



Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Профессионально – педагогический институт  
Кафедра «Экономики, управления и права»

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 – Менеджмент,  
профиль: управление человеческими ресурсами

**ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**Анализ организации труда производственного предприятия и  
совершенствование ее элементов**

**Выполнила:**

Студентка группы 411/114-4-1 Юу

Крякунова О.С.

**Научный руководитель:**

Саламатов Артем Аркадьевич,

д.п.н. проф.

Проверка на объем заимствований:

41,7 % авторского текста

Работа рецензия к защите

«15» 02 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г. к.э.н. доц

Челябинск, 2017

## Оглавление

	Введение	3
<b>Глава 1.</b>	<b>Анализ и совершенствование системы повышения квалификации сотрудников промышленного предприятия</b>	<b>7</b>
1.1.	Значение и задачи повышения квалификации сотрудников	7
1.2.	Формы осуществления повышения квалификации сотрудников	11
1.3.	Этапы системы квалификации сотрудников	15
	Выводы по первой главе	19
<b>Глава 2.</b>	<b>Анализ и совершенствование системы повышения квалификации базы исследования</b>	<b>20</b>
2.1.	Анализ внутренней среды АО «ЮАИЗ»	20
2.2.	Анализ кадрового состава предприятия	26
2.3.	Организация системы повышения квалификации сотрудников АО «ЮАИЗ» и меры по ее совершенствованию	34
	Выводы по второй главе	57
	<b>Заключение</b>	<b>59</b>
	<b>Глоссарий</b>	<b>61</b>
	<b>Список используемой литературы</b>	<b>72</b>

## Введение

**Актуальность** данной работы состоит в том, что в настоящее время повышение квалификации сотрудников 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 сотрудников, 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 сотрудников к постоянным изменениям. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения сотрудников актуальна для многих компаний. Несмотря на многообразие представлений о процессе повышения потенциала и квалификации сотрудников, практически все исследователи отмечают то, что нет единой действенной системы повышения квалификации, существуют лишь различные приемы и методы для этого. Каждая организация - это уникальный по своей структуре и специфике, живой организм, который живет своей жизнью и постоянно изменяется. Поэтому невозможно создать одну единую систему, которая могла бы удовлетворить, в полной мере, потребности в обучении всех существующих, в данный момент, предприятий. Система обучения должна создаваться индивидуально для каждой организации с учетом всех требований и целей компании, в зависимости от специфики предприятия и её структуры. В связи с этим для руководителей предприятий особенно важным становится умение переосмысливать свой управленческий опыт и

преодолевать собственные стереотипные представления о максимальном использовании потенциала и профессионализме трудового поведения сотрудников. Актуальность предмета исследования послужило выбору темы выпускной квалификационной работы «Оптимизация системы повышения квалификации сотрудников в организации сферы услуг».

**Степень разработанности темы исследования.** В работах как зарубежных, так и отечественных авторов, исследованы общие вопросы, проблем повышения профессиональных качеств сотрудников предприятия. Так в трудах таких авторов как М.Х. Мескон, М.Г. Рогов, С.В. Смирнов, П.И. Третьяков рассмотрены вопросы необходимости руководства повышать профессионализм трудовых ресурсов предприятия. Другие ученые считают повышение потенциала сотрудников составной частью руководства (М.М. Поташник), методом руководства (С.Д. Резник), процессом создания стимулов к труду (Б.М. Генкин).

**Цель исследования** – разработать меры по оптимизации системы повышения квалификации сотрудников предприятия.

**Объект исследования** – совершенствование системы повышения квалификации промышленного предприятия.

**Предмет исследования** – система повышения квалификации сотрудников.

В рамках поставленной цели нами решены следующие **задачи исследования:**

1. Охарактеризовать значение и задачи повышения квалификации сотрудников
2. Проанализировать формы осуществления повышения квалификации сотрудников
3. Изучить этапы системы квалификации сотрудников.
4. Проанализировать внутреннюю среду АО «ЮАИЗ».
5. Провести анализ кадрового состава предприятия

6. Исследовать организацию системы повышения квалификации сотрудников АО «ЮАИЗ» и разработать меры по ее совершенствованию

**Теоретико – методологической базой исследования** служат труды отечественных специалистов в области повышения квалификации сотрудников российских предприятий. Методическая основа проявляется в широком спектре теоретических и методических периодических изданий.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию повышение квалификации.

**Методы исследования** в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию повышение квалификации предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния базы исследования), метод сравнения, метод моделирования.

**База исследования** – АО «ЮАИЗ». Адрес базы исследования: Почтовый индекс 457040. Челябинская область, город Южноуральск улица Заводская, дом. 1.

Основным видом деятельности является: производство фарфоровых и стеклянных изоляторов.

Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет. В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и принципы построения повышение квалификации персонала, краткая характеристика уже существующих типов повышения квалификации и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования повышение квалификации персонала. Во второй главе

проведено исследование повышение квалификации персонала предприятия АО «ЮАИЗ». Рассмотрена кадровая составляющая структурного подразделения, проведен анализ системы повышения квалификации. В окончании второй главы разработан проект по совершенствованию повышения квалификации персонала предприятия АО «ЮАИЗ». Оценена эффективность предлагаемых мер по совершенствованию повышения квалификации персонала. В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия АО «ЮАИЗ»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

## **Глава 2. Анализ и совершенствование системы повышения квалификации сотрудников промышленного предприятия**

### **1.1. Значение и задачи повышения квалификации сотрудников**

В эпоху стремительно развивающихся технологий и повышения конкуренции организация нуждается в высококвалифицированных работников. Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств, организация осуществляет обучение и приобретение новых трудовых функций. Конечный результат обучения в учебных заведениях, связанных с внешней или внутри организации [7, с. 247].

Повышение квалификации - это вид профессионального обучения работников, имеющих повышение уровня, совершенствование теоретических знаний и формирование практических навыков их. [6, с. 120]

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требования к профессии или повышением в должности.

Целью повышения квалификации специалистов является обновление их теоретических и практических знаний. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников. Одним из разделов учебного плана при повышении квалификации может быть опыт. Он проводится в целях формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. [22, с. 39].

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель

проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышения квалификации, обучения их вторым профессиям, а при необходимости - в образовательных учреждениях, среднего профессионального, высшего и дополнительного образования.

Побудительными причинами повышения квалификации может быть: стремление сохранить должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, изучению новых навыков, желание расширить деловые связи [22,б. 58].

Значение повышения квалификации персонала для организации:

- повышение способности работников адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, повышается ценность человеческих ресурсов находится в распоряжении его.

- поддержание необходимого уровня снижения производительности труда вследствие повышения качества и конкурентоспособности позволит организации успешно, травматизма, сокращения затрат и снижения себестоимости, а также успешно с введением новых направлений деятельности организации.

Значение для работника:

- рост квалификации, компетентности;
- высокая удовлетворенность своей работой;

должны соотноситься цели и Задачи работы в сфере обучения персонала. Среди основных задач можно отметить следующие:

- Достижение более высокого уровня производительности и качества труда работников
- Приобретение слушателями знаний и навыков, способствующих повышению уровня их профессиональной квалификации.
- Повышение уровня мотивации труда работников



- Повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством.

- Формирование ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации культуры, сложившейся в компании.

Обеспечение повышения квалификации работников задачи заключается в развитии, увеличение уровня лояльности организации хорошо подготовленными специалистами, формирование организационной культуры, повышение качества продукции и услуг, проведение организационных изменений в соответствии с целями организации и ее стратегии.

## **1.2. Формы осуществления повышения квалификации сотрудников**

Обучение и подготовка – две стороны одного процесса. В связи с развитием общего интеллекта человека, обучения, а подготовка – с приобретением знаний, касающихся непосредственно работы. Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель-обеспечение предприятия достаточным количеством работников, их профессиональные качества, в полном объеме в соответствии с коммерческими целями. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры и актуальных задач развития каждой организации (или ее подразделений и филиалов). [17, С. 98]

Суть концепции "непрерывного" образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение активной трудовой жизни в рамках системы образования на основе качественной базовой подготовки формальных и неформальных.

Российской Федерации следующие уровни профессионального образования:

- 1) среднего профессионального образования;
- 2) высшее образование - бакалавриат;
- 3) высшее образование - специалитет, магистратура;
- 4) высшее образование - подготовка кадров высшей квалификации.

Осознав необходимость подготовки квалифицированных кадров, каждая организация должна принять решение о концепции профессионального обучения".

Езкоспециализированная подготовка кадров, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющих отношение к соответствующим рабочим местам.

- Подготовка квалифицированных кадров широкого профиля, ориентированная на повышении мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер.

- Подготовка квалифицированных кадров ориентированная на личность работника и призванная стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника.

В практике профессионального образования сложились две формы обучения сотрудников: на рабочем месте (внутрипроизводственная) и вне его (внепроизводственная).

*1) Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы.*

Это форма характеризуется оперативно входить в учебный процесс является подготовка и обучение работников, привыкших тесной связью с повседневной дешевле и облегчает работу в аудиториях.

Обучение на рабочем месте, как правило, означает, что опытный коллега или начальник контроля, они выполняют определенную работу или решают какие-то задачи.

Преимущество обучения на рабочем месте: оно дешево, легко удовлетворить потребности обучаемого, работник получает опыт "из рук в руки". Однако, этот метод имеет недостатки: Вы или Ваши коллеги могут не иметь достаточный опыт обучения; обучение может быть достаточно, чтобы рабочие не просили авторитет и ответственность; возмутиться сотрудников, их обучение, их коллеги.

*2) Обучение вне рабочего места.*

Это обучение максимально эффективно, но с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей в связи с. Пути и методы профессиональной подготовки вне рабочего места, прежде всего, для получения теоретических знаний и обучения, решения проблем, принятия решений, согласованных поведения.

Преимущества:

- Занятия проводятся опытными экспертами;
- , Используются современное оборудование и информация;
- Рабочие заряд новых идей и информации.

Недостатки:

- Это может быть дорого;

Курсы могут быть оторванными практики вашего бизнеса, и перенасыщены теорией;

- обучение своих Работников, не может быть свободного времени [18, с.143].

Оказывает положительное влияние на развитие и профессиональный персонал. Повышая квалификацию и совершенствуя навыки и знания, они получают дополнительные возможности для профессионального роста наиболее конкурентоспособных на рынке труда, так и за ее пределами. Профессиональное обучение способствует интеллектуальному развитию человека в целом, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального обучения в своей работе сотрудники компании высоко ценится и оказывает большое влияние на их принятие решение об организации тех или иных. [30, с. 243]

Если рассматривать профессиональное образование как систему, то в ней необходимо выделить два этапа. Первый – личностно-профессиональная подготовка. Второй – после усилия для углубления, дополнения и расширения ранее приобретенных.

В связи с ранее приобретенных для целей, преследуемых при этом должны соблюдаться квалификации, для профессионального продвижения по службе или использование идентифицируемых изменения ситуации. [34,с. 473].

Это подход, концепция непрерывного образования, возникающие непосредственно на повышение квалификации, организация обучения сотрудников предприятия, на основании которого ступенчатый принцип. В настоящее время нет всесторонне обоснованных соображений по срокам

переподготовки. Организуя эту работу, исходя из средний период своей трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированный работник, 4-5 раз пройти переподготовку и повышение квалификации. На предприятии, особенно в сфере офисных машин модификации, "обновить" свою квалификацию для освоения новой техники, в среднем в 6-8 раз, меняя при этом 3-4 раза в профессии.

### 1.3. Этапы системы квалификации сотрудников

Для высокой эффективности процесса обучения, необходимо, чтобы он грамотно подготовлен и проведен. Следующие этапы процесса обучения:

- \* Постановка целей;
- \* необходимость Определения;
- \* Комплекс подготовительных мероприятий;
- \* самообучение;
- \* Проверка полученных знаний;
- \* Оценка эффективности обучения.

При организации учебного процесса важно правильно сформулировать цели. Измеряемых стандартов выполнения необходимо, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они выполнены (или нет). Выполнение стандартов должна быть достоверной и доступной. Выполнение стандартов должны быть соотнесены со временем, известно, что, когда они должны быть достигнуты. [39,с.76].

Цели обучения должны быть доведены до сведения всех работников целевой группы. Для этого люди не понимали, почему их обучают себя ответственность.

, По мнению А. И. Кочетков, потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий надо учить).

Оценка потребности в обучении могут быть выявлены следующими методами:

- Ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации);
- Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации;
- анализ проблем и контроль за работой сотрудников;

руководителей отделов, Сбор и анализ заявок на обучение персонала;

Организация работы с кадровым резервом и планирования карьеры;

Изменения, предъявляющие высокие требования к квалификации сотрудников;

Индивидуальных заявок и предложений;

Опросы;

Изучения опыта.

Если в группе респондентов с использованием метода интервью будет незначительным. Изучение опыта. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные советы, связанные с необходимостью обучения той или иной категории работников, необходимых для поддержания уровня конкурентоспособности [29, с. 17].

относятся важные характеристики изучаемого материала, его содержание, сложность, степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

в комплекс подготовительных мероприятий входят также определение компании, обучение, создание учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены специалистами организации, а также с привлечением внешних консультантов.

Следующий этап – проверка полученных знаний. Оценка знаний, полученных при обучении иностранных сотрудников очень трудно, поскольку заинтересованные организации и проведении обучения знаний, освоение высокие показатели искажения могут быть результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях-оценка полученных знаний.

Последний этап процесса оценки эффективности обучения работников. Его основная цель-анализ влияния на конечные результаты деятельности всего обучения.

Оценка эффективности процесса обучения конкретные цифры прибыли достаточно сложно, поэтому, может быть, качественные показатели оценки эффективности на основе. Поэтому некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения [31, с. 180].

Сравнение результатов качественной оценки эффективности процесса обучения могут быть применены косвенные методы контроля, проведенного как до работы после обучения и тестирования наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников, контроль за отношением обучающегося к изменениям, проводимым на предприятии и другие.

Также может быть количественная оценка. Но он основан на сравнительные показатели, как удовлетворенность слушателей учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании. По каждому показателю присваивается свой коэффициент важности, который может меняться. Тогда интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое произведений коэффициентов значимости этих показателей.

Таким образом, процесс обучения – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, преследовать различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проводимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе оборудование к меняющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности. Может породить множество проблем и недостаточное



внимание к нему или его правильной организации, они, в конечном счете, снижает эффективность.

Множество видов, форм и методов образовательного процесса, благоприятного для каждого отдельного уникальный набор позволяет выбрать благоприятные или организации.

## **Выводы по первой главе**

Удалось выяснить, что квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности. А повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков.

Для повышения квалификации специалистов и их деловых качеств организация осуществляет обучение сотрудников. Работодатель проводит повышение квалификации сотрудников, в организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях.

Планирование роста квалификации кадров позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации. Повышение квалификации руководящих кадров осуществляется следующими методами обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, деловые и ролевые игры.

Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий для каждой организации.

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Процесс обучения сотрудников преследует цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие сотрудников, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

## Глава 2. Анализ и совершенствование системы повышения квалификации базы исследования

### 2.1. Анализ внутренней среды АО «ЮАИЗ»

АО «Южноуральский арматурно-изоляционный завод» является одним из основных производителей подвесных изоляторов из закаленного стекла, фарфоровых изоляторов и линейной арматуры для воздушных линий электропередачи и распределительных устройств станций и подстанций.

Предприятие имеет четыре основных производства:

1. производство стеклянных изоляторов;
2. производство фарфоровых изоляторов;
3. литейное производство;
4. кузнечно-прессовое производство.



Рисунок 1. География поставок продукции АО «ЮАИЗ» на 01.01.2017 г.

#### Производство стеклянных изоляторов

АО «ЮАИЗ» изготавливает более 30 видов подвесных высоковольтных линейных изоляторов из закаленного электроизоляционного стекла с выдерживаемыми механическими нагрузками от 40 кН до 530 кН в соответствии с российскими и

международными стандартами.

В результате использования закаленного стекла как диэлектрика и оптимальной разработки конструкции всех элементов, подвесные высоковольтные стеклянные изоляторы обладают несколькими важными преимуществами. Это высокая сопротивляемость грозovým импульсам, отсутствие скрытых дефектов, механическая прочность на усталость, визуальное определение возможных повреждений.

Цех стеклянных изоляторов оборудован автоматическими линиями по производству стеклодеталей, поточными линиями сборки и испытания изоляторов.

Изоляторы соответствуют требованиям стандартов МЭК и Российской Федерации.



**Рисунок 1. Карта представительств АО «ЮАИЗ» на 01.01.2017 года**

Основными источниками информации служат: № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках».

Балансовая прибыль в 2014 году составила 287 180 тыс. руб., в 2015 году – 464 718 тыс. руб., а в 2015 году – 531672 тыс. руб. Главная составляющая балансовой прибыли – прибыль от продаж. Прибыль от

продаж в 2014 году составила 133 443 тыс. руб., в 2015 году – 189 576 тыс. руб. и в 2016 году – 253254 тыс. руб.

Факторный анализ прибыли от продаж.

Основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции. На объем прибыли от реализации продукции оказывают влияние 6 факторов: объем реализации продукции; ее структура; уровень производственной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднереализационных цен.

Прибыль от продаж является важным фактором формирования балансовой и чистой прибыли, т.к. она имеет наиболее удельный вес в составе балансовой и чистой прибыли. В процессе анализа изучается динамика выполнения плана прибыли и определяются факторы изменения ее сумм.

В 2015 году общее увеличение прибыли составило 423 951 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, в 2016 году составило 424760 тыс. руб. Таким образом, факторный анализ подтвердил важность увеличения объема продаж и снижения удельных затрат.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д.

Проведенный анализ показал, что предприятие имеет низкий уровень показателей рентабельности. Рентабельность продаж в 2014 году составила 8,23%, в 2015 году – 10,19%, а в 2016 году 12,8%. Рентабельность всего капитала в 2014 году – 1,26%, в 2015г. – 0,97%, а в 2016 году – 0,64, что говорит о сокращении спроса на продукцию общества или о том, что предприятие использовало свои денежные средства неэффективно. Рентабельность собственного капитала в 2014 году составила 0,7%, в 2015 году – 0,78%, а в 2016 году 0,47.

## 2.2. Анализ кадрового состава предприятия

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение сотрудников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава сотрудников с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки сотрудников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Рассмотрим структуру сотрудников по половому признаку в таблице 5.

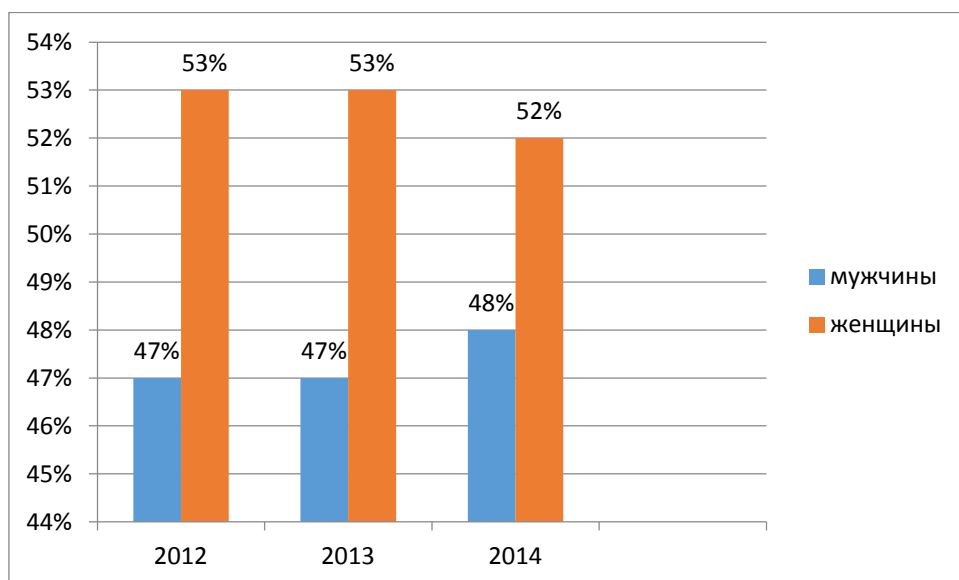
**Таблица 5.**

**Структура сотрудников по половому признаку в динамике с 2014 года по 2016 год АО «ЮАИЗ»**

по половому признаку	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%
всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Из таблицы 5. видно, что большая часть сотрудников за 3 года - женщины. В 2014 году женщин 53% или 746 человек, в 2015 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2015 году численность всего сотрудников сократилась на 10 человек. В 2016 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек. Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 3.



**Рисунок 3. Структура сотрудников по половому признаку предприятия АО «ЮАИЗ»**

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность сотрудников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру сотрудников, а также структуру по кадровому составу в таблице 6.

**Таблица 6.**

**Организационная структура сотрудников и по уровню образования предприятия АО «ЮАИЗ»**

Категория	2014		2015		2016	
	Кол.	Кол..%	Кол.	Кол..%	Кол.	Кол..%
Образование						

<b>Сотрудник</b>		<b>В КОЛОНК е</b>		<b>В КОЛОНК е</b>		<b>В КОЛОНК е</b>
<b>Руководители</b>	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
<b>Специалисты</b>	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
<b>Другие служащие</b>	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
<b>Рабочие</b>	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
<b>Итого</b>	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00



Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

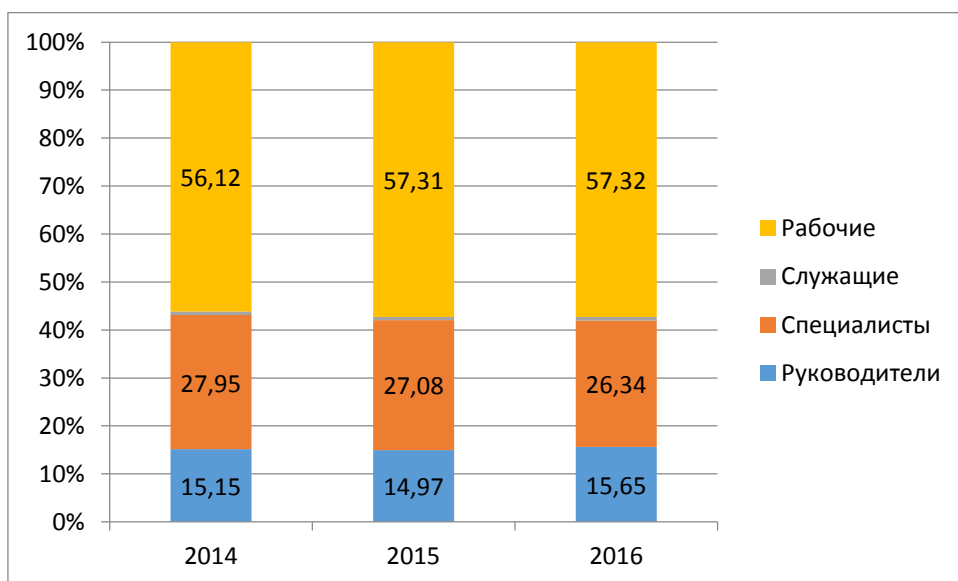
По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

**Рабочие** - это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

**Руководители** - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

**Специалисты** - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, нормировщики, техники и др.



#### Рисунок 4. Профессиональная структура сотрудников предприятия АО «ЮАИЗ»

**Другие служащие** - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы и др.).

В структуре сотрудников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой АО «ЮАИЗ» работает. На протяжении 2014-2016 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 5 структуру сотрудников по уровню образования на предприятии АО «ЮАИЗ».

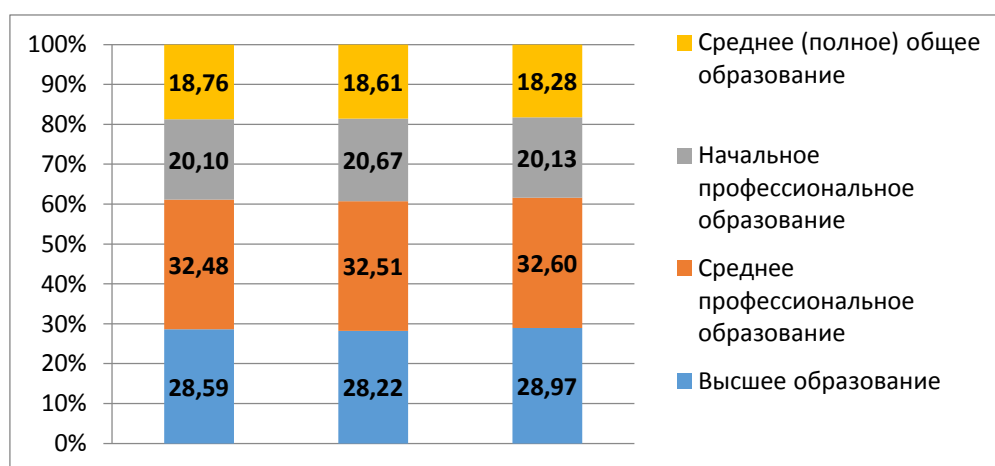


Рисунок 5. Структура сотрудников по уровню образования АО «ЮАИЗ» в 2014 – 2016 гг., %

В 2016 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на

передовых технологиях, что требует от сотрудников высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал АО «ЮАИЗ» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников с высшим профессиональным образованием (полным) общим образованием имеет тенденцию к снижению в 2016 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы.

Рассмотрим возрастную структуру сотрудников организации в таблице 7.

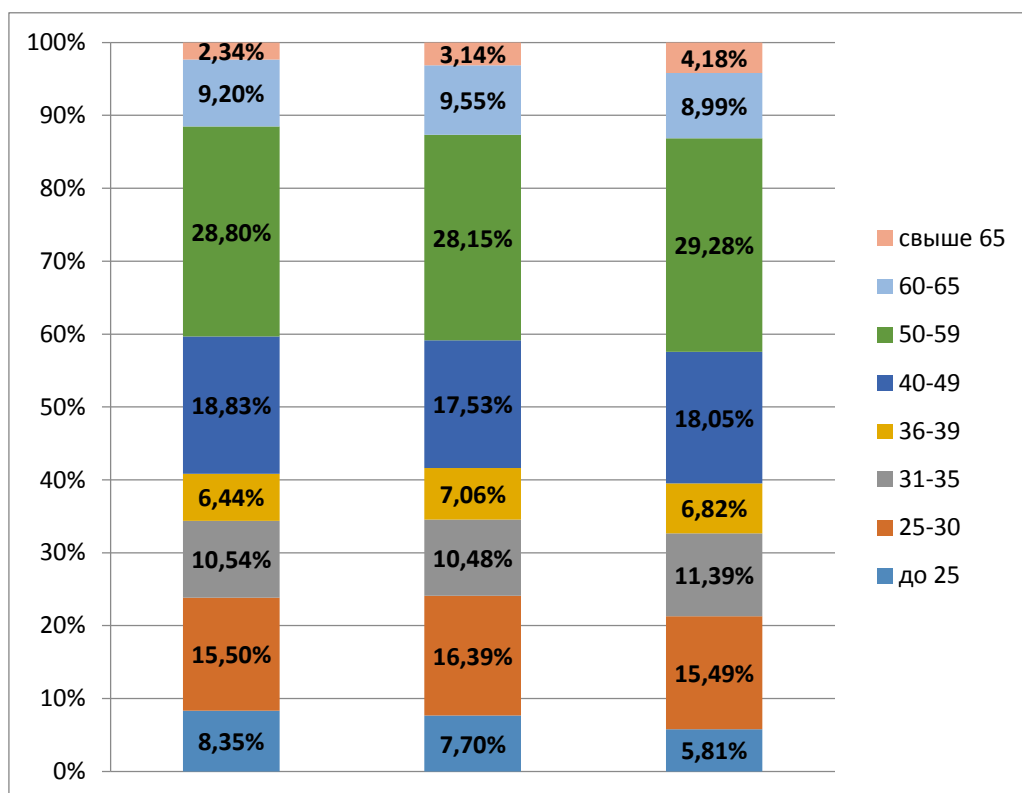
**Таблица 7.**

**Возрастная структура сотрудников АО «ЮАИЗ»**

Возраст	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%
25-30	219	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	149	10,54%	147	10,48%	147	11,39%
36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83%	246	17,53%	233	18,05%
50-59	407	28,80%	395	28,15%	378	29,28%
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент сотрудников находится в возрастном промежутке от 50 до 59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в АО «ЮАИЗ».

Около 30% сотрудников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 6.



**Рисунок 6. Возрастная структура сотрудников АО «ЮАИЗ» в 2014 – 2016 гг., %**

Рассмотрим структуру сотрудников по стажу работы на предприятии АО «ЮАИЗ» в таблице 8.

**Таблица 8.**

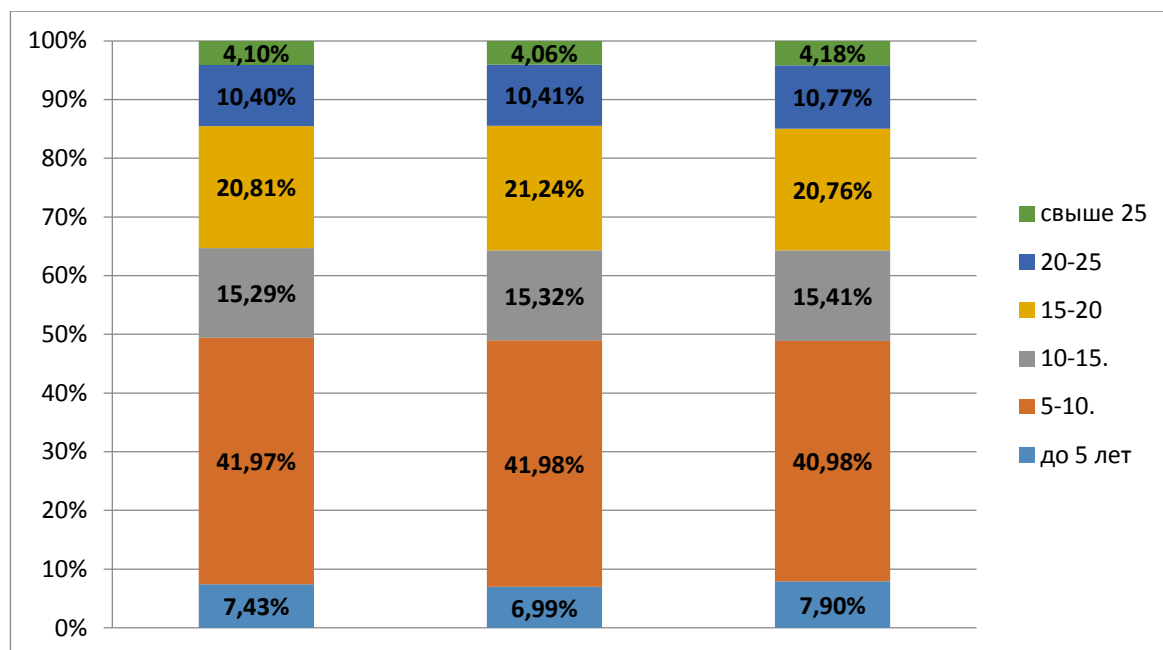
**Структура сотрудников по стажу работы в динамике 2014-2016гг.**

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%
5-10.	593	41,97	589	41,98	529	40,98

		%		%		%
10-15.	216	15,29 %	215	15,32 %	199	15,41 %
15-20	294	20,81 %	298	21,24 %	268	20,76 %
20-25	147	10,40 %	146	10,41 %	139	10,77 %
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ сотрудников предприятия по стажу лет (см. Рисунок 7.) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет что является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие которые проработали на данном предприятии более 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.



**Рисунок 7. Структура сотрудников по стажу работы на заводе в период 2014 – 2016 гг., %**

## 2.3. Организация системы повышения квалификации сотрудников АО «ЮАИЗ» и меры по ее совершенствованию

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

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

2. Подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую степень квалификации в качестве специалистов и руководящего сотрудников среднего звена путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

Рассмотрим динамику обучения сотрудников за 2014-2016гг. на предприятии АО «ЮАИЗ» в таблице 9.

**Таблица 9.**

### **Динамика обучения сотрудников за 2014-2016гг на предприятии АО «ЮАИЗ»**

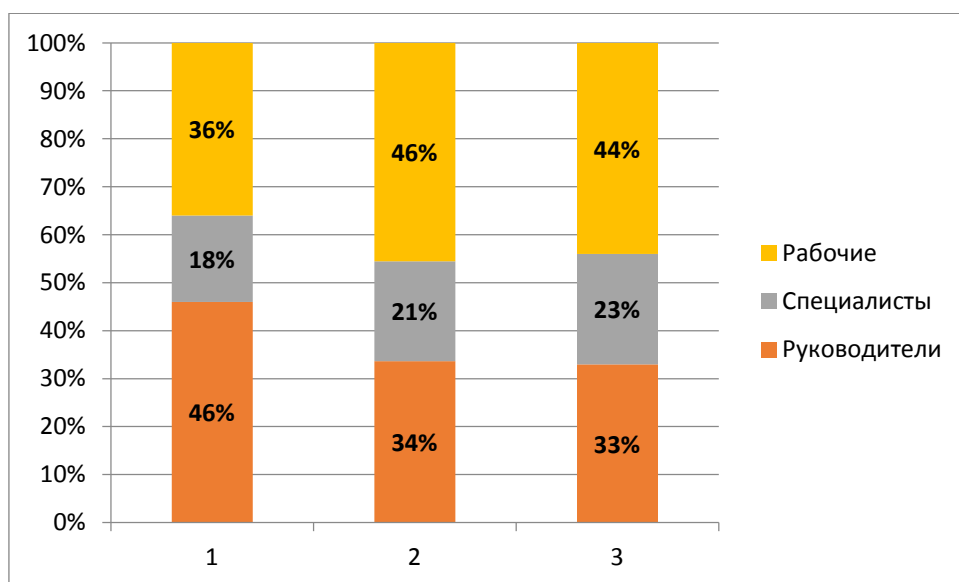
Показатель	2014		2015		2016	
	кол-во чел	%	кол-во чел	%	кол-во чел	%
Руководители	163	46%	123	34%	75	33%
Специалисты	66	18%	77	21%	52	23%
Рабочие	129	36%	167	46%	98	44%
Итого	358	100%	367	100%	225	100%

В 2014 году получили дополнительное профессиональное образование 358 человек (25,28% работающих в Обществе).

Обучено 163 руководителя, 66 специалистов и 129 рабочих.

В 2015 году прошли обучение по различным программам, включая краткосрочное обучение и курсы целевого назначения по допуску к определенному виду работ (в том числе на выполнение военного заказа), 367 сотрудников Общества (26% работающих в Обществе). Из них 123 руководителя, 77 специалистов и 167 рабочих. В 2015 году увеличилась доля обученных рабочих.

За отчетный период прошли обучение по различным программам, включая краткосрочное обучение и курсы целевого назначения по допуску к определенному виду работ 225 сотрудников Общества (17 % работающих в Обществе). Из них 75 руководителей, 52 специалиста и 98 рабочих. Как и в 2015 году, большая часть обучаемых – рабочие производственных подразделений Общества. Подробнее рассмотрим на рисунке 8.



**Рисунок 8. Динамика обучения сотрудников за 2014-2016гг на предприятии АО «ЮАИЗ»**

Получили вторую и смежную специальность 91 работник, 123 работника прошли повышение квалификации в сторонних учебных заведениях, 234 работника обучено на предприятии. (Таблица 10)

В 2014 году было реализовано обучение сотрудников по программе 1С, предаттестационной подготовке заливщика компаундом,

предаттестационной подготовке сотрудников, выполняющих оборонный заказ.

Проведено корпоративное обучение сотрудников коммерческой службы на тренинге «Управление переговорами в процессе продажи».

Среди наиболее актуальных тем обучения специалистов и руководящих кадров можно отметить обучение по программам: «Внутренний аудитор», «Практические аспекты применения 223-ФЗ: разработка типовой документации», «Экономическая безопасность бизнеса».

В 2015 году обучение вне предприятия прошли 180 сотрудников, внутри предприятия обучено 187 человек. (Таблица 10). Можно отметить следующие итоговые показатели:

- прошло профессиональную переподготовку – 2 человека;
- по программам краткосрочного обучения объемом до 72 часов обучено 225 человек;
- повысили свою квалификацию на курсах объемом от 72 часов 28 человек;
- по программам первоначального обучения обучено 17 человек;
- освоили вторую и смежную профессию (в том числе по категории специалистов и руководителей) - 40 человек;
- на курсах целевого назначения по допуску к различному виду работам обучено 55 сотрудников.

Направлениями обучения в 2015 году стали производственно необходимые тематики и тематики, направленные на углубление и развитие профессиональных навыков сотрудников (среди тематик - «Охрана труда», «Управление отделом продаж», «Система льготного пенсионного обеспечения», «Метрологическое обеспечение количественного химического анализа» и др.).



В 2015 году было проведено корпоративное обучение руководителей и специалистов по тематике «Общие требования стандарта ГОСТ РВ 0015-002-2014». Выдана необходимая методическая литература.

Для внутреннего обучения рабочих разработаны программы обучения по профессии «испытатель» и механический контроль качества стеклянных изоляторов, проведено обучение на выполнение заказа покупателя продукции завода.

**Таблица 10**

**Динамика направлений повышения квалификации сотрудников на АО «ЮАИЗ» за 2014-2016 гг.**

Показатель	2014		2015		2016	
	КОЛ-ВО чел.	% от числа обученных	КОЛ-ВО чел.	% от числа обученных	КОЛ-ВО чел.	% от числа обученных
Получили вторую и смежную специальность	91	25%	40	11%	19	8%
Повышение квалификации в сторонних учебных заведениях	123	34%	180	49%	144	64%
Обучено на предприятии	234	65%	187	51%	81	36%

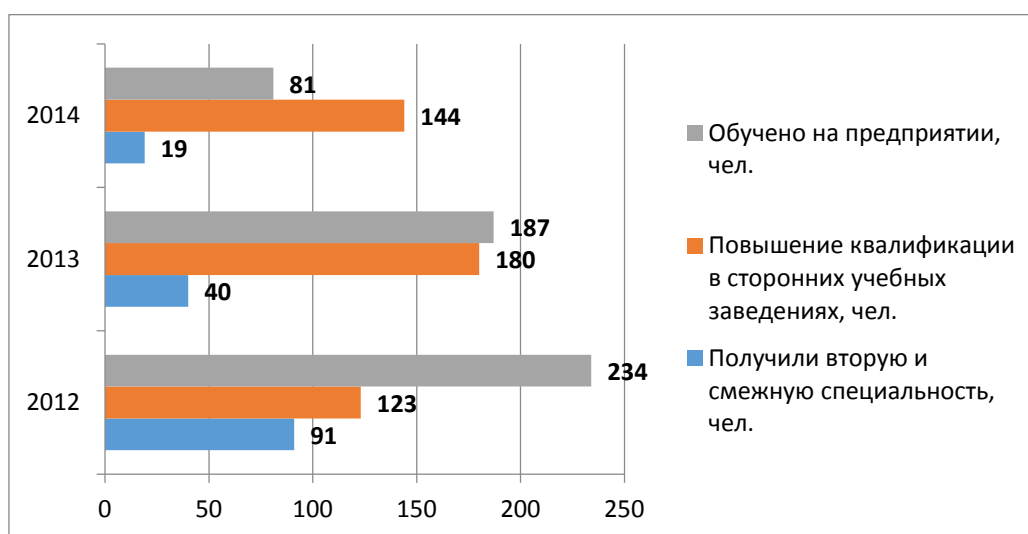
В 2016 году обучение вне предприятия прошли 144 работника, внутри предприятия обучен 81 человек. (Таблица 10.)

Можно отметить следующие итоговые показатели:

- прошло профессиональную переподготовку – 15 человек;
- по программам краткосрочного обучения объемом до 16 часов обучено 33 человека;
- повысили свою квалификацию на курсах (объемом от 16 часов) - 113 человек;
- по программам первоначального обучения обучено 3 человека;
- освоили вторую и смежную профессию - 19 человек;

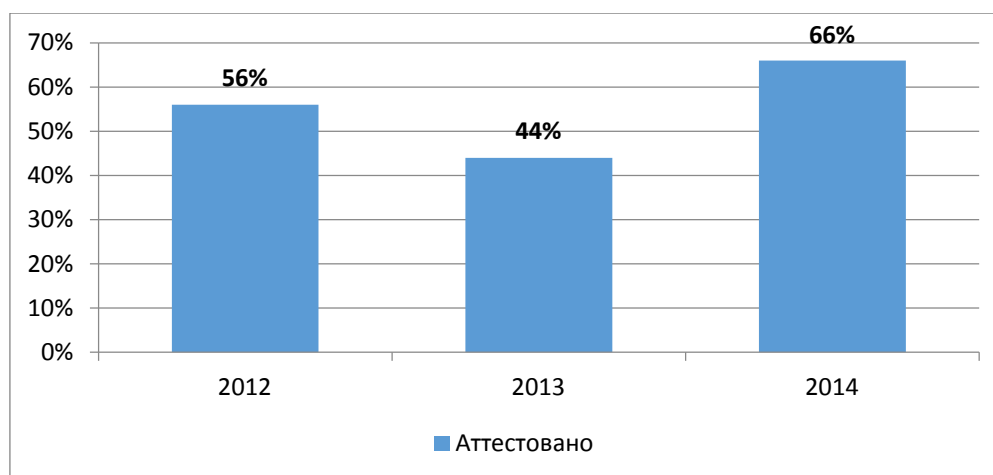
- на курсах целевого назначения по допуску к различного вида работам обучено 42 работника.

Для внутреннего обучения специалистами Общества разработаны программы обучения и проведено внутреннее обучение по направлениям: «Ремонтно-технологическое оборудование (РТО) КАСКАД», «AutodeskAutoCAD. Начальный уровень. Основы проектирования», «Контроль качества приклея теплозащитного покрытия ТТП-ФС и фторопласта – 4 акустическим дефектоскопом».



**Рисунок 9. Динамика направлений повышения квалификации сотрудников на АО «ЮАИЗ» за 2014-2016 гг.**

Рассмотрим аттестацию сотрудников в динамике за 2014-2016гг на предприятии АО «ЮАИЗ» на рисунке 10.



**Рисунок 10. Аттестация сотрудников предприятия АО «ЮАИЗ» за 2014-2016гг**

В 2014 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 785 человек.

В связи с утверждением в соответствии с ПГД от 24.05.2014 № 270 Положения о порядке проведения аттестации на соответствие занимаемой должности АО «ЮАИЗ» был пересмотрен План аттестации на 2014-2016 гг.

В первую очередь в 4 квартале 2014 года было запланировано провести периодическую аттестацию по стратегически важной функции управления «Линейное руководство» (начальник цеха, зам. начальника цеха, мастер, начальник участка на производстве).

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- направление на курсы повышения квалификации – 5 чел;
- дополнительная персональная надбавка – 4 чел.;
- освещение в корпоративные СМИ положительного опыта сотрудника – 2 чел.

В 2015 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 620 человек.

В 2015 году была проведена аттестация по следующим функциям управления:

- «Ремонт и обслуживание энергетического оборудования»;
- «Технико-экономическое планирование»;
- «Нормирование труда и организация заработной платы»;
- «Конструкторская подготовка производства»;
- «Автоматизация и механизация производства»;
- «Организация материально-технического снабжения»;
- «Складское хозяйство»;
- «Хозяйственное обслуживание».

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- дополнительная персональная надбавка – 3 чел.;
- поощрение наградами различного уровня – 3 чел.;
- направление на курсы повышения квалификации – 3 чел.;
- освещение в корпоративные СМИ положительного опыта сотрудника – 1 чел.;
- рекомендация к включению в перспективный кадровый резерв – 1 чел.;
- рекомендация к ротации на смежные должности – 1 чел.
- проведение повторной аттестации сотрудника через 1 год – 1 чел.

В 2016 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 852 человека. В рамках данных показателей также впервые проведена аттестация по категории руководителей и специалистов подразделений, непосредственно задействованных в производстве продукции военного назначения. За 2016 год аттестовано 36 человек.

В Обществе успешно реализуется пятилетний план аттестации сотрудников на соответствие занимаемой должности.

В соответствии с Положением о порядке проведения аттестации на соответствие занимаемой должности АО «ЮАИЗ» и планом была проведена аттестация по следующим функциям управления:

- «Автоматизация и механизация производства»;
- «Бухгалтерский учет»;
- «Обеспечение производства оснасткой и инструментом»;
- «Обеспечение производства технической документацией»;
- «Оперативное управление производством»;
- «Организация МТС»;
- «Ремонт и обслуживание технологического оборудования»;
- «Ремонт и обслуживание энергетического оборудования»;
- «Технологическая подготовка производства».

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- включение в перспективный кадровый резерв – 3 чел.;
- поощрение наградами различного уровня – 2 чел.;
- перевод в другое структурное подразделение – 1 чел.

Рассмотрим SWOT – анализ имеющейся на предприятии системы повышения квалификации кадров в таблице 11.

**Таблица 11.**

**SWOT – анализ имеющейся на предприятии системы  
повышения квалификации кадров**

<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<p><b>Преимущества (внутренняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на предприятии имеется устойчивая система повышения квалификации сотрудников;</li> <li>- на предприятии имеется система аттестации сотрудников, в том числе по работам, связанным с оборонным заказом;</li> <li>- образовательный уровень сотрудников стабилен, большинство сотрудников имеет профессиональное образование.</li> </ul>	<p><b>Недостатки (внутренняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует лицензия;</li> <li>- требуется повышение квалификации работникам рабочих профессий.</li> </ul>
<p><b>Возможности (внешняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в городе развита система профобразования и дополнительного образования по большинству основных профессий;</li> <li>- есть возможность приема молодых сотрудников и их направления на обучение в процессе работы.</li> </ul>	<p><b>Угрозы (внешняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в городе и области очень слабо развито обучение профессиям, необходимым для обслуживания ТЭЦ;</li> <li>- для получения «дефицитного» высшего и поствузовского образования, переподготовки необходимо выезжать в областной центр.</li> </ul>

Целью обучения персонала является предоставление возможности получения необходимых знаний и навыков сотрудникам организации для решения поставленных перед ними задач, повышения уровня и развития профессиональных, деловых качеств, необходимых в работе. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками. Предприятие АО "ЮАИЗ" при обучении работников должны принять различные виды, способы и формы обучения, независимо от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться постоянный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании в АО "ЮАИЗ", обучение персонала, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Кроме того, на предприятии должны создаваться возможности для самообучения сотрудников.

Основные направления обучения (менеджеры Руководящего звена основных потребностей) руководства предприятия, являются:

- практических знаний в области управления и бизнеса;
- приобретение практических умений в данной сфере (знакомство с опытом отечественных практических организационно-управленческих проблем).

Следует, есть общая цель, которая должна быть достигнута с руководством АО "ЮАИЗ" в ходе переподготовки и повышения квалификации управляющих, – Знание, организация, управление и контроль за сотрудниками. Во время достижения этой цели в ходе следующих практических навыков:

- на практике конкретных проблем (задач) и последовательность их решения на практике (создание науки, алгоритмов управления); организация комплексной науки цели, задачи, ресурсное обеспечение и их решений;

- создание программно-целевого управления (дерево целей, система мероприятий и их достижения, организационной структуры и организации, обеспечивающие выполнение;
- его ресурсного обеспечения;
- научная организация труда руководителя (информационная система, организация рабочего места, техника личного труда, рациональное использование времени или тайм-менеджер);
- управление конфликтами в группе (коллективе);
- психология общения, сотрудники различных;
- мотивация труда персонала, включая оценку и оплату труда;
- компания социальной инфраструктуры АО "ЮАИЗ".

Стоит отметить, что были использованы в процессе повышения квалификации сотрудников, методы "педагогического (аудиторных) маркетинг", "ранний (аудиторных) анализ" или "в гу" определены потребности конкретных обучаемых в области Менеджмента. Такие методы очень эффективны, так как не требует больших затрат времени и средств, позволяет сделать программы обучения в соответствии с потребностями, а также применять гибкие технологии обучения.

После квалификации обучение руководства, менеджеров, необходимо внедрение концепции профессиональной подготовки, переподготовки кадров. Потому что опыт показывает, что разработка и внедрение экспериментальной Программы обучения профессиональной подготовки и переподготовки кадров, значительно повысить стимулирование труда работников, имеет смысл, как представляется, остановились на ней подробнее.

Одним из оптимальных путей эффективной подготовки профессиональных кадров для АО "ЮАИЗ" является богатый опыт использования британских коллег.

Как результат реализации совместного англо-российского проекта "Партнерства в сфере малого и среднего бизнеса" развитие "программа

Профессиональной подготовки и переподготовки безработных в компаниях малого и среднего бизнеса".

Цель и организация системы обучения, подготовка необходимых сотрудников, предоставление клиентам высокого уровня обслуживания, соответствующего стандартам профессиональной квалификации, способствующих.

Основной задачей является предоставление возможности сотрудникам различного уровня, на получение образования, профессиональных навыков и умений, необходимых в рамках выполнения работ данной компании.

Эта система принципиально отличается от традиционной на территории Москвы и Московской области, включенных в систему обучения. Прежде всего, этот процесс проводится обучение сотрудников, непосредственно на рабочем месте в рамках того или иного хозяйствующего субъекта. На работника, принятого АО "ЮАИЗ" не обязательно иметь специальное образование, это уровень квалификации, пройдя специальный курс обучения. Подготовка кандидатов для базового уровня, в которых школа среднего образования.

предусматривает освоение соответствующих учебных кандидатами в рамках данной системы образования, как и система Обучения через виды учебной деятельности, понимания, обсуждения, наблюдения, решение проблемных ситуаций, моделирование, деловые игры, тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа.

Основа системы обучения.

Эта система предусматривает обучение в соответствии с уровнями трех кандидатов в профессиональные стандарты. В Великобритании принято, исходя из Национальных Стандартов и разделов, адаптированных к Профессиональной Квалификации работников малого и среднего бизнеса.



три уровня квалификации профессиональное обучение программа курса разработана в соответствии с наличием трех профессиональных, являются общие принципы:

- максимальная заинтересованность в организации, подготовке кадров и сохранении трудовых отношений с сотрудниками, независимо от уровня, или у них специального образования;

- обеспечение всех работников учреждения, достижение с ограниченными возможностями, обучения и приобретения определенного уровня квалификации;

- процесс привлечения обучения все, непосредственно занятых в реализации услуг и продажей продукции, организацией и управления персоналом;

- применение системы наставничества, направленной на поддержку кандидата в процессе обучения;

, построенного по Программе поэтапного обучения кандидатов:

1 этап – курс "Введение в должность" (для кандидатов разного уровня);

2-й этап – базовое обучение:

- претендентов на обучение по индивидуальной программе под руководством методистов;

- групповых теоретических занятий и тренингов;

- практическое обучение кандидатов на рабочем месте;

3 этап – оценка теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

1-й этап обучения

1). Курс "Введение в должность"

, созданных для осуществления деятельности в рамках Данного курса непосредственно на рабочем месте, перечня информации, необходимых каждому сотруднику.

Цель курса: "Введение в специальность" является эффективным решением кадрового вопроса в рамках компании ЮАИЗ что сотрудники службы и должность, а также новым членам коллектива возможности понять, здоровых, своей роли в адаптации и работе.

Расторжение трудового договора влечет за собой существенные негативные последствия для любого бизнеса, тот или иной сотрудник и причиняет материальный ущерб, в случае сотрудник переходит в другую компанию, особенно квалифицированных, заинтересованных оказание администрации учреждения, поэтому необходимо максимально каждый сотрудник, выполняющий квалифицированно.

, является Задача курса – процесс оптимального процесса ввода в должность, что в целях стимулирования работников к осуществлению трудовой деятельности в АО "ЮАИЗ".

Задачи курса:

1. Структура и принципы работы проинформировать сотрудника;
2. Предоставить новому сотруднику АО "ЮАИЗ" практические рекомендации по работе с клиентами.

2). Программа предусматривает предоставление пакета информации по внедрению новых печатных работника на должность. В том числе:

схема структуры Управления АО "ЮАИЗ" и подразделений компании

- Информация об организации: наименование, юридический адрес и контактные телефоны АО "ЮАИЗ"; цели и принципы; вновь принятые на работу работника, место работы, ф. и. о. и должность непосредственного руководителя нового сотрудника; специфика системы оплаты труда, премирование; льготы; ежегодные и другие. б.;

- должностные обязанности сотрудника;

- работа (или ее подразделений); образцы документации

Комплекты стандарты профессиональной квалификации выдается сотруднику вместе с информационного пакета.

в течение первой недели работы сотрудника, оценки деятельности должны быть направлены, прежде всего, с определения трудности, ему пришлось столкнуться в процессе адаптации новых. Возможность высказать свое мнение о новых важных сотрудниках, принимаются как действующие правила.

Информация о прохождении сотрудниками курса "Введение в должность", устанавливаются ответственные сотрудники. Кандидат, получивший основные знания по обслуживанию клиентов, а также роли частных предприятий в рамках АО "ЮАИЗ", поднявшись на следующую ступень, получает возможность продолжить курс.

## 2 этап обучения

### 1) Индивидуального обучения кандидатов

программа Индивидуального обучения по специальной кандидатов, который включает теоретические разделы самостоятельно.

### 2) Тренинги

, А также самостоятельной подготовки, необходимые для освоения других кандидатов, или кандидаты принимают участие в отделе определяются темы тренингов уровня стандартов.

Тренинги способствуют совершенствованию стиля поведения работников в процессе их трудовой деятельности и обеспечивает улучшение отношений между людьми на рабочем месте, так как открывает для них конкретные навыки коммуникации. Развитие кандидатов, которые основываются на осознание факта, что каждый человек в своей действительности необходимо проявлять гибкость в отношении приема лиц, окружающей нас. В ходе тренинга люди учатся на собственном опыте, постепенно осваивают умение навязывать никому свое мнение.

Сотрудники начинают более внимательно учитывать нужды окружающих благодаря тренингов внутри организации и за последствия своих действий, осознанно. Влияние на прибыль выглядит надежности в процессе публичного выступления тренинги сотрудников, педагогов с

окружающими людьми при коммуникации, умения эффективно влиять на них, побуждая действий.

Полезность упражнений, навыки, полученные в ходе тренинга обеспечиваются службой, с возможностью связать предоставляемых работникам непосредственно на рабочем месте.

Благодаря обучению на рабочем месте, есть кандидаты, можно использовать, приобретенные знания, умения и навыки в практической деятельности.

Предприятия роли сотрудника в качестве наставника АО "ЮАИЗ", имеющие соответствующий уровень квалификации и профессиональной. Учитель обучение кандидата были приглашены на применение, полученных теоретических знаний в практической деятельности, а также обучения, общих и специальных методов, необходимых в процессе работы. Обучение кандидата на рабочем месте, привлекаются другие члены этого подразделения АО "ЮАИЗ" или его подразделений, оказывающих услуги получения эффективной помощи и поддержки своему коллеге мастерство.

Процесс обучения и оценки деятельности, совместно с наставником на рабочем месте тщательно планируется, кандидат. При их взаимодействии и документы, свидетельствующие о его компетентности в сфере практической деятельности, прогресс ведется обсуждение того или иного кандидата, уровень профессиональной квалификации и накапливается в портфель.

Выдача кандидату, достигшим определенного уровня профессиональной квалификации в значительной степени основана на системе знаний, умений и навыков в соответствии со стандартами профессиональной квалификации. Для проверки качества усвоения теоретического материала, а также качества выполнения задач, ежедневно, представленных кандидату в процессе трудовой деятельности, разработана и внедрена система фактической оценки.

#### 1. Оценка теоретических знаний

Оценка теоретических знаний проводится специалистами, ответственными теоретического обучения. Производится он следующим образом:

- 1) ответы на вопросы и выполнение упражнений оценивается;
- 2) заполняется на специальных опросов, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

## 2. Наставник оценки деятельности кандидата на рабочем месте

Эта оценка производится в соответствии с инструкцией, разработанной наставников. Формы контроля разработаны для кандидатов на должность наставников на рабочем месте, пояснения к заполнению, а также в инструкции.

Система оценки теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

могут быть Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов:

– кандидата на должность наставника на рабочем месте, оцениваемые непосредственно в процессе контроля результатов выполненных работ.

– свидетельства окружающих, наблюдавших работы кандидата, а также его подопечных.

– в рамках смоделированных ситуаций действия кандидата.

– умение анализировать различные практические ситуации.– устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Помимо этого необходимо внедрение дополнительной системы премирования сотрудников, своевременно и успешно прошедшим курсы повышения квалификации и получившим высокую оценку по итогам обучения.

Всевозрастающая потребность в квалификационных рабочих кадрах обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождение новых путей повышения ее эффективности.

До середины 50-х годов ни отечественные, ни зарубежные экономисты практически не обращались к проблеме экономической эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров. Только с темпами научно-технического прогресса возникла острая необходимость соизмерить постоянно увеличивающиеся затраты на профессиональную подготовку рабочей силы с экономическим эффектом, получаемым от этого роста.

У отечественных и зарубежных ученых не существует единого мнения о методах расчета экономической и тем более социально-экономической эффективности подготовки и переподготовки кадров, хотя попытки разработки соответствующих методик принимались неоднократно. Наиболее известные работы академика С.Г. Струмилина, американского экономиста Е. Дениона и Т. Шульца.

Повышение квалификации сотрудников способствует даже при прочих равных организационных и технических условиях росту производительности труда. По данным исследований, проведенных в нашей стране и за рубежом, установлено, что каждый процент прироста квалификации рабочего обеспечивает прирост производительности труда в среднем на 0,4-0,5%.

Используя методику, предложенную НИИ труда, попытаемся определить влияние повышения квалификации рабочих на АО «ЮАИЗ» на рост их производительности труда.

На предприятии используется формула позволяющая рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих.

$$P_p = (P_{ск} - P_{си}) \times I \times U \times 100; (9, C160)$$

где  $P_p$  - рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

$P_{ск}$ ,  $P_{си}$  – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

$I$  – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

$U$  – удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного сотрудников.

$$U = \frac{C_p}{C_{ппп}}, \text{ где } C_p \text{ – численность рабочих, } C_{ппп} \text{ – численность ППП } C_{ппп}$$

$$U = (145 : 1864) = 7,8\%$$

$$P_{p2014} = (4,12 - 4,05) \times 0,3 \times 7,8 \times 100 = 16,38\%.$$

Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

$$\Delta_c = C_{исх} \times ((P_{сз} - P_{пт}) : (100 + P_{пт})) \times d_{зп};$$

где  $C_{исх}$  – сумма исходной (плановый объем продукции по себестоимости базового периода).

В 2014 году объем товарной продукции составил в оптовых ценах 42531 тыс. руб., по себестоимости это составит 35442,5 тыс. руб.;  $P_{сз}$  и  $P_{пт}$  – прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению сотрудников;

$D_{зп}$  – удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.

В 2015 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 16,4%, а средняя зарплата – на 5,4%; удельный вес зарплаты в себестоимости продукции  $d = 20\%$

Используя эти данные рассчитаем сумму снижения себестоимости:

$$\Delta_c = 35442,5 \times ((5,4 - 16,4) : (100 + 16,4)) \times 0,20 = -669,88 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

$$\Delta_{\text{эф}} = \Delta_c - Z_{\text{тек}} - Z_{\text{ед}} \times E_{\text{п}};$$

где  $\Delta_c$  – сумма снижения себестоимости;  $Z_{\text{тек}}$  и  $Z_{\text{ед}}$  – текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение, и единовременные капитальные затраты.

В 2015 году затраты на обучение составили 481,0 тыс. руб., в 2016 году затраты на подготовку и переподготовку кадров возросли на 365,14 тыс. руб., и составили 846,14 тыс. руб.

$E_{\text{п}}$  – коэффициент сравнительной экономической эффективности, принятому в настоящее время в среднем на уровне 0,15, что соответствует нормативному сроку окупаемости затрат в 6,7 года;

$$\Delta_{\text{эф}} = 669,88 - 481,0 - 365,14 \times 0,15 = 134,11 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

$$C_{\text{ок}} = ((Z_{\text{ед}} : (\Delta_c - Z_{\text{тек}}))$$

$$C_{\text{ок}} = 365,14 : (669,88 - 481,0) = 1,9 \text{ года}$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупается за 1,9 года. Повышение квалификации и своевременное развитие сотрудников в предприятии АО «ЮАИЗ» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

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



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

Базовый размер оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда сотрудников с конкретными трудовыми характеристиками, в нашем случае – в зависимости от уровня квалификации. Уровню квалификации соответствует определенный квалификационный балл. Для подтверждения или пересмотра квалификационного балла с определенной периодичностью должна проводиться оценка сотрудников предприятия.

**Таблица 12.**

**Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия**

Затраты	Количество	Цена,	Общая
Покупка компьютера	15	25000	375000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных сотрудников (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы обучения рабочих (сетевая версия)	1	20000	20000
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	-	-	50000

Введение в штатное расписание:	-	1	15000	180000
психолога,		1	20000	240000
-инженера по программам		1	25000	300000
-инженера по подготовке кадров (работа				
<b>ИТОГО:</b>				<b>1180000</b>

Чистая прибыль на 2016 год составила 53000 тыс. руб., затраты на предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы обучения кадров на предприятии составят 1180,00 тыс. руб. Итого в распоряжении АО «ЮАИЗ» остается 51820 тыс. руб. (53000 - 1180,00).

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы обучения кадров позволят АО «ЮАИЗ» изменить качественный состав сотрудников, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение сотрудников на высоком уровне.

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

Рассмотрим изменение заработной платы сотрудников на предприятии АО «ЮАИЗ» после внедрения мероприятий в таблице 13.

**Таблица 13.**

**Изменение среднемесячной заработной платы сотрудников**

Показатель	2016	Прогноз	Индекс
Руководители, руб.	60324	71526	1,19
Специалисты, руб.	24698	29854	1,21
Рабочие, руб.	14687	19853	1,35

Как видно из таблицы 13 можно сказать, что удовлетворенность сотрудников внедренным обучением возрастет.

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

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации сотрудников;

- увеличение уровня квалификации сотрудников предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

- укрепление корпоративной культуры организации;

- повышение уровня приверженности сотрудников своей организации;

- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями сотрудников;

- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;

- улучшение координации действий сотрудников;

- рост способности работать в команде;

- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

В связи с предложенной программой, повышения квалификации, мотивации и развития сотрудников предприятия АО «ЮАИЗ» при работе с персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто

именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

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

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

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

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

### **Выводы по второй главе**

Мы рассмотрели организационную характеристику АО «ЮАИЗ». Южноуральский арматурно – изоляторный завод - это промышленное предприятие, специализирующееся на производстве изоляторов (стеклянных и фарфоровых).

Анализ хозяйственной деятельности предприятия показал, что основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции. На объем прибыли от реализации продукции оказывают влияние 6 факторов: объем реализации продукции; ее структура; уровень производственной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднереализационных цен.

При рассмотрении анализа кадрового состава предприятия мы определили качественный и количественный состав сотрудников с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки сотрудников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Был рассмотрен SWOT – анализ системы повышения квалификации, который помог выявить такие угрозы, как

- в городе и области очень слабо развито обучение профессиям, необходимым для обслуживания оборудования завода;

- для получения «дефицитного» высшего и пост вузовского образования, переподготовки необходимо выезжать в областной центр.

Рассмотрели план конспекта урока на тему: Совершенствование системы повышения квалификации рабочих, как фактор устойчивого развития АО «ЮАИЗ». Целью разработки плана мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации рабочих на предприятии, было поставлено освещение понятия повышения квалификации, видов обучения на предприятии.

Для совершенствования системы повышения квалификации было установлено, что: необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Помимо этого, необходимо внедрение дополнительной системы премирования сотрудников, своевременно и успешно прошедшим курсы повышения квалификации и получившим высокую оценку по итогам обучения.

В результате предложенной системы повышения квалификации можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой

мотивации сотрудников;

– увеличение уровня квалификации сотрудников предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

– укрепление корпоративной культуры организации;

– повышение уровня приверженности сотрудников своей организации;

– снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями сотрудников;

– предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

– снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;

– улучшение координации действий сотрудников;

– рост способности работать в команде;

– возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

## Заключение

В ходе работы были достигнуты следующие цели:

1. Были изучены современные системы и методы повышения квалификации сотрудников. Для достижения этой цели были использованы труды многих отечественных и зарубежных ученых, рассмотрены статьи и учебные пособия.

2. Были изучены структура показатели развития АО «ЮАИЗ». Разработана система повышения квалификации сотрудников на предприятии.

3. Разработанная система была использована на практике. После чего был произведен расчет эффективности программы.

Целью обучения сотрудников является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. Предприятие АО «ЮАИЗ» должно применять при обучении сотрудников различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств АО «ЮАИЗ» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения сотрудников

Большинством отечественных аналитиков-специалистов в сфере менеджмента, подтверждается тезис о том, что в настоящее время проблема повышения квалификации очень актуальна, поскольку от уровня квалификации сотрудников зависит эффективность деятельности

организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки сотрудников фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным ресурсами. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета. В области проблем квалификации сотрудников отмечено отсутствие единой интегрированной системы обучения руководства и сотрудников компании без отрыва от коммерческой деятельности.

В данной практической работе был произведен разбор построения системы обучения на предприятии АО «ЮАИЗ». Основные задачи выполнены и цель достигнута - создана система обучения на предприятии, выявлены возможности и угрозы со стороны внутренних и внешних факторов предприятия, разработан план проведения обучения и определены методы расчета его эффективности.

Таким образом, выбор такого варианта развития фирмы позволяет достигнуть запланированных уровней, как объемов продаж, так и прибыли. Значит, этот вариант развития можно выбрать как приоритетный.



## **Глоссарий**

## Список используемой литературы

1. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования [Текст]. М.: Экономика, 2010, с. 254
2. Батьковский А., Попов С. «Приемы мотивации к труду и профессиональному росту» [Текст] // Проблемы теории и практики управления 2009 г. №2.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы [Текст] / перевод с английского, М.: Инфра-М, 2007, 280 с.
4. Воронина Л. «Смотрите кто пришел...» [Текст] // Управление персоналом №1, 2015.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер [Текст]. М.: Дело, 2011. 240с.
6. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент сотрудников [Текст] / учебное пособие, Ростов-на-Дону, «Феникс», 2010., с. 450
7. Глазл Ф. Предприятие будущего [Текст]. - Калуга: Духовное познание, 1997. 220 с.
8. Голушко А. «Замысловатый мотив» [Текст] // Управление персоналом 2011 г. №3.
9. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. 2008 №5 (94).
10. Карпов А.В. Психология менеджмента [Текст] / учебное пособие, М.: Гардирика, 2009, с. 438
11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации [Текст]: учебник, М.: Инфра-М, 2011, с. 395
12. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом [Текст], - М.: ТЕИС, 2014.- 88 с.

13. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст]. -М.: Дело, 2012. - с.8-67, 147-264, 307-335.
14. Круглов М.И. «Структура управления коллективом» [Текст], Москва, «Русская деловая литература», 2010., с. 515
15. Лукьянова Т.Н., Убиенных Т.Н., Эйдельман Я.Л. Культурные детерминанты отношения к труду [Текст]// Россия реформирующаяся / Под ред. Л.М. Дробижевой. М.: Academia, 2011. с. 295
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]. М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» [Текст], М.: «Дело», 2009., с. 875
18. Мильнер Е.Г. Теория организации [Текст] / учебник 2-е изд., М.: Инфра-М, 2010, с. 586
19. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом [Текст]. Учебник. М.: Финстатинформ, 2010, с. 735
20. Паркинсон С., Рустомжи М., «Искусство управления» [Текст]: пер. с англ., Москва, «ФАИР-ПРЕСС», 2011 г. с. 456
21. Патрик Фосис, «30 минут для овладения методами мотивации сотрудников» [Текст], Москва, изд. «Лори», 2011 г., стр. 129
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / учебник, М.: Аспект-Пресс, 2009, с. 397
23. Сарно А.А. Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений [Текст]. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 2011. - с 190
24. Семенов А.К. Современный менеджмент [Текст]. Курс лекций. Волгоград: Истра. 2009
25. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]. Учебник. М.: ИНФРА\_М, 2009

26. Старобинский Э.Е. Как управлять. [Текст] М.: Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 2011.
27. Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство [Текст] \ учебное пособие, М.: Инфра-М. 2008. С. 562
28. Супрунова Е.В. Место и роль человеческого капитала в развитии сотрудников службы сервиса в условиях социальной рыночной экономики [Текст] // история управленческой мысли и бизнеса: Научные труды IV международной конференции, М.: МГУ, ТЕИС, 2010, с. 320
29. Тарасов В.К. Персонал - технология, отбор и подготовка менеджеров [Текст], Санкт-Петербург, «Питер», 2008, с. 590
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента, М.: норма [Текст], 2010, с. 410
31. Трифильцева Н.П. Мы все учились понемногу [Текст] // Управление организацией №8. 2011.
32. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента [Текст]: учебно-практическое пособие. 2-е издание переработ. и доп. М.: АО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». 2010
33. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента [Текст]. М.: Инфра-М. 2009
34. Холл Р.Х. Организации: структура, процессы, результаты [Текст]. Учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер. 2009
35. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом [Текст]: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.- 446 с.
36. Чечулин А. В., Решетников М.М. Общественное признание: опыт поощрения лучших и признание заслуг в дореволюционной и современной России [Текст]. - СПб.: Изд-во "Синтез-Полиграф", 2006.
37. Шапиро А.С. Управление персоналом в современных организациях [Текст]. - М.: Гросс Медиа, 2010.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современного предприятия сервиса [Текст], М.: Вымпел, 2009, с. 280

39. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология [Текст]. М.: Дом педагогики, 2009, с. 314с

## Приложение

### Приложение 1

#### Бланк оценки результативности обучения

Уважаемый руководитель!

Просим Вас лично заполнить бланк оценки результативности обучения.

Данная информация необходима нам для совершенствования работы.

Подразделение \_\_\_\_\_

Тематика обучения

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

слушателя(ей) \_\_\_\_\_

согласно приказу от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

1. Соответствовало ли проведенное обучение обозначенным в заявке на обучение требованиям?

1. Да

2. Нет, потому что

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. В чем Вы видите результативность данного обучения?

1. Повышение производительности труда работника;

2. Повышение качества продукции, снижение количества бракованной продукции,

поломок оборудования и пр.;

3. Работник получил допуск к определенному виду работ;

4. Работник повысил свою квалификацию;

5. Обучение избавило от необходимости приема нового сотрудника;

6. Обучение позволило расширить зону профессиональных задач, решаемых сотрудником;

7. Другое

\_\_\_\_\_.

3. Скажите, какие предложения поступили от работника по итогам прохождения обучения:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Как Вы (на основании мнения работника) оцениваете работу учебного центра (1-крайне неудовлетворительно, 5 – отлично)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ваши предложения, пожелания по организации обучения:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Заполнил:

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность, подпись, дата составления)