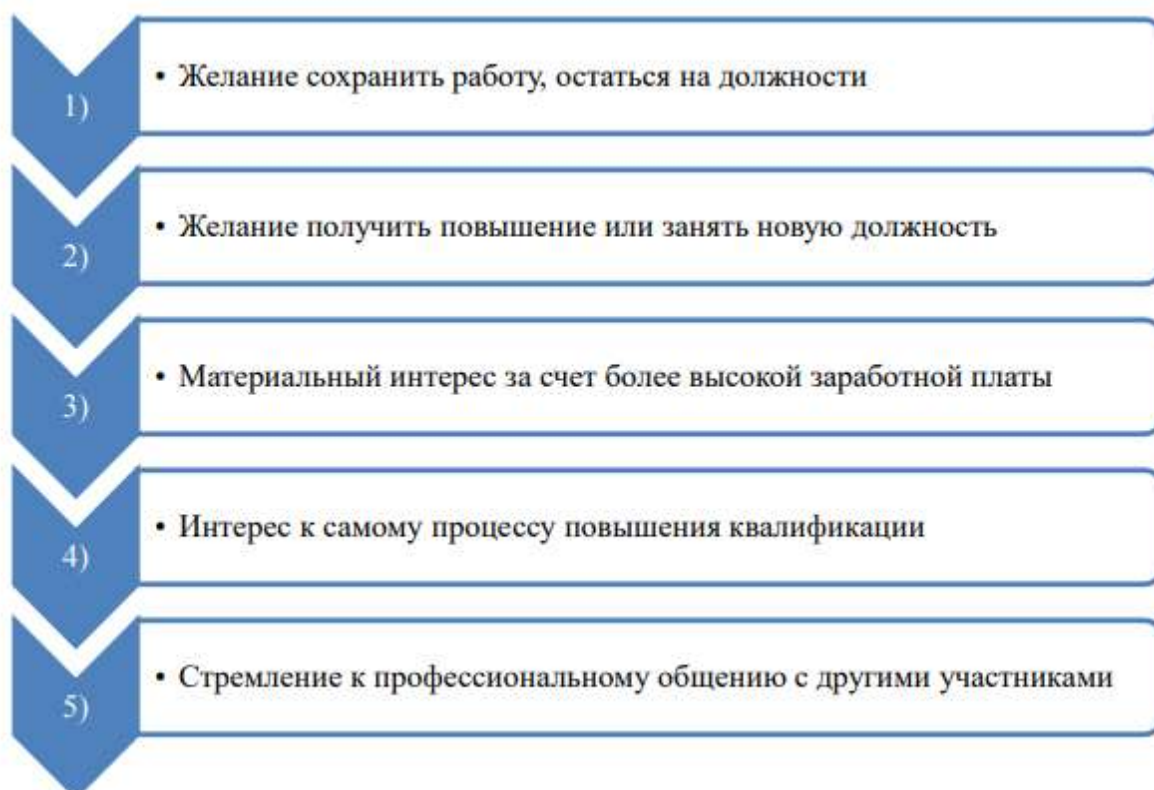


Рисунок 2 – Основные мотивы участия сотрудников в программе повышения квалификации, которые следует использовать предприятию

В соответствии с данными мотивами система повышения квалификации сотрудников предприятия может преследовать цели, которые отражены на рисунке 3.

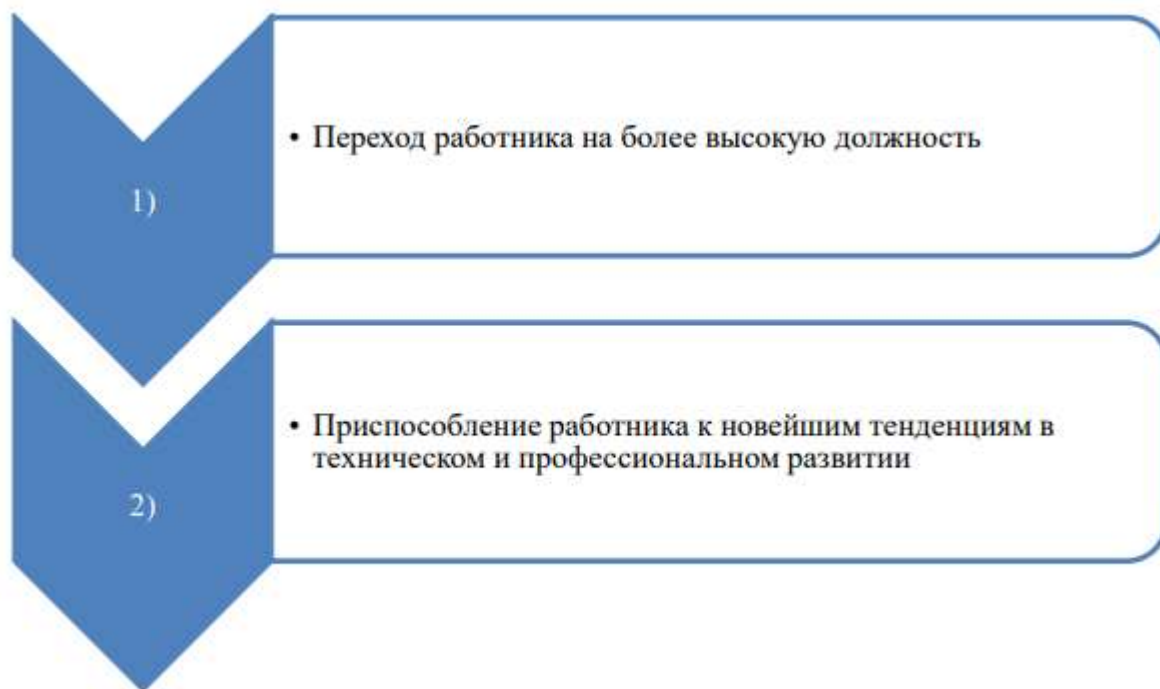


Рисунок 3 – Цели системы повышения квалификации на предприятии

Повышая квалификационные требования к людям, успешные компании всячески способствуют их обучению и переподготовке [4].

Разработка программы повышения квалификации сотрудников начинается с оценки уровня развития данной системы. Существуют организации, в которых данная система достаточно развита и в нее необходимо внести лишь незначительные корректировки для ее совершенствования. Но в большинстве случаев она развита на низком уровне или, же вовсе программа повышения квалификации отсутствует. Данный критерий будет влиять на количество и интенсивность мероприятий [3].

Кадровая политика организации может иметь различную профессиональную направленность подготовки сотрудников. Есть важная цель – оценить возможность обеспечения соответствующего уровня подготовки персонала по довольно сложным профессиям, а при его отсутствии найти наиболее рациональный метод решения данной проблемы с использованием структур образования за пределами организации.

Также важной задачей составления программы повышения квалификации

является правильное определение числа сотрудников, которым необходимо пройти обучение. Изначально у всех работников имеется различный уровень профессиональной подготовки [5].

Исходя из этого, можно сделать вывод, что им всем необходимо пройти обучение. Но в связи со спецификой деятельности организации часть работников могут продолжить трудовую деятельность без повышения своей квалификации, т.к. не все должности в организации предполагают наличие высших разрядов.

Из сказанного вытекает, что такие понятия как обучение и квалификация тесно связаны между собой, квалификация – специальная подготовка, опыт невозможна без обучения как процесса получения этого опыта и обогащения себя знаниями и навыками.

В нашем же случае мы рассматриваем обучение и квалификацию кадров в организации, а не в изначальном их понимании, где персонал уже предварительно прошедший процесс обучения имеет какую-либо квалификацию, т.е. обладает знаниями, умениями и опытом.

Отсюда мы должны ввести такие понятия как обучение (т.е. развитие) и повышение квалификации персонала. Рассмотрим точки зрения различных авторов.

Например, под обучением персонала доктор экономических наук, профессор В.Р. Веснин вводит такое понятие как «подготовка персонала», направленную на повышение эффективности работы организации. Что позволяет: повысить эффективность и качество работы, сократить потребность в контроле, быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей), сократить текучесть и затраты, вызванные ею. А повышение квалификации рассматривает как профессиональное развитие, что означает подготовку сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека [12с.160,163].

В учебном пособии профессора, доктора экономических наук, заслуженного деятеля науки РФ А.Р. Кибанова эти понятия имеют немного другую трактовку.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. Повышение квалификации кадров – это обучение кадров с целью усовершенствования знаний умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии, повышением в должности, или изменившимися требованиями к содержанию и результату труда [27с.425].

В науке менеджмента обучение персонала может носить характер общего развития, что сводится к мероприятиям по формированию у людей широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации. А повышение квалификации, как профессиональное развитие (обучение) суть которого подготовка сотрудников для реализации новых производственных функций и задач организации [11с.420].

Теперь, когда мы рассмотрели понятийный аппарат данного явления, можно перейти, собственно, к его сути. Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства, обогащения опыта по имеющейся у работника специальностям или профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности [34с.119]. Таким образом, повышение квалификации – это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании

профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям [11с.420].

Если обратиться к мировой практике, то под профессиональным обучением и повышением квалификации понимается любая деятельность, сознательно проводимая для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Более конкретно, это процесс непосредственной передачи или повышения новых профессиональных навыков и (или) знаний сотрудниками организации [53с.59]. Где конечные результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

- роста прибыли;
- роста объемов продаж;
- роста производительности труда работников;
- увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;
- снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Отсюда потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности (для фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта) [33с.120].

В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе [42].

Из всего упомянутого выше можно определить целый ряд толкований о процессе профессионального развития трудового коллектива: продвижение кадров их переподготовка и обучение, повышения квалификации, кадровый резерв ит.д. Все

это непосредственно связано с их обучением, повышением квалификации т.е. профессиональной подготовкой.

Цели переподготовки в процессе обучения это не только зеркальноеотражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение «борьбы», требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки (рисунок 4) [22с.148].



Рисунок 4 – Цели повышения квалификации кадров

В процессе переподготовки при формулировании целей необходимо использовать следующие мотивы. Планирование и постановка целей должна рассматриваться как стратегически целостная система повышения квалификации кадров, тенденции их развития:

Следовательно, целями повышения квалификации работниками выступает:

- обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач;
- увеличение их инновационного потенциала;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий;
- получение более высокого разряда или адаптации к новой технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда, командной работы;
- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- привитие навыков принятия решений;
- побуждение учиться дальше [42].

При достижении поставленных целей перед 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 [44с.71].

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 [52с.102].

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. Подготовка квалификационных рабочих проходит непосредственно на производстве и в профессиональных учебных заведениях [28 с.434].

Таким образом, преимущества повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе [48с.122].

Повышение квалификации является объектом внутриорганизационного системного планирования, в рамках которого:

- определяется долгосрочная (до 5 лет) потребность в нем и разрабатываются необходимые планы и программы, исходя из направлений деятельности фирмы и личных потребностей людей;
- осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных мероприятий [20с.184].

1.2 Формы, методы, виды повышения квалификации

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа

работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности [47].

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять предусмотренные федеральными законами гарантии, заключать ученический договор [57].

Работодатель имеет право заключать ученический договор на профессиональное обучение с человеком, ищущим работу и с работником своей организации – на переобучение без отрыва от работы. Договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными нормами гражданского права. Ученический договор с работником является дополнительным к действующему трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и нормами трудового права [55].

Организация ученичества может осуществляться на предприятии в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения и в иных формах. В Российской Федерации начальная подготовка молодых рабочих осуществляется в системе профессионально-технического образования и включает две основные формы обучения:

- в государственных учебных заведениях начального и среднего профессионального образования;
- непосредственно на предприятиях и в организациях с различными формами собственности [57].

Требования к системе подготовки.

Действующая система подготовки должна быть:

- мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу;
- соответствовать развитию рыночной экономики, новой технике,

технологии и организации производства [23с.106].

Обучающая деятельность организации представлена достаточно разнообразными ее видами (рисунок 5).

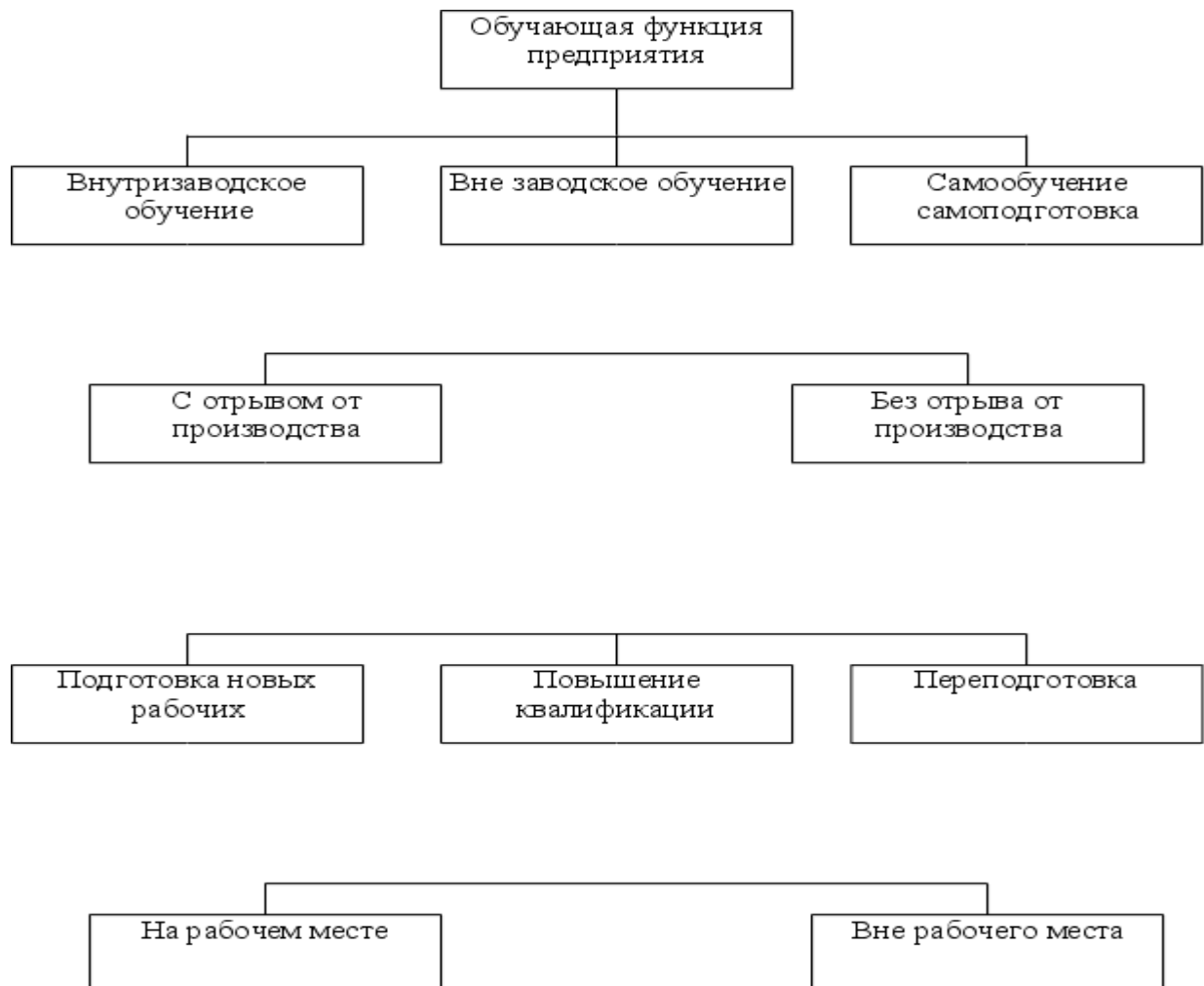


Рисунок 5 – Классификация обучающей функции предприятия

Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутрифирменное обучение). Во внефирменном обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само, обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в

системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства [22с.153].

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется, прежде всего, в организации повышения их квалификации. При этом, как уже говорилось ранее, в практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: внутрипроизводственная и внепроизводственная [57].

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др. (таблица 1.1) Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях [23, с.108].

Обучение на рабочем месте характерно, прежде всего, для рабочих и простых должностей служащих.

Таблица 1 – Основные методы подготовки рабочих на производстве

Методы подготовки на рабочем месте	Характерные особенности
Направляемое приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте; основу этого планирования составляет план профессиональной подготовки, в котором изложены цели подготовки.
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).
Использование работников в качестве ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли Ответственности.
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. Эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях [42].

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения – это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ЭВМ, обмен опытом и др. (таблица 2) [42].

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Обучение вне рабочего места имеет следующие преимущества:

- занятия проводятся опытными экспертами;
- используются современное оборудование и информация;
- работники получают заряд свежих идей и информации [42]. Однако этот тип обучения имеет ограничения:

- курсы обычно дороги, особенно когда добавляете стоимость расходов на проезд, суммы, выплачиваемые за обед, стоимость потерянной продукции;

- чаще изучается теория, нежели практика, и ее может быть сложно, применить в обычной работе;

- имеющиеся курсы могут не соответствовать вашим требованиям;

- ваш бизнес или деятельность может пострадать, если ключевые работники будут отсутствовать на работе [31с.82-86].

Таблица 2 – Методы обучения, используемые вне рабочего места

Методы подготовки, используемые вне рабочего места	Характерные особенности
Чтение лекций	Пассивный метод обучения. Проблемы: усталость слушателей, отсутствие обратной связи
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения с привлечением теоретических знаний
Конференции и семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает поведение в различных ситуациях (конференция по решению проблем)
Ролевое обучение	Обучение манере вести себя в конфликтных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны представлять определенные точки зрения
Рабочая группа («кружок качества»)	Молодые специалисты занимаются принятием реальных решений по проблемам управления организации. Разработанные в рабочих группах предложения решений передаются в управление (правление) организации. Правление рассматривает предложение, принимает по этому предложению решение и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложения

Развитие информационных технологий частично решили эти проблемы. В

последние годы в России широкое распространение получает так называемое дистанционное обучение. Дистанционное обучение руководителей и специалистов реализуется для удовлетворения образовательных потребностей параллельно с основной деятельностью путем активного использования современных информационных технологий. Оно осуществляется с помощью комплекта дистанционного обучения («кейса») и заключается в самостоятельном теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией [44с.58].

Самостоятельное обучение (самоподготовка) является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни преподаватель, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокассет, информационных технологий, учебников, задачников, обучающих программ. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер [23с.111].

Обучающийся может определять методы и темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, то есть контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, так как обучающийся предоставлен самому себе [20с.189].

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который называют образовательным планом. В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента цели развития, которые подразделяются по:

- рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;

- профессиям, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;
- областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности, меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание дистанционного курса лекции [46с.277].

Различают следующие типы планов развития стандартный, индивидуальный и планирование освоения специальности [44].

Стандартный план развития. Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами. Стандартные планы развития могут быть иерархическими, при которых развитие сотрудников направлено на определенные уровни, например, начальник цеха, производственный мастер, соотносящимися с конкретными задачами, которые направлены на конкретные функции. Возможно, соединение признаков иерархического плана и плана, соотносящегося с конкретными задачами, например в плане развития руководителей [35].

Индивидуальный план развития. Стандартные планы развития целесообразно применять лишь там, где:

- одинаковы исходные условия;
- существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать, индивидуальный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника [9].

Планирование освоения специальности. Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если идет речь о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником. Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, которые подлежат выполнению, знакомство с предприятием, выполнение предложенных задач, освоение специальности на незнакомом рабочем месте, изучение незнакомых методов и технологий; знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками [44].

В план освоения специальности могут быть включены:

- представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе.
- проведение бесед с теми должностными лицами, чья компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника.
- участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабочего места [32].

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом [42].

Подготовка, переподготовка персонала и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы [21].

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке персонала, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т. п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты [30с.44].

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников [19с.307].

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами [18с.230].

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и

повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки персонала и повышения его квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении персонала по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения внеобходимом количестве и с требуемым качеством [53].

В зависимости от целей и задач обучения (по целевому назначению) существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм, и видов обучения. Наиболее распространенными являются:

– Профессиональная подготовка кадров заключается в приобретении знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определённых производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучающимися является в основном молодежь [27, с.427].

– Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований. Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность

обучения 7—14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком [16с.141].

– Ежегодное обучение для руководителей и специалистов проводится для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1-3 дня [44с.64].

– Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью [40, с.112]. Оно включает следующие виды обучения" краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями; тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия [44].

Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам [51].

Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным сослужбой управления

персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам [39].

– Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности [43]. Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах [37].

– Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Данный вид обучения направлен на руководящий состав персонала [27с.427].

– Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение.

Порядок и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования. Переподготовка

руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования [11].

Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования, а также специально созданных образовательных центрах, занимающихся переподготовкой и повышением квалификацией в той или иной отрасли [16с.205].

Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца. Руководителями специалистами, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца – удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72–100 часов, свидетельство о повышении квалификации для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов; диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов [14].

Из вышеизложенного мы можем выделить основные группы обучающихся по целевому назначению и сформулировать основные задачи их обучения (таблица 3) [27].

Таблица 3 – Задачи обучения для отдельных целевых групп [2].

Целевая группа	Главные задачи обучения
Учащаяся молодёжь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)
Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности.

Руководители с опытом работы	Отработка поведений на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведения переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности ит.д.
------------------------------	--

Таким образом, мы можем сделать вывод, что обучение персонала представляет собой сложный механизм, включающий в себя разнообразные формы, виды и методы представленные в виде целой системы, как система повышения квалификации.

1.3. Элементы системы повышения квалификации сотрудников

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда [19].

Современные исследователи выделяют четыре этапа процесса подготовки и повышения квалификации персонала организации (рисунок 6).

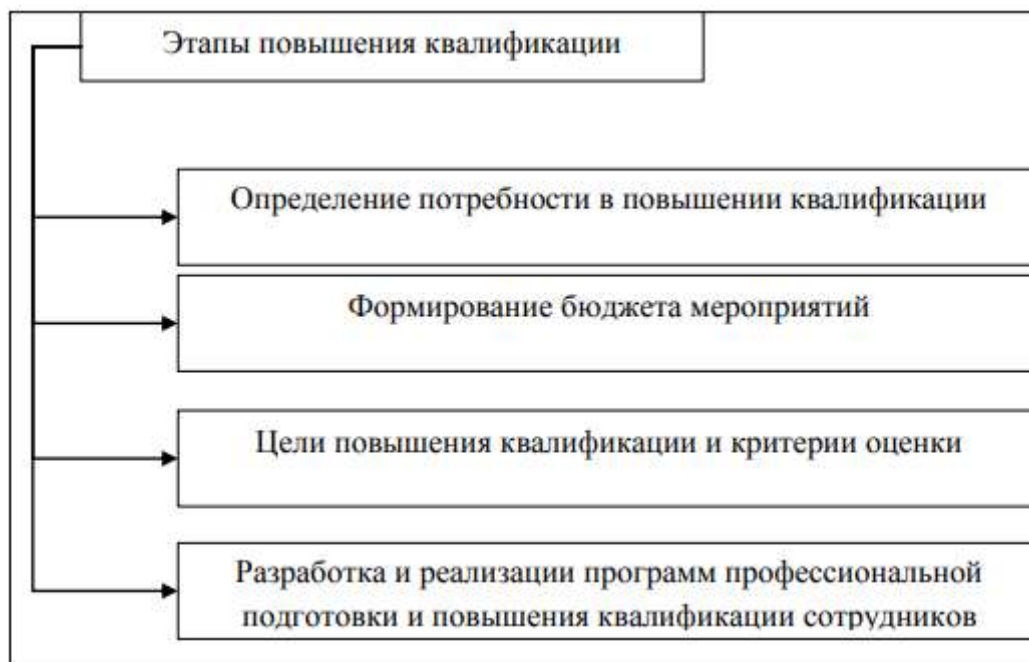


Рисунок 6 – Этапы повышения квалификации

На первом этапе определяется потребность организации в осуществлении подготовки и повышения квалификации персонала.

Формирование потребностей в повышении квалификации происходит на основе формирования потребностей развития персонала, а также вследствие необходимости качественного выполнения сотрудниками своих трудовых обязанностей. Связанные с выполнением производственных обязанностей потребности могут быть определены на основе данных опросов самих сотрудников или их руководителей, в ходе анализа соответствующих заявок, а также в процессе анализа результатов работы как отдельно взятых сотрудников, так и организации в целом.

Немаловажным источником информации о потребностях в подготовке и повышении квалификации персонала организации являются стратегические планы развития организации, а также составленные после проведения оценки деятельности сотрудников индивидуальные планы их развития.

Необходимо отметить, что определение потребностей в подготовке и

повышении квалификации сотрудников организации не является односторонним процессом, он требует объединения усилий подразделения по управлению персоналом, а также самого сотрудника и его непосредственного руководителя. Каждая из сторон этого процесса привносит собственное видение вопроса, основанное на ее положении в организации и роли в процессе повышения квалификации (рисунок 7).



Рисунок 7 – Определение потребности профессионального развития

На втором этапе происходит формирование бюджета мероприятий по повышению квалификации персонала.

Бюджетирование в данном случае представляет собой процесс определения допустимого для организации уровня затрат на обучение собственных сотрудников. В ходе разработки бюджета организация оценивает находящиеся в ее распоряжении ресурсы и вырабатывает определенные приоритеты в их распределении.

Отметим наиболее существенные факторы, оказывающие влияние на величину бюджета повышения квалификации персонала организации [28]:

- текущее финансовое состояние организации;
- имеющиеся у организации потребности в осуществлении подготовки и повышения квалификации персонала;

- заинтересованность собственников организации по получении от нее максимально возможного дохода;
- объективная потребность организации в сохранении рабочей силы необходимого качества в нужном количестве;
- заинтересованность сотрудников в получении максимально возможного дохода;
- действующая государственная система налогообложения доходов организации и уровень обязательных отчислений в различные фонды.

На третьем этапе определяются цели подготовки и повышения квалификации персонала, а также разрабатываются критерии оценки эффективности данного процесса.

Цели повышения квалификации сотрудников организации определяются на основании анализа данных, полученных в ходе выявления потребностей организации. Поставленные цели должны удовлетворять условиям реальности, конкретности, измеримости, а также должны быть ориентированы на получение сотрудниками практических знаний и навыков.

Важным моментом является то, что нельзя всех сотрудников организации обучать одинаково. В идеале для каждой горизонтали и вертикали власти в организации, для каждого конкретного сотрудника должна быть разработана своя программа обучения, в которой будут четко прописаны знания, умения и навыки, которые необходимо развивать.

Также необходимо создавать в организации позитивное отношение к планируемому подготовке и повышению квалификации. Среди факторов, которые способны мотивировать сотрудников для активного участия в подобных программах, можно назвать [12]:

- стремление сотрудника сохранить работу;
- стремление сотрудника занять другую должность или получить повышение;
- заинтересованность сотрудника в увеличении своей заработной платы;
- интерес сотрудника к самому процессу обучения, овладения новыми

навыками и знаниями;

– желание сотрудника установить контакты с другими участниками программы.

Наконец, на четвертом этапе происходит разработка и реализации программ профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников. Содержание данной программы определяется в первую очередь целями, стоящими перед организацией. Оно должно в полной мере отражать потребности организации в профессиональной подготовке и повышении квалификации собственных сотрудников [34].

Таким образом, повышая квалификацию сотрудников организации, необходимо в полной мере учитывать следующие принципы:

– наличие четкой постановки цели повышения квалификации сотрудников;

– наличие ясной, понятной и принятой сотрудником мотивации на повышение собственной квалификации;

– осмысленность сотрудниками своего обучения, проявление независимости суждений и самостоятельности оценок, критического отношения к изучаемому материалу;

– обеспечение связи изучаемого материала с имеющимися знаниями и практикой трудовой деятельности (желательно в краткосрочном периоде);

– нацеленность сотрудников на получение знаний не столько об общих принципах, сколько о конкретных способах действия в той или иной ситуации;

– обеспечение максимальной интеллектуальной вовлеченности сотрудников в учебный процесс;

– создание неформальной атмосферы во время занятий;

– обеспечение практического закрепления знаний, полученных в процессе подготовки и повышения квалификации;

– использование разнообразных методов в процессе подготовки и повышения квалификации персонала.

Одним из наиболее существенных и сложных вопросов, связанных с осуществлением повышения квалификации персонала, является выбор критериев для оценки эффективности этого процесса.

Существуют определенные основные требования, соблюдение которых позволит обеспечить эффективность повышения квалификации персонала. Перечислим наиболее важные среди них [29]:

- повышение квалификации персонала в организации должно носить опережающий характер в отношении потребностей практики, при этом между накоплением знаний персонала и их использованием не должно возникать барьера;

- процесс повышения квалификации должен быть непрерывным, при этом считается, что в среднем за 40 лет профессиональной деятельности специалист должен повышать свою квалификацию 5-8 раз;

- для обеспечения эффективности процесса повышения квалификации необходимо наличие у сотрудников мотивации. Работникам должна быть понятна цель повышения квалификации, а также то, каким образом это повысит их производительность труда, позволит получать удовлетворение от собственной работы, увеличит на рынке цену их как специалистов;

- организация должна ориентироваться не на универсальную подготовку сотрудников, а на их целевую подготовку и повышение квалификации, как бы «накладываться» на первичное профессиональное образование, совершенствуя приобретенные в высшем учебном заведении знания, умения и навыки;

- в процесс повышения квалификации должны быть вовлечены все члены коллектива, однако индивидуальная подготовка работников должна дифференцироваться в зависимости от имеющегося базового образования, предыдущего опыта работы, результатов проводившегося входного тестирования и причин обучения;

- формы и методы проведения повышения квалификации сотрудников должны быть разнообразны;

- со стороны руководителей необходимы усилия по созданию в коллективе

благоприятствующего повышению квалификации климата, в том числе посредством поощрения обучающихся, принятия личного активного участия в процессе обучения, обеспечения поддержки со стороны преподавателей. Немаловажным моментом является также создание благоприятной физической среды для обучающихся;

– в тех случаях, когда приобретаемые в ходе повышения квалификации знания и умения являются сложными, процесс повышения квалификации может быть разбит на несколько последовательных этапов, в результате чего обучающийся получит возможность отрабатывать приобретаемые на отдельных этапах навыки, и только потом двигаться дальше;

– необходимо, чтобы сотрудники организации чувствовали обратную связь по отношению к результатам повышения своей квалификации (например, в виде продвижения по карьерной лестнице).

Опираясь на приведенные выше требования, позволяющие обеспечить высокую эффективность процесса повышения квалификации персонала, разрабатывается система показателей, характеризующих качество повышения квалификации. Эти показатели делятся на субъективные и объективные.

К объективным показателям качества процесса повышения квалификации персонала относятся [20]:

- характер и количество пройденных курсов повышения квалификации;
- новизна изученного материала;
- степень усвоения материалов курсов повышения квалификации.

Перечисленные показатели могут быть получены в ходе осуществления входного и выходного контроля знаний слушателей, проведения анализа программ и тематических планов занятий, текущей успеваемости слушателей и качества защиты выпускных квалификационных работ.

К субъективным показателям относятся:

- степень удовлетворенности слушателей процессом повышения квалификации;

- удовлетворенность слушателей итогами обучения;
- оценка слушателями соответствия полученных в процессе обучения знаний стоящим перед ними целям и задачам.

Поскольку влияние каждой программы повышения квалификации на конечные результаты деятельности сотрудника опосредовано множеством факторов, оценить эффективность каждой отдельной программы крайне затруднительно [41].

Таким образом, оценка эффективности инвестиций в повышение квалификации персонала информативна и целесообразна, но только в том случае, если она проводится регулярно и представляет собой составную часть процесса развития персонала.

Успешно подобранная и реализованная программа повышения квалификации способствует формированию в организации штата обладающих хорошими способностями и сильной мотивацией для выполнения стоящих перед организацией целей и задач сотрудников. Это естественным образом приводит к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности человеческого капитала компании. Таким образом, производительность труда можно считать одним из показателей эффективности повышения квалификации персонала.

К важным показателям эффективности повышения квалификации сотрудников можно отнести также [12]:

- усвоение, в результате чего прошедшие обучение сотрудники могут транслировать полученный материал остальным работникам;
- поведение, в результате чего повышается эффективность использования знаний, приобретенного опыта и навыков;
- результат – например, рост объема продаж. В настоящее время оценка повышения квалификации может проводиться по следующим критериям:
 - эмоциональная оценка изученного материала сразу по окончании обучения;
 - осознанная оценка через неделю после окончания курса;
 - поведенческая оценка, заключающаяся в использовании полученных знаний

в повседневной деятельности;

- готовность передавать коллегам полученные знания;
- внедрение новых технологий в производственную практику.

Еще одним показателем эффективности повышения квалификации можно считать объем продаж, поэтому для оценки эффективности повышения квалификации сотрудников можно применять формулу:

$$K_x = \frac{ОП}{СО} \quad (1)$$

где ОП – объем продаж;

СО – стоимость обучения.

Результаты подобных расчетов позволяют определить, насколько, верно, подобрана программа обучения (чем выше коэффициент, тем программа выгоднее для организации) [37].

Таким образом, социальная эффективность системы повышения квалификации персонала может быть определена с помощью таких показателей, как удовлетворенность персонала обучением, оцениваемая на основе применения метода опроса.

Вывод по 1 главе

Таким образом, в основу системы повышения квалификации персонала предприятия ложатся сформированная на предприятии система аттестации, позволяющая сотрудникам сформулировать стоящие перед ними цели и задачи. Результатом такой работы становятся планы личного развития, которые, будучи собранными воедино, образуют план повышения квалификации персонала всего предприятия.

Повышение квалификации персонала является одной из важнейших задач, стоящих перед каждым предприятием независимо от сферы его деятельности и организационно-правовой формы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

2.1 Характеристика Студии семейного праздника «Рыжий кот»

Студия семейного праздника «Рыжий кот» была создана в 2015 году Касимовой Ксенией Евгеньевной. Первый год студия находилась по адресу: Челябинская область, г. Магнитогорск, ТЦ ТРОЙКА, 3 этаж.

В стадии развития студия переехала в новое помещение, в качестве расширения спектра своих услуг и площади. Нынешний адрес улица Metallургов, 11, тел.: +7 (999) 582-20-60 или +7 (3519) 45-46-20.

В студии семейного праздника «Рыжий кот» используются следующие методы мотивации трудовой деятельности:

1. Премирование сотрудников студии за выполнение плана продаж (экономический метод).

Данный метод создает заинтересованность сотрудников студии семейного праздника «Рыжий кот» на выполнение плана продаж. Высокая степень заинтересованности сотрудников позволяет так же реализовать цели создания организации. (Главная цель создания студии семейного праздника «Рыжий кот»: получение прибыли). Данный метод на момент прохождения практики не был реализован в связи с указом № 239 президента РФ «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» [1].

2. Проценты с продаж различных услуг компании (экономический метод).

Данный метод позволяет повысить заинтересованность сотрудников студии семейного праздника в увеличении количества продаж, а именно позволяет создать высокую долю продаж в общей выручке. Это так же помогает реализовать цели студии семейного праздника «Рыжий кот». Данный метод на момент прохождения

практики не был реализован в связи с указом № 239 президента РФ «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)».

3. Проведение собраний для определения целей предстоящей недели (организационно – производственный метод).

Повышает осведомленность сотрудников студии семейного праздника «Рыжий кот» о текущем состоянии организации. Это помогает сотрудникам в определении рабочих дней, вероятности выполнения поставленного плана.

4. Возможность брать выходные дни на личные дела при достижении плана (социально – психологический метод).

Данный метод создает дополнительную мотивацию сотрудников студии семейного праздника для выполнения плановых показателей. Высокая степень заинтересованности сотрудников в выполнении плана, что помогает реализовать цели создания организации. (Главная цель создания студии семейного праздника «Рыжий кот»: получение прибыли). Данный метод на момент прохождения практики не был реализован в связи с указом № 239 президента РФ «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)».

5. Возможность участвовать в образовательных мероприятиях при продаже определенного количества мест (социально – психологический метод).

Данный метод позволяет создать у сотрудника стремление к росту профессионализма, что позволяет студии семейного праздника «Рыжий кот» иметь в своей команде обученных сотрудников. Данный метод на момент прохождения практики был реализован на дистанционной основе (прохождение обучения и прослушивания семинаров в дистанционном режиме) в связи с указом №239 президента РФ «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического

благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» [1].

По мимо перечисленных методов мотивации трудовой деятельности в Студии семейного праздника «Рыжий кот» имеется следующая штрафная система, приведенная в таблице 4.

Таблица 4 – Штрафная система в Студии семейного праздника «Рыжий кот»

Опоздание (более чем на 15 минут).	300 рублей
Не правильное заполнение договора по предоставлению услуг.	500 – 1000 рублей
Не убранное рабочее место.	300 рублей
Плохой отзыв о работе персонала в социальных сетях.	300 рублей
Не выход на работу.	2000 рублей
За накладку услуг (мероприятий) в одно время.	- 50 % от стоимости услуги (мероприятия)
Не соблюдение тайминга мероприятия (услуг).	500 рублей
Отсутствие формы/распущенны волосы.	400 рублей

Из представленных методов сделан вывод о серьезном внимании компании к возможностям инструментов мотивации в процессе управления персоналом.

Руководитель студии является формальным лидером, организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность и форму групповым дискуссиям, а также законченность результатам деятельности группы, участвует в распределении ролей, разграничивает функции 16 членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

1) Директор предприятия Студии семейного праздника «Рыжий кот» имеет печать, фирменный бланк, товарный знак, эмблему и прочиереквизиты;

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

Директор Студии семейного праздника «Рыжий кот» руководствуется следующими внутренними документами: Устав предприятия, коллективный договор, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры. Студия семейного праздника «Рыжий кот» несет ответственность по своим долгам и своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных

затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя.

Численность персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот» определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, согласно штатному расписанию, составляет 16 человек.

Вопросы найма и увольнения, формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников решаются директором Касимовой К.Е. Студии семейного праздника «Рыжий кот» самостоятельно на основе законодательства РФ.

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

У каждого работника Студии семейного праздника «Рыжий кот» есть свои должностные обязанности.

Руководство деятельностью Студии семейного праздника «Рыжий кот» осуществляет директор, который:

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

Должностные обязанности главного бухгалтера:

- 1) ведет работу с бухгалтерской отчетностью, внутренней и внешней документацией и корреспонденцией;
- 2) занимается отчетами и перечислениями в налоговые и

другие государственные органы;

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

4) своевременно подготавливает платежные поручения;

5) контролирует наличие всех приходных накладных на весь товар;

6) производит прием на работу персонала и увольнение. Должностные обязанности специалиста по участию в торгах:

1) поиск торговых процедур на электронных площадках;

2) подготовка аукционной документации или котировочных заявок;

3) участие в торговых процедурах (аукционы);

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

Должностные обязанности инженера:

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

2) Определение цены обслуживания инженерных сетей;

3) Контролирует исполнение работ по сантехническим работам и обслуживанию.

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

Согласно ст.91 Трудового Кодекса РФ нормальная продолжительность рабочего времени работников в Студии семейного праздника «Рыжий кот», не превышает 40 часов в неделю. Законодательства РФ, регулирующего рабочее время работников всех предприятий, независимо от их форм собственности.

Правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успех предприятия. Именно от людей, работающих в Студии семейного праздника «Рыжий кот», зависит, будет ли предприятие процветать или закроется. Только люди, обладающие большим запасом

энергии, желающие добиться высоких результатов, сделать карьеру и иметь достойный уровень жизни, а также имеющие современный взгляд на поставленные цели, обладающие умением предвидеть ситуацию, способны сделать Студию семейного праздника «Рыжий кот» прибыльным.

При приеме на работу в Студию семейного праздника «Рыжий кот» обращается особое внимание на наличие у работника начального или среднего специального. Наличие опыта работы становится главным критерием отбора работника на вакантную должность. Особый интерес со стороны работодателя имеет такие свойства работника как стрессоустойчивость, отсутствия привязанности к алкоголю, организованность.

Как правило, до принятия в Студию семейного праздника «Рыжий кот» решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

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

Новичков принимают на работу, как правило, с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник Студии семейного праздника «Рыжий кот» должен научиться профессионально общаться с клиентами.

Обучение проводится старшими коллегами. В конце испытательного срока наставник проверяет, насколько хорошо новичок запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, выслушивается мнение опытных работников и тех, кто работал с новичком.

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

- 1) приказ о приеме на работу;
- 2) заключается трудовой договор;
- 3) запись в трудовой книжке.

2.2 Анализ кадрового состава Студии семейного праздника «Рыжий кот»

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

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

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Одна из главных задач кадрового менеджмента – обеспечение координации усилий персонала и направление этих усилий на достижение целей предприятия.

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

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

Рассмотрим структуру Студии семейного праздника «Рыжий кот» по половому признаку в таблице 5.

Таблицы 5 – Структура персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2019 году, в 2020 году мужчин больше на 8 человек, а в 2021 году – на 9 человек.

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

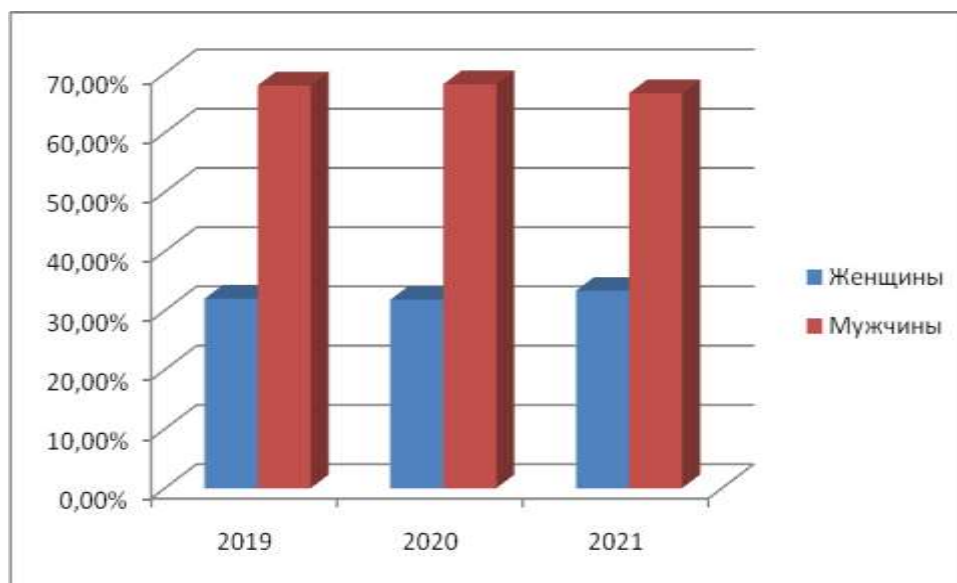


Рисунок 9 – Структура организации Студии семейного праздника «Рыжий кот» по половому признаку в период 2019 – 2021 гг, %

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет,

и старше 50 – всего 1 человек (таблица 6.).

Таблица 6 – Структура организации Студии семейного праздника «Рыжий кот» по возрасту

Возраст	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

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

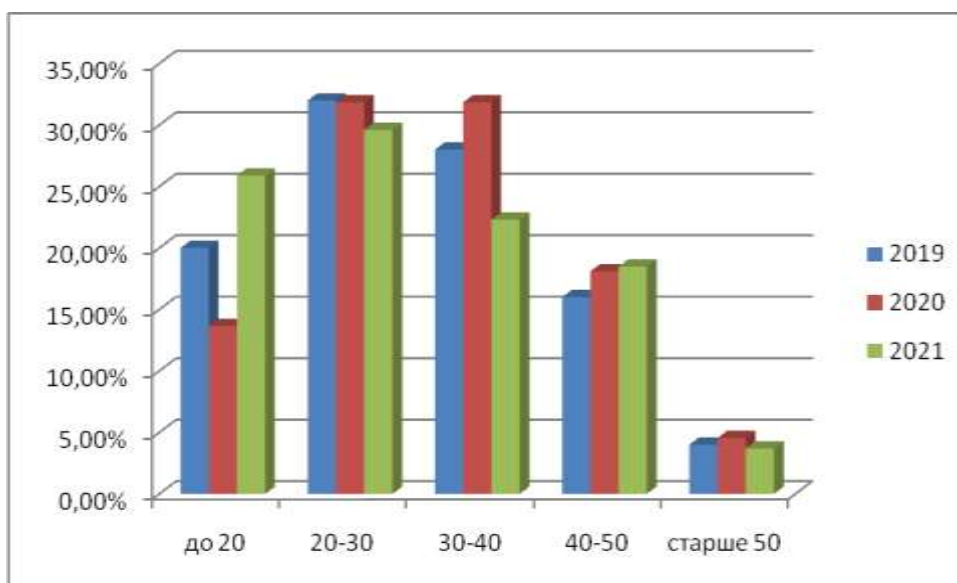


Рисунок 10 – Структура Студии семейного праздника «Рыжий кот» по возрасту

В следующей таблице 7 работники Студии семейного праздника «Рыжий кот» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 7 – Структура Студии семейного праздника «Рыжий кот» по образованию

Образование	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспец.	11	44%	9	42%	10	37%
Незаконченное В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием – в 2019 – 11 человек, в 2020 – 9 человек, а в 2021 – 10 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2019 – 5 человек, в 2020 – 7 человек, а в 2021 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2014 – 5 человек, в 2020 – 3 человек, а в 2021 – 6 человек, и средним образованием в 2019 – 4 человек, в 2020 – 3 человек, а в 2021 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 11.

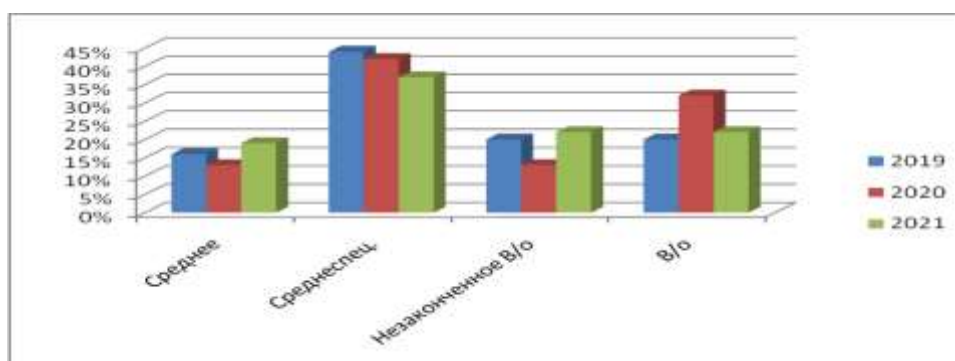


Рисунок 11 – Структура Студии семейного праздника «Рыжий кот» по образованию, %

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

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 12.

Таблица 12 – Структура Студии семейного праздника «Рыжий кот» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 12 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2019 году – 36%, в 2020 году – 54,55%, а в 2021 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2019 году – 32%, в 2020 – 31,82%, а в 2021 – 33,33%. (рисунок 12.)

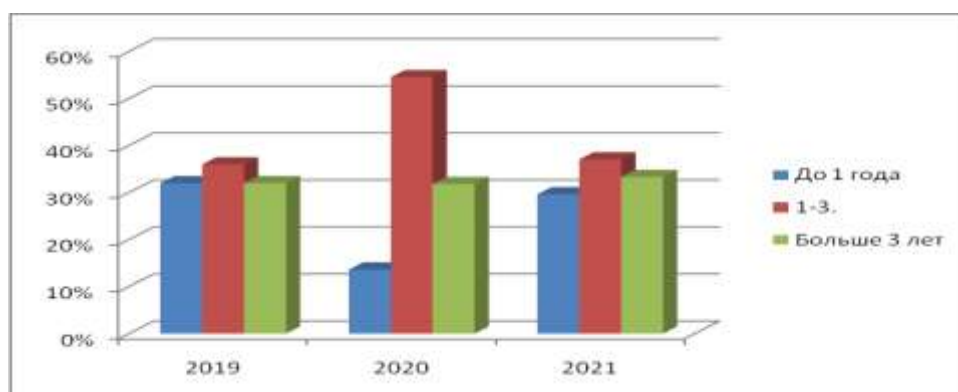


Рисунок 12 – Структура Студии семейного праздника «Рыжий кот» по стажу работы, %

Рассмотрим квалификационную структуру персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот» в таблице 13.

Таблица 13 – Квалификационная структура персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот»

Должности	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты	5	20%	5	20%	5	20%
Рабочие	16	64%	14	68%	18	64%
Служащие	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 10 можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2019 году – 16 человек, в 2020 году – 14 человек, а в 2021 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1, это Касимова Ксения Евгеньевна.

Главной задачей квалификационной структуры Студии семейного праздника «Рыжий кот» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Основными направлениями политики Студии семейного праздника «Рыжий кот» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва

2.3 Анализ действующей системы повышения обучения персонала Студии семейного праздника «Рыжий кот»

Система повышения квалификации сотрудников предприятия Студии семейного праздника «Рыжий кот» имеет широкий спектр различных программ обучения, направленных на самые разные категории работников. Можно выделить три направления внутрифирменного обучения работников:

1. Повышение квалификации.
2. Обучение вне рабочего места.
3. Обучение на рабочем месте.

Повышение квалификации – это один из видов профессионального обучения работников предприятия, которое проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков и умений сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации.

Повышение квалификации работников может проводиться по мере необходимости.

Главная задача повышения квалификации – удовлетворить потребности специалистов в получении полного спектра необходимой информации в сфере новейших научных достижений, а также передового зарубежного и отечественного опыта по какому-либо профилю.

Кроме этого, приоритетная цель – обновление практико-теоретических знаний специалиста по причине повышения требований работодателя и ГОСТов к уровню компетентности работников различных профессий.

Также обучение проводится для достижения следующих целей:

1. Мотивация персонала. Когда работник получает знания за счет организации, он чувствует, что руководство заботится о нем. Поэтому у сотрудника организации появляется стремление к повышению производительности труда;
2. Воспитание собственных кадров. Это является производственной

стратегией некоторых компаний. Они предпочитают обучать своих сотрудников, нежели принимать на работу большое количество людей со стороны.

Повышение квалификации подразделяется на три вида:

1. Краткосрочное повышение квалификации;
2. Проведение тематических семинаров;
3. Длительное повышение квалификации.

К методам обучения на рабочем месте относятся:

1. Инструктаж. Применяется в случае, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте.

2. Коучинг. При использовании этого метода тренер и обучаемые взаимодействуют, а также налаживают связь между участниками процесса производства.

3. Проектная группа. Составляется группа, которая коллективно работает над одним проектом. При этом совершенствуются навыки управления, решения проблем коллективно.

4. Наставничество. Когда опыт целенаправленно передается, обучение сотрудника на личном примере. Более опытный сотрудник передает свои знания тому, кто менее опытен.

5. Ротация. Сотрудника переводят внутри компании в другой отдел. Очень популярная в настоящее время методика.

6. Стротеллинг. Молодых сотрудников обучают правилам работы, используя историю организации.

7. Тьюторство. Вид наставничества. Ведется дискуссия, в процессе которой обучаемый демонстрирует полученные знания.

8. Шэдуинг. Суть метода в том, что ведется наблюдение за процессом работы, которое позволяет выяснить, какие стороны в проф. подготовке сотрудника слабые и составить план повышения квалификации, чтобы их удалить.

Обучения вне рабочего места - предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с

требованиями производственной обстановки. Такое обучение, как правило, проводится внешними учебными структурами и вне стен организации в форме лекций, деловых и ролевых игр, разбора учебных ситуаций, моделирования производственных процессов и т.д.

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

В таком обучении есть свои преимущества и свои недостатки.

Преимущества:

– Обучающиеся работники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.

– Обучающиеся могут быть отозваны с учебы для решения возникших на работе проблемы.

– Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным для предприятия.

– Может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями.

– Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен только вне стен организации.

– В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

Недостатки:

– Доступность и частота обычно установлены внешней организацией.

– Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственно выполнению реальной работы.

Обучение на рабочем месте делится на два вида:

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

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

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

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

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

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

По окончании срока обучения, работник сдает экзамен, действующий в Обществе комиссии на присвоение ему рабочей специальности. Результаты экзамена по переподготовки рабочих заносятся в протокол квалификационной

комиссии о присвоении рабочему профессии. При успешной сдаче экзамена, на основании протокола квалификационной комиссии, отдел кадров готовит приказ о присвоении работнику определенной профессии.

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

Организуются следующие формы повышения квалификации рабочих на производстве сантехнических услуг, оказываемых Студии семейного праздника «Рыжий кот»: производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; повышение квалификационного разряда.

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

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

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

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

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

применительно к учебным планам и программам по соответствующим профессиями разрядам.

Статистику обучения можно рассмотреть в виде таблице 15.

Таблица 15 – Статистика обучения Студии семейного праздника «Рыжий кот»

Обучение	2019		2020		2021	
	чел	%	чел	%	чел	%
Обучение (семинары)	22	57,9%	14	56,0%	12	54,5%
Обучение вне рабочего места (курсы)	2	5,3%	1	4,0%	1	4,5%
Обучение на рабочем местев форме наставничества	14	36,8%	10	40,0%	9	40,9%
Итого	38	100%	25	100%	22	100%

В таблице 15 видно, что каждый год обучение увеличивается в меньшую сторону. Так если в 2019 году обучающихся вне рабочего места было 2 человека, то в 2020 году снизилось до 1 человека. А по отношению 2021 году к 2020 году данный показатель не изменился. Обучение на рабочем месте так же снижается каждый год. Так 2019 году 14 человек, а в 2020 году снизилось на 4 человека. 2020 году 10 человек, а в 2021 году снизилось до 9 человек. Это говорит о том, что рабочий персонал плохо стремится обучаться и повышать уровень знаний и повышать свою квалификацию, это может привести к большей производительности труда, улучшению качеству работы и улучшению продукции, изготовляемой на производстве. Рассмотрим таблицу в виде графика (рисунок 14).

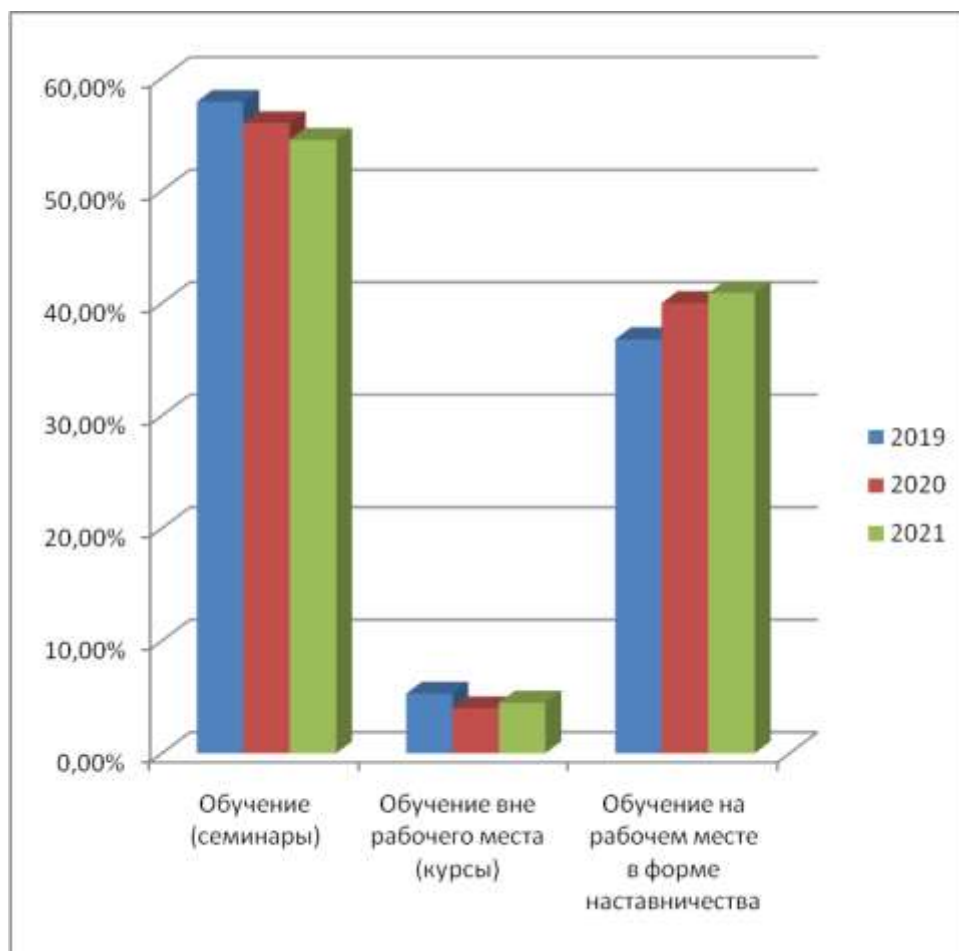


Рисунок 14 – Динамика обучения Студии семейного праздника «Рыжий кот» в период 2019 – 2021 гг., чел.

Затраты на обучение рассмотрим в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на внутрифирменное обучение Студии семейного праздника «Рыжий кот»

Направление повышения квалификации	Период		
	2019	2020	2021
Затраты на наставничество	125,6	98,3	101
Затраты на внешнее обучение	12,9	32,8	15,7
Затраты на обучение на курсах	187	192	96

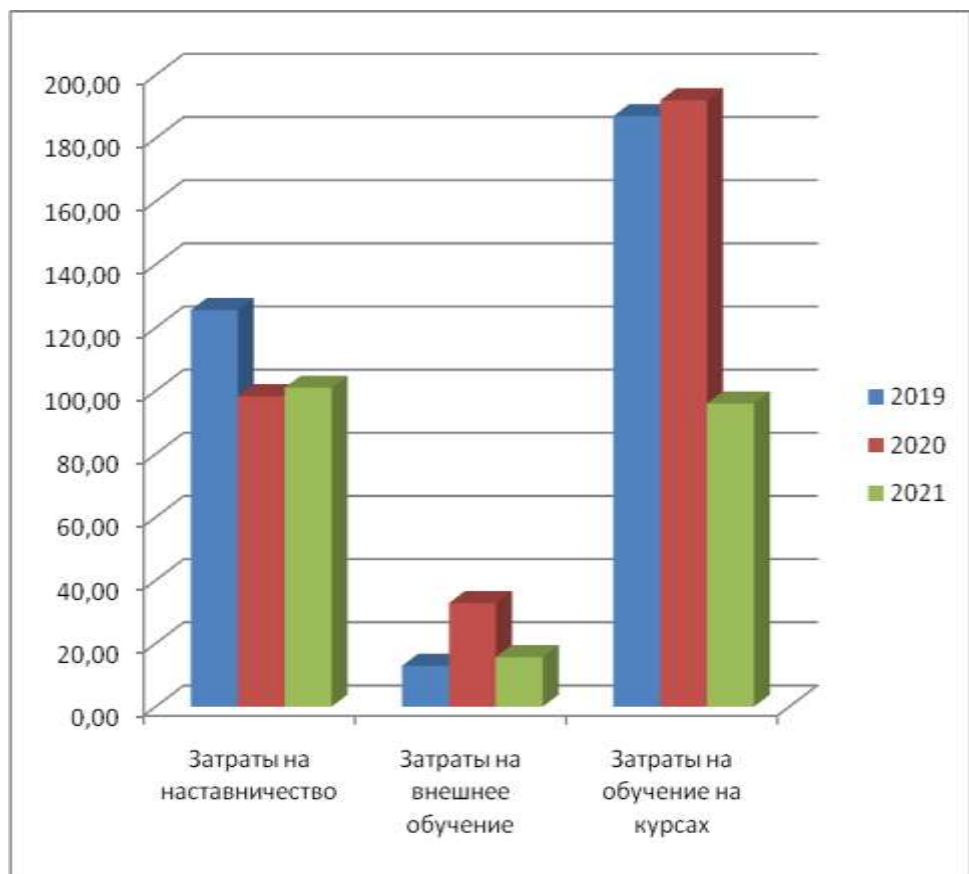


Рисунок 15 – Затраты на повышение квалификации Студии семейного праздника «Рыжий кот», тыс. руб.

Как видно из графика, снижение числа обучающихся (рисунок 13) привело к сокращению расходов на обучение персонала. Данный показатель не может сказаться на безопасности труда. Обучение специалиста на участие в государственных закупках составило в 2021 году 15,7 тыс. руб. В 2020 году такое же обучение прошел директор предприятия. В 2019 году прошел квалификацию главный бухгалтер. Тематика ее повышения квалификации была направлена на налоговый учет 2020 году. На рисунке 14 представим динамику расходов на обучение в период 2019 – 2021 гг.

2.4 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала и оценка их эффективности Студии семейного праздника «Рыжий кот»

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

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

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

возможность определить недостатки повышения квалификации.

Зачастую большинство строк остаются незаполненными, что понижает объективность представления о сложившейся ситуации. Помимо этого, 15% из 22 респондента в 2021 году не адресовали свои рекомендации по повышению качества повышения квалификации. В дополнении к этому, были высказаны мнения за пределами места обучения, что весь этот процесс является бессмысленным и сотрудники попросту тратят свое время.

Можно привести пример отчета по анкетам сотрудников за 2021 год. В данном отчете были опубликованы выводы по результатам опроса 5 сотрудников вместо 22. Анкета представлена в Приложении 1.

При этом, директор не посчитал нужным указывать на те недостатки, которые возникли до повышения квалификации и каких перемен, и результатов они ждут от него в дальнейшем. Если выразиться точнее, на сегодняшний день оценка эффективности повышения квалификации не проводится.

Используя новый вариант опросных листов, предприятие получит следующие преимущества:

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

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

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

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

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

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

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

Помимо этого, если обучаемый будет в курсе того, что по окончании лекционных занятий его будет ожидать проверка, то он будет более ответственно подходить к самому процессу обучения. В том случае, если после окончания обучения участникам выдвоятся сертификаты, то они должны быть выданы только тем работникам, которые при окончании курса отвечают правильно на 60% вопросов, изложенных в анкете.

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

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

Издержки на прочтение такого типа семинаров небольшие: проводятся такие

лекции начальником отдела кадров, нет никакой необходимости в аренде здания или приобретении оборудования. С помощью анализа непостоянства среди новых сотрудников можно определить, дает ли эффект такая адаптация (рисунок 16).

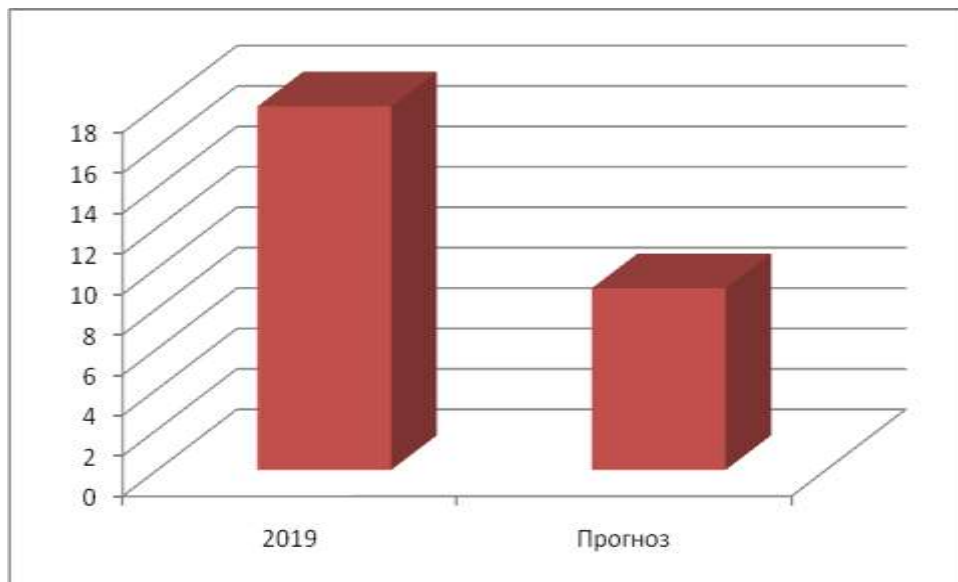


Рисунок 16 – Текучесть работников до и после адаптации, %

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Повышение квалификации	17	2200	37400
Обучение работе с детьми	17	2300	39100
Лекции для новых сотрудников	4	3500	14000
Итого	-	-	90500

Следует оценить потенциальную экономическую эффективность предлагаемых мер. По нашему мнению, рост числа работников, прошедших повышение квалификации приведет к росту уровня качества работы. В условиях

города Магнитогорска приведет к существенному росту потенциальных клиентов.

Данные изменения принесут компании более 7 млн. руб. в год. Прогноз показателей представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Прогноз изменения выручки от оказанных услуг в период 2019-2021 гг. и в прогнозном 2022 году, тыс. руб.

Показатель	2019	2020	2021	Прогноз
Объем оказанных услуг	15360	14873	14211	21280
Себестоимость оказанных услуг	12980	11756	10452	14110,2
Валовая прибыль от основной деятельности	2380	3117	3759	7169,8

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

Вывод по 2 главе

1. Проблема, уменьшение значения повышение квалификации. Способы решения – активизация деятельности руководства в области повышения квалификации.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование повышения квалификации. Способы решения - формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области повышения квалификации. Способы решения - формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии. Способы решения – утверждение планов работы по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников. Способы решения – создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.

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

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников. Способы решения – анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры. Способы решения – проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение квалификации – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков. Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, курсы целевого назначения, школы передовых приемов и методов труда и т.д.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Периодическое повышение квалификации называется тренингом, в ходе которого работники пытаются улучшить качество выполнения своих функций.

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.

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

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

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001. № 197-ФЗ. (в ред. 2016) // Собрание законодательства РФ. 2002. №1.
2. Аверченко Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К.Аверченко. – Новосибирск, 2013. – 184 с.
3. Андреев А.А. Управление персоналом организации: учебник / А.А.Андреев. – М.: Диалог-наука, 2013. – 291 с.
4. Атаманчук Г. В. Управление: всегда есть варианты: монография / Г.В.Атаманчук. – М.: Изд- во РАГС, 2016. – 188с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Мн.: Экоперспектива, 2015. – 244 с.
6. Бизюкова И.В. Кадры: подбор и оценка: монография / И.В.Бизюкова. – М.: Моск. рабочий, 2013. – 159 с.
7. Бирюков Г.. Чтобы усилить заинтересованность в результатах работы / Г.Бирюков // Человек и труд. – 2014 – №8. – С. 61–65.
8. Большов, А.В. Управление инвестициями в персонал [Электронный ресурс]: – Вестник ТИСБИ. Выпуск № 2 за 2014 год. <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2015/issue2/5.php>.
9. Бочаров В.В. и др. Экономическое стимулирование в промышленности: монография / Бочаров В.В., Бирюков В.Д., Ножкин Б.П. – Л.: Лениздат, 2015. – 128 с.
10. Бубнов М. Условия повышения производительности на российских предприятиях / М.Бубнов // Человек и труд. – 2016. – №4. – С. 88–91.
11. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р.Веснин. – М.: ФиС, 2014. – 366с.
12. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учебник / В.Р.Веснин. – М.: ЭЛИТ, 2014. – 546 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский,

А.И.Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.

14. Волгин Н. Распределение по труду и собственности: проблемы, варианты, рекомендации / Н.Волгин // Человек и труд. – 2016. – №5–6. – С. 84–91.

15. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы: монография / В.В.Глущенко. – М.: ТОО ИПЦ «Крылья», 2015. – 314 с.

16. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П.Грузинов, В.Д.Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 508 с.

17. Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. для вузов / Т.С.Кабаченко. – М.: РПА, 2012. – 464 с.

18. Кайнова С.В. Модульная система обучения /Человек и труд, 2016 №2.

19. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломоницина. – М.: Инфра-М, 2013. – 144 с.

20. Королевский К.Ю. Стимулирование повышения эффективности труда в условиях кризиса: монография / К.Ю.Королевский. – М.: ЦНИЭИуголь, 2013. – 147 с.

21. Кузнецов А.Ю. Подготовка и переподготовка персонала в России. М.: Издательство КАДРЫ, 2014 – 407с.

22. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: учебник / Ю.В.Кузнецов, В.И.Подлесных. – СПб.: ОЛБИС, 2013. – 461 с.

23. Куприянова З. Как меняется отношение к труду / З.Куприянова // Человек и труд. – 2016. – №2. – С. 118–124.

24. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: учебное пособие /О.Т.Лебедев, А.Р.Каньковская. – СПб.: НДМиМ, 2013. – 340 с.

25. Магура, М.И. Организация обучения персонала организации / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 455с.

26. Менеджмент; Учебник для вузов /М.М. Максимцев, А.В. Игнатъев, М.А. Комаров. Под ред. М.М. Максимцева, А.В.Игнатъева. Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013 – 343с.

27. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: монография / Ю.И.Мухин. –

М.:Академия, 2012. – 192 с.

28. О путях решения проблемы переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров / <http://www.sprb.ru/V.A.Uhov-Reshenie-problem-rukovodyaschih->

29. Обучение персонала – ключевая стратегическая задача. Интервью с Е.П. Митькиной // Управление персоналом. – 2016. – № 4. – С. 7 – 11.

30. Организация работы по обучению персонала // <http://center-ob.ucoz.ru/publ/1-1-0-1>

31. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала // <http://www.hr-portal.ru/article/postroenie-protsessha-obucheniya-personala-v-ramkakh-obshchei-sistemy-razvitiya-personala>

32. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления: учебник / А.А.Радугин, К.А.Радугин. – Воронеж, 2012. – 434 с.

33. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учебник / С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 282 с.

34. Симоненко В.Д. Основы менеджмента: краткий курс лекций / В.Д.Симоненко. – Брянск: БГПУ, 2014. – 176 с.

35. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, В.Н. Журавлева, Л.Л. Козлова и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 471 с.

36. Сочетание современных информационных и традиционных технологий обучения в процессе подготовки автомеханика. 2011. <http://www.dslib.net/prof-obrazovanie/zhuravlev.html>

37. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник / В.А.Спивак. – СПб.: Питер, 2012. – 542 с.

38. Старков, А. Опережающее обучение как основная задача // Волжскийавтостроитель. – 2014. – № 120. – С. 1-5.

39. Тихонравов Ю. В. и др. Теория управления: учебник / Ю.В.Тихонравов.

– М.: Вестник, 2013. – 276 с.

40. Тюрин И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала. // Социс.2016. № 4.

41. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатиной. – М.: Инфра-М, 2014. – 668 с.

42. Федоров В.А. Профессионально-педагогическое образование: теория, эмпирика, практика / В.А. Федоров. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф- пед. унта, 2013. – 330 с.

43. Филиппов А.В. Работа с кадрами: монография / А.В.Филиппов. – М.: Логос, 2012. – 248 с.

44. Шадрин, В. Профессионалами не рождаются, или в чем секрет эффективной кадровой политики «Норникеля» // Человек и труд. – 2016. – № 1. – С. 101 – 107.

45. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст]: / П. Шейл. – СПб.: Питер, 2014. – 195 с.

46. Шеметов П.В. Элементы научного управления: монография / П.В.Шеметов. – Новосибирск, 2015. – 316 с.

47. Яшиков В.М. Оценка персонала / Яшиков В.М. – М.: Инфра-М, 2013. – 166 с.

48. http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_11_2.htm

49. <http://market-pages.ru/taktikapersonal/9.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Тест на определение готовности должностных лиц к переподготовке, повышению квалификации

1. Устраивают ли Вас отношения с начальником?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
2. Что не устраивает Вас в Вашем руководителе?
 - а) не учитывает интересы подчиненных; б) нет взаимного понимания;
 - в) нет доверия к подчиненным; г) не умеет слушать;
 - д) не рассматривает вопросы повышения квалификации; е) недостаточный уровень квалификации.
3. Чего Вы ожидаете от Вашего руководителя?
 - а) правильно оценивать ваши профессиональные и личные качества;
 - б) необходимо четко ставить проблемы и формулировать задачи;
 - в) умеренно контролировать;
 - г) предоставлять достаточно прав и информации для выполнения работ;
 - д) обеспечивать повышение квалификации и общее развитие;
 - е) не вмешиваться в мою работу;
4. Оцените стиль управления Вашего руководителя:
 - а) директивный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный.
5. Знакомы ли Вы с целями деятельности Вашего предприятия?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете масштаб выполняемой Вами работы?
 - а) она очень важна;
 - б) она необходима;
 - в) трудно сказать.

7. Каковы Ваши шансы на получение более высокой должности?
- а) достаточно высокие;
 - б) достаточно низкие;
 - в) затрудняюсь ответить.
8. Гордитесь ли Вы своей работой?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
9. Нравится ли Вам работа?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
10. Есть ли у Вас все необходимое для качественного выполнения работы?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
11. Знаете ли Вы о плане повышения квалификации для Вашей должности?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
12. Что стимулирует Вашу работу?
- а) материальные стимулы;
 - б) возможность получения новой, более высокой должности; в) возможность повысить свою квалификацию;
 - г) возможность проявлять свои способности.
13. Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?
- а) в молодых специалистах заинтересованы, их постоянно обучают;
 - б) интереса нет;
 - в) затрудняюсь ответить.
14. Ожидаете ли Вы возможность пройти курс дополнительного профессионального обучения в ближайшем будущем?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) затрудняюсь ответить.

15. Созданы ли в Вашей организации условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

16. В случае сокращения работающих сможете ли Вы рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве и переподготовке кадров?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

17. Всегда ли Вам известно о появлении всех вакансий на предприятии и требованиях, предъявляемых к кандидату?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

18. Планируете ли Вы повышение квалификации вместе с руководителем отдела кадров?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.

19. Хотели бы Вы перейти в другой коллектив с возможностью переподготовки?

- а) да;
- б) нет;
- в) затрудняюсь ответить.