# Организация процессов обучения и переподготовки персонала с целью повышения конкурентоспособности организации

2016

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования в данной выпускной квалификационной работе определяется тем, что современная экономическая среда характеризуется весьма большой конкуренцией практически во всех сферах хозяйственной деятельности.

Развитие информационных технологий позволяет практически всем заинтересованным в этом лицам получать необходимую информацию очень оперативно. Это может быть, например, информация о ценах, об услугах, о товарах, а также об условиях взаимодействия с тем или иным хозяйствующим субъектом.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В связи с этим, определенные конкурентные преимущества, та или иная организация может получить только в том случае, если проводит активную работу по совершенствованию эффективности своей деятельности внутри самой себя.

В качестве одного из направлений такой внутренней работы можно рассмотреть деятельность, связанную с организацией процессов обучения и переподготовки персонала.

Данное направление является очень важным в современных условиях. В рыночной экономике с каждым годов возрастает роль человеческого капитала. Сотрудники компании, их лояльность и подготовка в текущих условиях, представляют собой серьезный и важный актив, наряду с основными средствами и денежными ресурсами.

В связи с изложенным выше, можно с уверенностью говорить о том, что тема, взятая в качестве темы исследования в данной выпускной квалификационной работе является весьма важной и актуальной на текущий момент времени.

Темы работы весьма широко рассмотрена и изучена различными отечественными и зарубежными учеными, которые специализируются на вопросах менеджмента и организации производства. Среди авторов, которые в своей научной работе затрагивали проблематику данной темы исследования можно выделить таких ученых как И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М., В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало и др.

Целью исследования в данной выпускной квалификационной работе является изучение вопросов, связанных с организацией процессов обучения и переподготовки персонала с целью повышения конкурентоспособности организации.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Для достижения поставленной цели, в работе необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть роль мероприятий по обучению и переподготовки персонала в эффективности работы предприятия;

описать основные формы обучения переподготовки персонала;

провести рассмотрение зарубежного опыта обучения и переподготовки рабочих кадров;

дать общую характеристику ООО «Сервис-профиль»;

провести анализ обучения и переподготовки персонала в ООО «Сервис-Профиль»;

дать рекомендации по развитию профессионально-технического обучения с учетом специфики предприятия;

обеспечить совершенствование механизма управления качеством рабочей силы на предприятии;

разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является ООО «Сервис-профиль».

В качестве предмета исследования выступает организация процессов обучения и переподготовки персонала на предприятии.

Нормативная база исследования представлена в виде теоретического материала, который представляет собой учебные пособия и научные статьи, а также законодательство Российской Федерации в области труда, где, так или иначе, уделяется внимание выбранной проблематике исследования.

В качестве эмпирического материала выступает результаты анализа деятельности компании ООО «Сервис-профиль», а также методики обучения и повышения квалификации персонала, которые на нем используется.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, которые разделены на подпункты, заключения и списка использованной литературы.

. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВОПРОСОВ, СВЯХАННЫХ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ ПО ОБУЧЕНИЮ ПЕРЕПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Роль мероприятий по обучению и переподготовки персонала в эффективности работы предприятия

Исходя из положений, которые содержаться в Трудовом кодексе Российской Федерации у работников есть право на осуществление профессиональной подготовки, переподготовки, а также на то, чтобы повышать свою квалификацию. Это также относится и к обучению новым специальностям и профессиям.

В тех современных условиях, которые сложились в настоящий момент, в качестве важнейшего условия для развития какой-либо организации, а также для усиления ее рыночного авторитета и роста ее конкурентоспособности можно рассматривать наличие корпоративных знаний. Работа руководства, которая направлена на то чтобы, обучить сотрудников и повысить их квалификацию, равно как и работа в данном направлении, которую сотрудники проводят самостоятельно, а также наличие мощной системы, направленной на информационный поиск нововведений и новаций - все данный направления направлены на то, чтобы осуществлялось постоянное повышение и совершенствование корпоративного знания.

Именно те аспекты, которые были указаны выше, в настоящее время мотивируют руководителей большого числа коммерческих организаций и фирм уделять значительное внимание тому, чтобы обеспечить создание систем, которые связаны с корпоративной подготовкой специалистов. Руководителями компаний уделяется большое внимание работе учебных отделов и учебных центров.

Если отсутствуют серьезные организационные изменения в сфере, связанной с подготовкой и переподготовкой сотрудников предприятия, то качественные изменения в работе организации являются весьма трудно достижимыми. Проведение различных стажировок или семинаров не может полностью заменить постоянную целенаправленную работу, связанную с обучением, переподготовкой, а также с информированием сотрудников. В процессе осуществления выбора стратегии, связанной с обучением сотрудников, руководитель кадровой службы всегда сталкивается с дилеммой - осуществлять процесс обучения, который представлял бы собой ликвидацию тех последствий, которые связаны с не очень удачным приемом сотрудников или же осуществлять процесс обучения, который был бы связан с инновациями, а также новыми технологиями, которые можно применить в деятельности фирмы.

Ранее, вся суть кадровой работы была сконцентрирована на мероприятиях, которые связаны с набором и отбором рабочей силы. Современные компании, где серьезное внимание уделяется управленческим процессам, склоняются к мнению, что набор на работу подходящих кадров является всего лишь начальным этапом. В процессе того, как значительная часть ресурсов, которые принадлежат организации, представляет собой материальные объекты, чья стоимость посредством начисления амортизации постепенно снижается, та ценность, которую представляют собой людские ресурсы, по прошествии определенного времен может и должна расти. Исходя из сказанного, равно как для пользы самой компании, так и для блага всех сотрудников, руководство компании постоянно должно осуществлять работу, связанную с постоянным повышением потенциала персонала организации.

Под развитием персонала принято рассматривать комплекс мероприятий, которые включает в себя работу, связанную с профессиональным обучением выпускников школ, работу, связанную с переподготовки и повышением уровня квалификации кадров. В качестве цели развития персонала рассматривается необходимость обеспечить организацию работниками, которые были бы хорошо подготовлены, исходя из целей и стратегии развития компании.

Переход отечественной экономики на рыночные принципы хозяйствования предполагает, помимо всего остального, и тот факт, что имеет место быть высокая динамика, связанная с изменениями тех требований, которым должны соответствовать качественные параметры рабочей силы. Также здесь необходимо отметить наличие важных сдвигов в том, какую роль и значение начинают играть отдельные компоненты качества рабочей силы. В качестве примера здесь можно рассмотреть то место, которое отводиться образовательному фактору в системе, которую представляют собой общие качественные характеристики совокупного работника. На сегодняшний день можно говорить о такой ситуации, при которой образование, причем здесь речь нужно вести не столько об образовании общем, сколько о профессиональном образовании, начинает представлять собой определяющий элемент, на основе которого формируются качественные характеристики, которыми обладает рабочая сила. Крупными организациями осуществляется наращивание инвестиционных потоков, которые направляются на кадровую подготовку. Это происходит в связи с такими причинами, что существующая система подготовки на внешнем рынке все меньше обеспечивает удовлетворение потребностей, которыми обладают высокотехнологичные производства. Такому положению дел также способствует тот факт, что производственный цикл постоянно сокращается, исходя из этого возникает постоянная потребность в новых квалификациях.

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

) обеспечение потребности производства рабочей силой требуемой квалификации;

) борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

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

Подготовка квалифицированных кадров затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на:

) гарантии (сохранении) рабочего места;

) возможность профессионального роста на производстве;

) доходах работника.

В современных условиях развитие системы профессиональной подготовки определяется двумя противодействующими тенденциями: растущими требованиями НТП к общему и профессиональному уровню рабочей силы и стремлением предпринимателей к максимально возможному снижению издержек на ее воспроизводство.

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

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

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

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

Таким образом, в завершении данного подпункта можно сделать следующий вывод.

В тех современных условиях, которые сложились в настоящий момент, в качестве важнейшего условия для развития какой-либо организации, а также для усиления ее рыночного авторитета и роста ее конкурентоспособности можно рассматривать наличие корпоративных знаний. Работа руководства, которая направлена на то чтобы, обучить сотрудников и повысить их квалификацию, равно как и работа в данном направлении, которую сотрудники проводят самостоятельно, а также наличие мощной системы, направленной на информационный поиск нововведений и новаций - все данный направления направлены на то, чтобы осуществлялось постоянное повышение и совершенствование корпоративного знания.

Именно те аспекты, которые были указаны выше, в настоящее время мотивируют руководителей большого числа коммерческих организаций и фирм уделять значительное внимание тому, чтобы обеспечить создание систем, которые связаны с корпоративной подготовкой специалистов. Руководителями компаний уделяется большое внимание работе учебных отделов и учебных центров.

Если отсутствуют серьезные организационные изменения в сфере, связанной с подготовкой и переподготовкой сотрудников предприятия, то качественные изменения в работе организации являются весьма трудно достижимыми. Проведение различных стажировок или семинаров не может полностью заменить постоянную целенаправленную работу, связанную с обучением, переподготовкой, а также с информированием сотрудников. В процессе осуществления выбора стратегии, связанной с обучением сотрудников, руководитель кадровой службы всегда сталкивается с дилеммой - осуществлять процесс обучения, который представлял бы собой ликвидацию тех последствий, которые связаны с не очень удачным приемом сотрудников или же осуществлять процесс обучения, который был бы связан с инновациями, а также новыми технологиями, которые можно применить в деятельности фирмы.

1.2 Основные формы обучения и переподготовки персонала

Как правило, обучение и подготовку принято рассматривать в качестве двух сторон, которые относятся к одному и тому же процессу. Обучение принято связывать с мероприятиями, обеспечивающими общее интеллектуальное развитие человека. Под подготовкой же приято понимать процесс, связанный с тем, что человек приобретает определенные знания, которые относятся к той работе, которую он непосредственно выполняет.

Под профессиональной подготовкой подразумевается процесс целевого обучения. В качестве конечной цели данного процесса представляется ситуация, что компания будет иметь достаточное количество сотрудников, обладающих соответствующими производственно-коммерческим целям компании профессиональными качествами. Составление программ обучения необходимо проводить с учетом того, какие на предприятии имеются особенности структуры работающих на нем сотрудников, а также исходя из того, какие актуальные задачи, связанные с развитием, ставит перед собой организация в целом или какие-либо ее подразделения и филиалы в отдельности.

Необходимо добиться того, чтобы система профессионального обучения имела возможности для значительного увеличения своей способности быстро и гибко реагировать на рыночные потребности и инновации. Указанное положение можно рассматривать в качестве центрального политике профессионального обучения в процессе перехода к рыночной системе ведения хозяйства.

В качестве цели, которую преследует организация профессионального кадрового обучения на производстве, необходимо рассматривать процесс, связанный с созданием системы, обеспечивающей непрерывное образование сотрудников, основной для которого должно являться оптимальное соотношение тех или иных подготовительных формы, которые связаны с подготовкой новых рабочих, а также тех, которые направлены на переподготовку обучение сотрудников втором специальностям, а также тех форм, которые связаны с обеспечением роста профессиональной квалификации сотрудников, а также с развитием того уровня знаний, которым они обладают, исходя из того, что техника и технология производственной деятельности находятся в постоянном процессе изменения.

Под сутью, которая соответствует концепции «непрерывного» образования, необходимо рассматривать тот факт, что идет постоянная адаптация, периодически повышается квалификация и осуществляется переподготовка рабочей силы на протяжении всего трудового периода. Данные процессы должны вестись как в формальной образовательной системе, так и в неформальной. Основной для этого должна служить качественная базовая или начальная подготовка. Обеспечение принципа непрерывности профессионального обучение должно происходить за счет поэтапности и преемственности, которая связана с прохождением каждым рабочим отдельных образовательных ступеней. Основой данного продвижения должно служить последовательное усвоение навыков, умений и знаний. В связи с этим процесс, связанный с обучением, нужно выстраивать по принципу восходящей линии. Он должен быть организован так, чтобы каждая ступень представляла собой логическое продолжение предыдущей ступени и являлась законченным циклом обучения. В системе непрерывного профессионального образования России сегодня выделяют пять ступеней квалификации (таблица 1.1). Их совокупность составляет квалификационную структуру профессионального образования, которая отражает традиции и тенденции развития профессиональной подготовки в России, определяет роль и место профессии в экономической системе и учитывает квалификационные требования стран Европейского сообщества.

Таблица 1.1 - Квалификационная структура профессионального образования РФ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ступень квалификации | Уровень общего образования, требуемый для получения профессии | Уровень профессионального образования |
| 1 | Основное | Ускоренная профессиональная подготовка |
| 2 | Основное | Начальное профессиональное образование по профессиям, для овладением которыми не требуется среднего общего образования |
| 3 | Среднее (полное) | Начальное профессиональное образование по профессиям, для овладением которыми требуется среднего общего образования |
| 4 | Среднее (полное) | Повышенное профессиональное образование рабочих лиц. Среднее профессиональное образование. Повышенное профессиональное образование специалистов среднего звена. |
| 5 | Среднее (полное) | Бакалавриат, магистратура, послевузовское специальное образование. |

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

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

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

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

В соответствии с Типовым положением об учреждении начального профессионального образования утверждение начального профессионального образования является государственным, муниципальным или негосударственным образовательным учреждением и имеет целью подготовку работников квалификационного труда по всем основным направлениям общественно полезной деятельности согласно перечню профессий, утвержденному правительством РФ.

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

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

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

Вариантами здесь выступают:

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

) подготовка квалифицированных кадров широкого профиля, ориентированная на повышении внутрипроизводственной 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 профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: на рабочем месте (внутрипроизводственная) и вне его (внепроизводственная).

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

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

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

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

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

Преимущество:

) занятие проводятся опытными экспертами;

) используются современное оборудование и информация;

) работники получают заряд свежих идей и информации.

Недостатки:

) это может быть дорого;

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

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

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

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

При этом в зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования, в основе которой лежит принцип организации ступенчатого производственного обучения персонала. В настоящее время нет всесторонне обоснованных соображений по срокам переподготовки. Организуя эту работу, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированный работник должен 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. В промышленности, и особенно в машиностроении, «обновлять» свою квалификацию для освоения новой техники приходится сегодня в среднем в 6-8 раз, меняя при этом 3-4 раза профессию.

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

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

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

В заключение данного подпункта выпускной квалификационной работы, можно сделать следующий вывод.

Как правило, обучение и подготовку принято рассматривать в качестве двух сторон, которые относятся к одному и тому же процессу. Обучение принято связывать с мероприятиями, обеспечивающими общее интеллектуальное развитие человека. Под подготовкой же приято понимать процесс, связанный с тем, что человек приобретает определенные знания, которые относятся к той работе, которую он непосредственно выполняет.

Под профессиональной подготовкой подразумевается процесс целевого обучения. В качестве конечной цели данного процесса представляется ситуация, что компания будет иметь достаточное количество сотрудников, обладающих соответствующими производственно-коммерческим целям компании профессиональными качествами. Составление программ обучения необходимо проводить с учетом того, какие на предприятии имеются особенности структуры работающих на нем сотрудников, а также исходя из того, какие актуальные задачи, связанные с развитием, ставит перед собой организация в целом или какие-либо ее подразделения и филиалы в отдельности.

Необходимо добиться того, чтобы система профессионального обучения имела возможности для значительного увеличения своей способности быстро и гибко реагировать на рыночные потребности и инновации. Указанное положение можно рассматривать в качестве центрального политике профессионального обучения в процессе перехода к рыночной системе ведения хозяйства.

В качестве цели, которую преследует организация профессионального кадрового обучения на производстве, необходимо рассматривать процесс, связанный с созданием системы, обеспечивающей непрерывное образование сотрудников, основной для которого должно являться оптимальное соотношение тех или иных подготовительных формы, которые связаны с подготовкой новых рабочих, а также тех, которые направлены на переподготовку обучение сотрудников втором специальностям, а также тех форм, которые связаны с обеспечением роста профессиональной квалификации сотрудников, а также с развитием того уровня знаний, которым они обладают, исходя из того, что техника и технология производственной деятельности находятся в постоянном процессе изменения.

Под сутью, которая соответствует концепции «непрерывного» образования, необходимо рассматривать тот факт, что идет постоянная адаптация, периодически повышается квалификация и осуществляется переподготовка рабочей силы на протяжении всего трудового периода. Данные процессы должны вестись как в формальной образовательной системе, так и в неформальной. Основной для этого должна служить качественная базовая или начальная подготовка. Обеспечение принципа непрерывности профессионального обучение должно происходить за счет поэтапности и преемственности, которая связана с прохождением каждым рабочим отдельных образовательных ступеней. Основой данного продвижения должно служить последовательное усвоение навыков, умений и знаний. В связи с этим процесс, связанный с обучением, нужно выстраивать по принципу восходящей линии. Он должен быть организован так, чтобы каждая ступень представляла собой логическое продолжение предыдущей ступени и являлась законченным циклом обучения.

1.3 Зарубежный опыт обучения и переподготовки рабочих кадров

В компаниях, работающих за рубежом, вопросу обучения сотрудников уделяется огромное внимание. Обучение принято рассматривать в качестве составного элемента, который относится к общей системе кадровой работы. Сами система кадровой работы включает в себя не только повышение квалификации кадров и их подготовку, но также и такие направления кадровой работы как отбор и аттестации персонала, стимулирование работников и продвижение их по служебной лестнице. В качестве важного направления, связанного с совершенствованием системы, на основе которой осуществляется формирование кадров, можно рассматривать наличие увязки между планированием и управлением персоналом и той стратегией хозяйственной деятельности, которая существует в организации.

Профессиональной подготовке и образованию в вопросы повышения эффективности производственной деятельности придается огромное значение. Тот факт, что в мире происходят постоянные и быстрые изменения в технологической сфере, заставляет коммерческие компании поддерживать и расширять профессиональную подготовку, которая бы осуществлялась без отрыва сотрудников от производственной деятельности.

Многие программы обучения и профессиональной подготовки осуществляются самими фирмами. Но большая их часть основана на сотрудничестве производства с учебными заведениями или профессиональными училищами. Подобное взаимовыгодное сотрудничество позволяет стажёрам получать полезные навыки в процессе производства или проведения НИОКР. Некоторые традиционные формы профессиональной подготовки, например, ученичество, доказали свою жизнеспособность благодаря использованию новых, необычных для них инструментов. Речь идёт о некоторых гибридных формах, при которых непосредственная передача навыков сочетается с теоретической подготовкой.

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

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

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

В зарубежных фирмах внутрифирменное обучение и повышение квалификации рабочих кадров - важнейшая задача служб кадров. Они осуществляют методическое обучение этой работы, непосредственно участвуют в организации обучения, оценке, отборе рабочих кадров, планировании карьеры работников, оказании практической помощи линейным руководителям в работе с подчинёнными.

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

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

Рассмотрим примеры применения тренинга на некоторых зарубежных компаниях.

Например, Компания «Сименс» демонстрирует применение практически общей германской системы образовательного и профессионального тренинга на уровне фирмы. «Сименс» - одна из крупнейших корпораций в мире, в штате которой в 1998 г. числилось 300 тыс. человек. Состав работников с годами значительно менялся. По сравнению с 2006 г. доля обученных рабочих возросла с 23 до 34%, профессиональных инженеров - с 10 до 20%, а доля полуобученных рабочих сохранилась на уровне 44 %.

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

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

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

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

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

Первый шаг внедрения тренинга - означал обучение основам математики и навыкам в области коммуникаций (причём предполагалось, что основы этих знаний заложены в школе или колледже).

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

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

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

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

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

Таким образом, в завершение данного подпункта выпускной квалификационной работы, можно сделать следующий вывод.

В компаниях, работающих за рубежом, вопросу обучения сотрудников уделяется огромное внимание. Обучение принято рассматривать в качестве составного элемента, который относится к общей системе кадровой работы. Сами система кадровой работы включает в себя не только повышение квалификации кадров и их подготовку, но также и такие направления кадровой работы как отбор и аттестации персонала, стимулирование работников и продвижение их по служебной лестнице. В качестве важного направления, связанного с совершенствованием системы, на основе которой осуществляется формирование кадров, можно рассматривать наличие увязки между планированием и управлением персоналом и той стратегией хозяйственной деятельности, которая существует в организации.

Профессиональной подготовке и образованию в вопросы повышения эффективности производственной деятельности придается огромное значение. Тот факт, что в мире происходят постоянные и быстрые изменения в технологической сфере, заставляет коммерческие компании поддерживать и расширять профессиональную подготовку, которая бы осуществлялась без отрыва сотрудников от производственной деятельности.

ВЫВОД

В завершение первой главы данной выпускной квалификационной работы, можно сделать следующей вывод.

В тех современных условиях, которые сложились в настоящий момент, в качестве важнейшего условия для развития какой-либо организации, а также для усиления ее рыночного авторитета и роста ее конкурентоспособности можно рассматривать наличие корпоративных знаний. Работа руководства, которая направлена на то чтобы, обучить сотрудников и повысить их квалификацию, равно как и работа в данном направлении, которую сотрудники проводят самостоятельно, а также наличие мощной системы, направленной на информационный поиск нововведений и новаций - все данный направления направлены на то, чтобы осуществлялось постоянное повышение и совершенствование корпоративного знания.

Именно те аспекты, которые были указаны выше, в настоящее время мотивируют руководителей большого числа коммерческих организаций и фирм уделять значительное внимание тому, чтобы обеспечить создание систем, которые связаны с корпоративной подготовкой специалистов. Руководителями компаний уделяется большое внимание работе учебных отделов и учебных центров.

Если отсутствуют серьезные организационные изменения в сфере, связанной с подготовкой и переподготовкой сотрудников предприятия, то качественные изменения в работе организации являются весьма трудно достижимыми. Проведение различных стажировок или семинаров не может полностью заменить постоянную целенаправленную работу, связанную с обучением, переподготовкой, а также с информированием сотрудников. В процессе осуществления выбора стратегии, связанной с обучением сотрудников, руководитель кадровой службы всегда сталкивается с дилеммой - осуществлять процесс обучения, который представлял бы собой ликвидацию тех последствий, которые связаны с не очень удачным приемом сотрудников или же осуществлять процесс обучения, который был бы связан с инновациями, а также новыми технологиями, которые можно применить в деятельности фирмы.

Как правило, обучение и подготовку принято рассматривать в качестве двух сторон, которые относятся к одному и тому же процессу. Обучение принято связывать с мероприятиями, обеспечивающими общее интеллектуальное развитие человека. Под подготовкой же приято понимать процесс, связанный с тем, что человек приобретает определенные знания, которые относятся к той работе, которую он непосредственно выполняет.

Под профессиональной подготовкой подразумевается процесс целевого обучения. В качестве конечной цели данного процесса представляется ситуация, что компания будет иметь достаточное количество сотрудников, обладающих соответствующими производственно-коммерческим целям компании профессиональными качествами. Составление программ обучения необходимо проводить с учетом того, какие на предприятии имеются особенности структуры работающих на нем сотрудников, а также исходя из того, какие актуальные задачи, связанные с развитием, ставит перед собой организация в целом или какие-либо ее подразделения и филиалы в отдельности.

Необходимо добиться того, чтобы система профессионального обучения имела возможности для значительного увеличения своей способности быстро и гибко реагировать на рыночные потребности и инновации. Указанное положение можно рассматривать в качестве центрального политике профессионального обучения в процессе перехода к рыночной системе ведения хозяйства.

В качестве цели, которую преследует организация профессионального кадрового обучения на производстве, необходимо рассматривать процесс, связанный с созданием системы, обеспечивающей непрерывное образование сотрудников, основной для которого должно являться оптимальное соотношение тех или иных подготовительных формы, которые связаны с подготовкой новых рабочих, а также тех, которые направлены на переподготовку обучение сотрудников втором специальностям, а также тех форм, которые связаны с обеспечением роста профессиональной квалификации сотрудников, а также с развитием того уровня знаний, которым они обладают, исходя из того, что техника и технология производственной деятельности находятся в постоянном процессе изменения.

Под сутью, которая соответствует концепции «непрерывного» образования, необходимо рассматривать тот факт, что идет постоянная адаптация, периодически повышается квалификация и осуществляется переподготовка рабочей силы на протяжении всего трудового периода. Данные процессы должны вестись как в формальной образовательной системе, так и в неформальной. Основной для этого должна служить качественная базовая или начальная подготовка. Обеспечение принципа непрерывности профессионального обучение должно происходить за счет поэтапности и преемственности, которая связана с прохождением каждым рабочим отдельных образовательных ступеней. Основой данного продвижения должно служить последовательное усвоение навыков, умений и знаний. В связи с этим процесс, связанный с обучением, нужно выстраивать по принципу восходящей линии. Он должен быть организован так, чтобы каждая ступень представляла собой логическое продолжение предыдущей ступени и являлась законченным циклом обучения.

В компаниях, работающих за рубежом, вопросу обучения сотрудников уделяется огромное внимание. Обучение принято рассматривать в качестве составного элемента, который относится к общей системе кадровой работы. Сами система кадровой работы включает в себя не только повышение квалификации кадров и их подготовку, но также и такие направления кадровой работы как отбор и аттестации персонала, стимулирование работников и продвижение их по служебной лестнице. В качестве важного направления, связанного с совершенствованием системы, на основе которой осуществляется формирование кадров, можно рассматривать наличие увязки между планированием и управлением персоналом и той стратегией хозяйственной деятельности, которая существует в организации.

Профессиональной подготовке и образованию в вопросы повышения эффективности производственной деятельности придается огромное значение. Тот факт, что в мире происходят постоянные и быстрые изменения в технологической сфере, заставляет коммерческие компании поддерживать и расширять профессиональную подготовку, которая бы осуществлялась без отрыва сотрудников от производственной деятельности.

переподготовка рабочий кадры обучение

. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРЕВОДГОТОВКИ В ООО «СЕРВИС-ПРОФИЛЬ»

2.1 Общая характеристика ООО «Сервис-профиль»

Полным наименованием рассматриваемого в данной выпускной квалификационной работе Общества является: Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-профиль».

Общество, так как оно является коммерческой организацией, создано с целью получения прибыли.

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

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

) Перевозки народнохозяйственных грузов и пассажиров;

) Ремонт машин и механизмов;

) Изготовление запасных частей и деталей;

) Ремонт автомобильных шин и камер;

) Изготовление ремонтно-технических изделий;

) Производство и реализация строительных материалов и конструкций;

) Создание и организация учебных пунктов для подготовки и переподготовки кадров водителей автомобильных категорий В, С, Д, Е;

) Организация платных автомобильных стоянок для населения и организаций;

) Товарно-складские услуги;

) Ремонтно-строительные и строительно-монтажные работы;

) Коммерческая деятельность;

) Торгово-закупочная деятельность.

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности предприятия за последние 3 года

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Отклонение 2015 к 2014 г. | |
|  |  |  |  | Абсол., тыс. руб. | % |
| Стоимость предоставленных услуг, руб. | 4126336 | 4139896 | 4167066 | 40730 | 100,6 |
| Численность работников, чел. | 150 | 170 | 220 | 5 | 108,8 |
| Производительность труда, руб. на 1 чел. | 27508,9 | 24352,3 | 18941,21 | -5411,09 | 77,7 |
| Производственные затраты, руб. | 4099336 | 4107896 | 4114066 | 6170 | 100,2 |
| Стоимость основных фондов, тыс. руб. | 16542 | 18275 | 19682 | 1407 | 107,7 |
| Прибыль от представляемых услуг, тыс. руб. | 27000 | 32000 | 53000 | 21 | 165,6 |
| Рентабельность, % | 0,659 | 0,779 | 1,288 | 0,509 | 165,3 |

Анализируя экономические показатели деятельности организации, которые можно считать основными, можно увидеть тенденцию, согласно которой стоимость предоставляемых организацией услуг в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 100,6%. Одновременно с этим можно констатировать увеличение численности сотрудников, работающих на предприятии на 108,8%. В связи с указанными показателями, можно также отметить тот факт, что производительность труда снизилась в 2015 году на 77,7%.

Изменения в стоимости основных фондов предприятия в те или иные годы является незначительным. За 2015 год по сравнению с 2014 данные изменения в процентном отношении составили 107,7%.

В то же время, анализируя показатели деятельности предприятия, можно говорить и о увеличении прибыли. В 2015 году прибыль от реализации равнялась 53 000 тыс. руб., что в процентом соотношении к 2014 году указывает на рост на 165,6%.

Показатель рентабельности предприятия в 2015 году претерпел незначительные изменения.

В качестве важнейшего показателя, которым характеризуется эффективность производственной деятельности, можно рассматривать производительность труда.

При этом одновременно рассматриваются показатели объема предоставленных услуги и численности работников (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Результаты выполнения плана и темпы роста производительности труда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | ед. изм | 2013 | Отчетный год 2015 | | | |
|  |  |  | План 2014 г. | Выполнение | | |
|  |  |  |  | Факт вып. 2014г. | В процентах | |
|  |  |  |  |  | К плану | К пред. году |
| Объем предоставленных услуг | Тыс. руб. | 4126 | 4500 | 4569 | 101,5 | 110,7 |
| Численность работников | Чел. | 150 | 170 | 170 | 100 | 113,3 |
| Производительность труда, руб | Руб. | 24,27 | 30 | 30,46 | 101,5 | 125,5 |

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

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

Анализируя работу ООО «Сервис-профиль» за 2015 год, можно отметить, что уровень работы - итоговый уровень достижения результатов ООО «Сервис-профиль» высокий. Это говорит о высокой производительности труда на данном предприятии.

В завершение данного подпункта выпускной квалификационной работы можно сделать следующий вывод.

Полным наименованием рассматриваемого в данной выпускной квалификационной работе Общества является: Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-профиль».

Общество, так как оно является коммерческой организацией, создано с целью получения прибыли.

Анализируя экономические показатели деятельности организации, которые можно считать основными, можно увидеть тенденцию, согласно которой стоимость предоставляемых организацией услуг в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 100,6%. Одновременно с этим можно констатировать увеличение численности сотрудников, работающих на предприятии на 108,8%. В связи с указанными показателями, можно также отметить тот факт, что производительность труда снизилась в 2015 году на 77,7%.

Изменения в стоимости основных фондов предприятия в те или иные годы является незначительным. За 2015 год по сравнению с 2014 данные изменения в процентном отношении составили 107,7%.

В то же время, анализируя показатели деятельности предприятия, можно говорить и о увеличении прибыли. В 2015 году прибыль от реализации равнялась 53 000 тыс. руб., что в процентом соотношении к 2014 году указывает на рост на 165,6%.

Показатель рентабельности предприятия в 2015 году претерпел незначительные изменения.

В качестве важнейшего показателя, которым характеризуется эффективность производственной деятельности, можно рассматривать производительность труда.

2.2 Анализ обучения и переподготовки персонала в ООО «Сервис-Профиль»

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

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

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

Анализировать план технического обновления;

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

Диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников;

По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее.

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

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

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

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

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов предприятия и панов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

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

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

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

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

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

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

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий. Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения. В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта. Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспосабливаемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым. Следующий этап - проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом организации). Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации. С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций

Таблица 2.3 - Классификация форм обучения в ООО «Сервис-профиль»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Место организации обучения | | |
|  |  | Внутри предприятия | Внешний поставщик | Вне предприятия |
| Групповое обучение | С Отрывом от работы | Закрытые семинары, курсы | Закрытые семинары, курсы | Открытые семинары, курсы ,конференции |
|  | Без отрыва от работы | Техническая учеба | курсы | курсы |
| Индивидуальное обучение | С отрывом от работы |  |  | Образовательные программы, стажировка |
|  | Без отрыва | Техническая учеба, ротация, стажировка, наставничество, самообучение, в том числе с помощью компьютере, дистанционное обучение | Самообучение с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование | Образовательные программы |

На рассматриваемом в данной выпускной квалификационной предприятии ООО «Сервис-профиль» применяет обучение, которое проводится внутри самой компании. Данная форма обучения характеризуется той спецификой, что обучение внутри компании связано с непосредственной работой или же ситуацией рабочего процесса. На предприятии такой вид обучения реализуется в разных формах. В качестве определяющего признака можно рассматривать тот факт, что обучающий процесс организуется и проводится непосредственно для данной компании для тех сотрудников, которое в ней работают. Таким форматом процесса обучения может предусматриваться возможность приглашение преподавателя извне, для того, чтобы были удовлетворены конкретные потребности процесса обучения сотрудников, работающих в организации. Также процесс обучения может проводиться в организации своими силами.

Рассмотрим планирование обучение персонала на ООО «Сервис-профиль».

Ответственным за организацию обучения персонала на предприятии является генеральный директор.

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

Система повышения квалификации включает:

) Производственно-технические курсы;

) Курсы повышения разряда;

) Самообразование.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Они организовываются в учебных группах университетов и колледжах г. Уфы. Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех до шести месяцев. Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

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

Опыт системы наставничества мы рассмотрим на примере ООО «Сервис-профиль». Численность сотрудников на 2015 г. составляет 220 человек. Новые сотрудники при поступлении на предприятие в среднем тратят на обучение около трех месяцев. Как таковой структурированной программы обучения персонала нет, и обучение происходит в процессе работы с наставником из более опытных сотрудников. Эффективность такого обучения зависит в основном только от самого обучаемого, его способностей и стремления к обучению. При этом какие либо финансовые затраты на обучение со стороны организации отсутствуют и время обучения можно рассматривать как испытательный срок.

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

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

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

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

Таблица 2.4 - Численность персонала ООО «Сервис-профиль», прошедших обучение

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 | 2014 | 2015 |
| Секретари отделов | 4 | 2 | 5 |
| Юристы | 5 | 4 | 6 |
| Менеджеры | 5 | 3 | 4 |
| Экономисты | 2 | 1 | 1 |
| Бухгалтеры | 1 | 1 | 1 |
| Инженеры | 10 | 13 | 8 |
| Мастера | 8 | 8 | 8 |
| Водители | 10 | 15 | 13 |
| Рабочие | 5 | 4 | 6 |
| Кладовщики | 2 | 1 | 1 |
| Грузчики | 2 | 2 | 2 |
| Всего | 62 | 66 | 66 |
| Затраты на обучение, тыс. руб. | 465 | 508,2 | 514,8 |
| Стоимость обучения на 1 чел./тыс. руб. | 7,5 | 7,7 | 7,8 |

Обучение в 2015 году прошли 66 человек, что на 4 человека больше чем в 2013 году.

Затраты на обучение в 2015 году увеличились на 49,8 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом, и составили 514,8 тыс. руб.

Затраты на одного обучающегося работника в 2013 году в среднем составляли 7,5 тыс. руб. в 2014 году - 7,7 тыс. руб., а в 2015 году - 7,8 тыс. руб.

В завершение данного подпункта выпускной квалификационной работы можно сделать следующий вывод.

На рассматриваемом в данной выпускной квалификационной предприятии ООО «Сервис-профиль» применяет обучение, которое проводится внутри самой компании. Данная форма обучения характеризуется той спецификой, что обучение внутри компании связано с непосредственной работой или же ситуацией рабочего процесса. На предприятии такой вид обучения реализуется в разных формах. В качестве определяющего признака можно рассматривать тот факт, что обучающий процесс организуется и проводится непосредственно для данной компании для тех сотрудников, которое в ней работают. Таким форматом процесса обучения может предусматриваться возможность приглашение преподавателя извне, для того, чтобы были удовлетворены конкретные потребности процесса обучения сотрудников, работающих в организации. Также процесс обучения может проводиться в организации своими силами.

ВЫВОД

В завершении второй главы выпускной квалификационной работы можно сделать следующий вывод.

Полным наименованием рассматриваемого в данной выпускной квалификационной работе Общества является: Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-профиль».

Общество, так как оно является коммерческой организацией, создано с целью получения прибыли.

Анализируя экономические показатели деятельности организации, которые можно считать основными, можно увидеть тенденцию, согласно которой стоимость предоставляемых организацией услуг в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 100,6%. Одновременно с этим можно констатировать увеличение численности сотрудников, работающих на предприятии на 108,8%. В связи с указанными показателями, можно также отметить тот факт, что производительность труда снизилась в 2015 году на 77,7%.

Изменения в стоимости основных фондов предприятия в те или иные годы является незначительным. За 2015 год по сравнению с 2014 данные изменения в процентном отношении составили 107,7%.

В то же время, анализируя показатели деятельности предприятия, можно говорить и о увеличении прибыли. В 2015 году прибыль от реализации равнялась 53 000 тыс. руб., что в процентом соотношении к 2014 году указывает на рост на 165,6%.

Показатель рентабельности предприятия в 2015 году претерпел незначительные изменения.

В качестве важнейшего показателя, которым характеризуется эффективность производственной деятельности, можно рассматривать производительность труда.

На рассматриваемом в данной выпускной квалификационной предприятии ООО «Сервис-профиль» применяет обучение, которое проводится внутри самой компании. Данная форма обучения характеризуется той спецификой, что обучение внутри компании связано с непосредственной работой или же ситуацией рабочего процесса. На предприятии такой вид обучения реализуется в разных формах. В качестве определяющего признака можно рассматривать тот факт, что обучающий процесс организуется и проводится непосредственно для данной компании для тех сотрудников, которое в ней работают. Таким форматом процесса обучения может предусматриваться возможность приглашение преподавателя извне, для того, чтобы были удовлетворены конкретные потребности процесса обучения сотрудников, работающих в организации. Также процесс обучения может проводиться в организации своими силами.

. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 Рекомендации по развитию профессионально-технического обучения с учетом специфики предприятия

С учетом того обстоятельства, что а качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе рассматривать предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере автомобильного транспорта, то представляется целесообразным выделить также ряд мероприятий, которые являются специальными и которые обеспечивают совершенствование профессионального и технического обучения сотрудников предприятия. Данные мероприятия могли бы способствовать улучшению процессов, связанных с функционированием системы, которая включает в себя подготовку и переподготовку кадров, а также в целом улучшить работу предприятия. Такими полезными мероприятиями представляются следующие.

. Осуществить пересмотр содержания обучающих программ на предмет того, насколько их содержании находится в соответствие тем потребностям, которыми характеризуется место работы.

. Провести осуществление поэтапного перехода к методом, которыми характеризуется активное обучениям. Также, вместе с осуществлением активного освоение новых организационных форм, которые относятся к учебному процессу (здесь ведется речь о моделировании ситуаций на производстве, организации деловых игр и дискуссий), важно освоить применение такого метода обучения, как обсуждение и анализ образцов машин и изделий, а также проектов, которые способствовали бы техническому перевооружения рабочего места. На основе этого можно осуществить организацию и проведение различных тематических выставок.

. Необходимо провести подготовку сценариев для того, чтобы провести съемки учебных видеофильмов на различную производственную тематику.

. Используя имеющуюся в наличии видеотехнику обеспечить съемки видеофильмов по ранее одобренным сценарием. В качестве обязательно условия нужно выделить просмотр этих видеофильмов теми работниками, которые только заступают на работу на данном предприятие.

. Необходимо осуществить увеличение числа семинаров, которые проводятся для руководящего состава, а также для специалистов. Семинары должны проводиться по психологии взаимоотношений и этике поведения руководителей. Для данных категорий сотрудников весьма полезным является направление, связанное с усилением управленческого и экономического блока в обучении.

. Должен быть установлен определенный день недели, когда должна работать комиссия.

. Должна быть введена система, согласно которой квалификационный разряд 5 присваивался бы в том случае, если имеется 2-я профессия.

. Необходимо на договорных началах обеспечить организацию совместно с учебно-курсовым комбинатом работу, связанную производством тренажеров, видеофильмов, макетов и иных наглядных пособий для сотрудников.

. Исходя из возможностей необходимо ввести дополнительные аудитории для проведения обучения.

. Может быть допущена возможность, которая обеспечивала бы индивидуальную форму кадровой подготовки в цехах.

Совершенствование методической составляющей обучения.

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

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

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

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

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

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

В завершение данного подпункта выпускной квалификационной работы, можно сделать следующий вывод.

С учетом того обстоятельства, что а качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе рассматривать предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере автомобильного транспорта, то представляется целесообразным выделить также ряд мероприятий, которые являются специальными и которые обеспечивают совершенствование профессионального и технического обучения сотрудников предприятия. Данные мероприятия могли бы способствовать улучшению процессов, связанных с функционированием системы, которая включает в себя подготовку и переподготовку кадров, а также в целом улучшить работу предприятия. Такими полезными мероприятиями представляются следующие.

. Осуществить пересмотр содержания обучающих программ на предмет того, насколько их содержании находится в соответствие тем потребностям, которыми характеризуется место работы.

. Провести осуществление поэтапного перехода к методом, которыми характеризуется активное обучениям. Также, вместе с осуществлением активного освоение новых организационных форм, которые относятся к учебному процессу (здесь ведется речь о моделировании ситуаций на производстве, организации деловых игр и дискуссий), важно освоить применение такого метода обучения, как обсуждение и анализ образцов машин и изделий, а также проектов, которые способствовали бы техническому перевооружения рабочего места. На основе этого можно осуществить организацию и проведение различных тематических выставок.

. Необходимо провести подготовку сценариев для того, чтобы провести съемки учебных видеофильмов на различную производственную тематику.

. Используя имеющуюся в наличии видеотехнику обеспечить съемки видеофильмов по ранее одобренным сценарием. В качестве обязательно условия нужно выделить просмотр этих видеофильмов теми работниками, которые только заступают на работу на данном предприятие.

. Необходимо осуществить увеличение числа семинаров, которые проводятся для руководящего состава, а также для специалистов. Семинары должны проводиться по психологии взаимоотношений и этике поведения руководителей. Для данных категорий сотрудников весьма полезным является направление, связанное с усилением управленческого и экономического блока в обучении.

. Должен быть установлен определенный день недели, когда должна работать комиссия.

. Должна быть введена система, согласно которой квалификационный разряд 5 присваивался бы в том случае, если имеется 2-я профессия.

. Необходимо на договорных началах обеспечить организацию совместно с учебно-курсовым комбинатом работу, связанную производством тренажеров, видеофильмов, макетов и иных наглядных пособий для сотрудников.

. Исходя из возможностей необходимо ввести дополнительные аудитории для проведения обучения.

. Может быть допущена возможность, которая обеспечивала бы индивидуальную форму кадровой подготовки в цехах.

3.2 Совершенствование механизма управления качеством рабочей силы на предприятии

Для того, чтобы можно было осуществить совершенствование управленческого механизма, должны быть обозначены следующие два блока мероприятий:

первый блок должен быть связан с более полным использованием того качества рабочей силы, которая имеется в наличии;

второй блок мероприятий должен ориентироваться на то, чтобы укрепить экономическую базу кадрового обучения на предприятии ООО «Сервис-профиль».

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

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

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

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

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

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

создание системы экспертизы инновационных учебных проектов;

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

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

Преимущества внедрения модульной системы обучения на предприятии:

) гибкость, адаптивность к меняющимся условиям, позволяющая достаточно быстро реагировать на структурные сдвиги в экономике (опираясь на прогнозы потребностей рынка труда, обеспечивает подготовку рабочих кадров необходимого уровня квалификации, хорошо приспособлена для непрерывного обучения);

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

) возможность самостоятельного индивидуального обучения;

) ориентация на конечный результат;

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

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

Кроме того, не последнее место должно занимать юридическое закрепление вопросов обучения. В договоре стоит предусмотрено следующее в случае обучения работника за счет средств ООО «Сервис-профиль» он обязуется в течение последующих пяти лет отработать на предприятии, либо (при отказе и переходе на новую работу) возместить расходы на свое обучение. Допускается вариант передачи полученных им в ходе обучения на курсах или стажировки знаний и опыта другим работникам предприятия в безвозмездном порядке.

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

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

Важная составляющая решения данной задачи - в базе данных автоматизированной системы отдела кадров создать специальную программу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. На основе базы данных автоматизированной кадровой системы завести отдельный файл на каждого работника, куда будут заноситься все данные, связанные с его обучением. Это означает, что недостаточно отражать в нём только данные формального характера - о сроках, формах, местах, продолжительности и стоимости обучения каждого рабочего. Следует собрать также более скрытые неформальные данные: например, степень актуальности его знаний по профессии; области, в которых он менее силён; недостатки деятельности и поведения; способности к обучению и тому подобные сведения, получаемые преимущественно путём социально-психологических исследований.

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

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

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

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

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

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

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

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

) предлагать наиболее целесообразные направления совмещения профессий;

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

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

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

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

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

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

возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

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

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

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

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

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

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

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

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

Таким образом, можно сказать следующее.

Для того, чтобы можно было осуществить совершенствование управленческого механизма, должны быть обозначены следующие два блока мероприятий:

первый блок должен быть связан с более полным использованием того качества рабочей силы, которая имеется в наличии;

второй блок мероприятий должен ориентироваться на то, чтобы укрепить экономическую базу кадрового обучения на предприятии ООО «Сервис-профиль».

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии

Проведя анализ той системы обучения, которая имеет место быть на ООО «Сервис-профиль», можно говорить о том, что для того, чтобы повысить качество работы и обеспечить качество системы кадровой подготовки, необходимо обеспечить выполнение следующих рекомендаций.

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

подготовке рабочих;

обучению руководителей, специалистов и служащих;

договорам на студенческую практику;

резерву на замещение руководящих должностей (руководителей структурного подразделения, главных специалистов, начальников участка, мастеров);

данные распоряжений об организации групп обучения, протоколов обучения работников по различным курсам.

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

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

. Осуществить внедрение в штатное расписание такой должности, как психолог. Данное мероприятие необходимо для привлечения этого специалиста в процесс обучения. Прежде всего - это возможность изменения качества групп обучающихся - от «диффузного» уровня до «ассоциативного». Слушатели это люди разного возраста, интеллекта, темперамента и эмоционального состояния, поэтому им сложно даже временно сменить свой обычный статус на роль ученика. Задача психолога - за отведенные часы перевести группу на уровень ассоциативный, в которой возникает осознание единства, интегрируются интересы, появляется общественное мнение.

. Необходимо обеспечить проведение социально-психологических тренингов, ролевых игр, дискуссий.

. Также нужно провести оборудование компьютерного класса на базе учебного центра. В обучающие программы должны быть внедрены современные компьютерные технологии. Так как компьютерная техника проникает во все сферы деятельности человека, во многих структурных подразделениях ООО «Сервис-профиль» рабочие места оснащены компьютерами, которые помогают рабочим следить за технологическим процессом и работой агрегатов с помощью компьютера. Приобретать технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тренажеры для отработки производственных навыков.

. Важно также осуществить методическое обеспечение процесса обучения. Это связанно с пополнением фондов предприятия методической и учебной литературой. Это связано с тем, что быстро устаревает библиотечный фонд и пополнение и обновление фондов требует значительных средств. Необходимо создать электронную библиотеку, что позволит постоянно обновлять фонд новой литературой.

В завершение данного пункта выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Проведя анализ той системы обучения, которая имеет место быть на ООО «Сервис-профиль», можно говорить о том, что для того, чтобы повысить качество работы и обеспечить качество системы кадровой подготовки, необходимо обеспечить выполнение следующих рекомендаций.

. Обеспечить внедрение в штатное расписание таких должностей как инженер по подготовке АСУ и инженер по программам.

. Осуществить внедрение в штатное расписание такой должности, как психолог. Данное мероприятие необходимо для привлечения этого специалиста в процесс обучения.

. Необходимо обеспечить проведение социально-психологических тренингов, ролевых игр, дискуссий.

. Также нужно провести оборудование компьютерного класса на базе учебного центра. В обучающие программы должны быть внедрены современные компьютерные технологии.

. Важно также осуществить методическое обеспечение процесса обучения. Это связанно с пополнением фондов предприятия методической и учебной литературой.

ВЫВОД.

В завершение третьей главы выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

С учетом того обстоятельства, что а качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе рассматривать предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере автомобильного транспорта, то представляется целесообразным выделить также ряд мероприятий, которые являются специальными и которые обеспечивают совершенствование профессионального и технического обучения сотрудников предприятия. Данные мероприятия могли бы способствовать улучшению процессов, связанных с функционированием системы, которая включает в себя подготовку и переподготовку кадров, а также в целом улучшить работу предприятия. Такими полезными мероприятиями представляются следующие.

. Осуществить пересмотр содержания обучающих программ на предмет того, насколько их содержании находится в соответствие тем потребностям, которыми характеризуется место работы.

. Провести осуществление поэтапного перехода к методом, которыми характеризуется активное обучениям. Также, вместе с осуществлением активного освоение новых организационных форм, которые относятся к учебному процессу (здесь ведется речь о моделировании ситуаций на производстве, организации деловых игр и дискуссий), важно освоить применение такого метода обучения, как обсуждение и анализ образцов машин и изделий, а также проектов, которые способствовали бы техническому перевооружения рабочего места. На основе этого можно осуществить организацию и проведение различных тематических выставок.

. Необходимо провести подготовку сценариев для того, чтобы провести съемки учебных видеофильмов на различную производственную тематику.

. Используя имеющуюся в наличии видеотехнику обеспечить съемки видеофильмов по ранее одобренным сценарием. В качестве обязательно условия нужно выделить просмотр этих видеофильмов теми работниками, которые только заступают на работу на данном предприятие.

. Необходимо осуществить увеличение числа семинаров, которые проводятся для руководящего состава, а также для специалистов. Семинары должны проводиться по психологии взаимоотношений и этике поведения руководителей. Для данных категорий сотрудников весьма полезным является направление, связанное с усилением управленческого и экономического блока в обучении.

. Должен быть установлен определенный день недели, когда должна работать комиссия.

. Должна быть введена система, согласно которой квалификационный разряд 5 присваивался бы в том случае, если имеется 2-я профессия.

. Необходимо на договорных началах обеспечить организацию совместно с учебно-курсовым комбинатом работу, связанную производством тренажеров, видеофильмов, макетов и иных наглядных пособий для сотрудников.

. Исходя из возможностей необходимо ввести дополнительные аудитории для проведения обучения.

. Может быть допущена возможность, которая обеспечивала бы индивидуальную форму кадровой подготовки в цехах.

Для того, чтобы можно было осуществить совершенствование управленческого механизма, должны быть обозначены следующие два блока мероприятий:

первый блок должен быть связан с более полным использованием того качества рабочей силы, которая имеется в наличии;

второй блок мероприятий должен ориентироваться на то, чтобы укрепить экономическую базу кадрового обучения на предприятии ООО «Сервис-профиль».

Проведя анализ той системы обучения, которая имеет место быть на ООО «Сервис-профиль», можно говорить о том, что для того, чтобы повысить качество работы и обеспечить качество системы кадровой подготовки, необходимо обеспечить выполнение следующих рекомендаций.

. Обеспечить внедрение в штатное расписание таких должностей как инженер по подготовке АСУ и инженер по программам.

. Осуществить внедрение в штатное расписание такой должности, как психолог. Данное мероприятие необходимо для привлечения этого специалиста в процесс обучения.

. Необходимо обеспечить проведение социально-психологических тренингов, ролевых игр, дискуссий.

. Также нужно провести оборудование компьютерного класса на базе учебного центра. В обучающие программы должны быть внедрены современные компьютерные технологии.

. Важно также осуществить методическое обеспечение процесса обучения. Это связанно с пополнением фондов предприятия методической и учебной литературой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

В тех современных условиях, которые сложились в настоящий момент, в качестве важнейшего условия для развития какой-либо организации, а также для усиления ее рыночного авторитета и роста ее конкурентоспособности можно рассматривать наличие корпоративных знаний. Работа руководства, которая направлена на то чтобы, обучить сотрудников и повысить их квалификацию, равно как и работа в данном направлении, которую сотрудники проводят самостоятельно, а также наличие мощной системы, направленной на информационный поиск нововведений и новаций - все данный направления направлены на то, чтобы осуществлялось постоянное повышение и совершенствование корпоративного знания.

Именно те аспекты, которые были указаны выше, в настоящее время мотивируют руководителей большого числа коммерческих организаций и фирм уделять значительное внимание тому, чтобы обеспечить создание систем, которые связаны с корпоративной подготовкой специалистов. Руководителями компаний уделяется большое внимание работе учебных отделов и учебных центров.

Если отсутствуют серьезные организационные изменения в сфере, связанной с подготовкой и переподготовкой сотрудников предприятия, то качественные изменения в работе организации являются весьма трудно достижимыми. Проведение различных стажировок или семинаров не может полностью заменить постоянную целенаправленную работу, связанную с обучением, переподготовкой, а также с информированием сотрудников. В процессе осуществления выбора стратегии, связанной с обучением сотрудников, руководитель кадровой службы всегда сталкивается с дилеммой - осуществлять процесс обучения, который представлял бы собой ликвидацию тех последствий, которые связаны с не очень удачным приемом сотрудников или же осуществлять процесс обучения, который был бы связан с инновациями, а также новыми технологиями, которые можно применить в деятельности фирмы.

Как правило, обучение и подготовку принято рассматривать в качестве двух сторон, которые относятся к одному и тому же процессу. Обучение принято связывать с мероприятиями, обеспечивающими общее интеллектуальное развитие человека. Под подготовкой же приято понимать процесс, связанный с тем, что человек приобретает определенные знания, которые относятся к той работе, которую он непосредственно выполняет.

Под профессиональной подготовкой подразумевается процесс целевого обучения. В качестве конечной цели данного процесса представляется ситуация, что компания будет иметь достаточное количество сотрудников, обладающих соответствующими производственно-коммерческим целям компании профессиональными качествами. Составление программ обучения необходимо проводить с учетом того, какие на предприятии имеются особенности структуры работающих на нем сотрудников, а также исходя из того, какие актуальные задачи, связанные с развитием, ставит перед собой организация в целом или какие-либо ее подразделения и филиалы в отдельности.

Необходимо добиться того, чтобы система профессионального обучения имела возможности для значительного увеличения своей способности быстро и гибко реагировать на рыночные потребности и инновации. Указанное положение можно рассматривать в качестве центрального политике профессионального обучения в процессе перехода к рыночной системе ведения хозяйства.

В качестве цели, которую преследует организация профессионального кадрового обучения на производстве, необходимо рассматривать процесс, связанный с созданием системы, обеспечивающей непрерывное образование сотрудников, основной для которого должно являться оптимальное соотношение тех или иных подготовительных формы, которые связаны с подготовкой новых рабочих, а также тех, которые направлены на переподготовку обучение сотрудников втором специальностям, а также тех форм, которые связаны с обеспечением роста профессиональной квалификации сотрудников, а также с развитием того уровня знаний, которым они обладают, исходя из того, что техника и технология производственной деятельности находятся в постоянном процессе изменения.

Под сутью, которая соответствует концепции «непрерывного» образования, необходимо рассматривать тот факт, что идет постоянная адаптация, периодически повышается квалификация и осуществляется переподготовка рабочей силы на протяжении всего трудового периода. Данные процессы должны вестись как в формальной образовательной системе, так и в неформальной. Основной для этого должна служить качественная базовая или начальная подготовка. Обеспечение принципа непрерывности профессионального обучение должно происходить за счет поэтапности и преемственности, которая связана с прохождением каждым рабочим отдельных образовательных ступеней. Основой данного продвижения должно служить последовательное усвоение навыков, умений и знаний. В связи с этим процесс, связанный с обучением, нужно выстраивать по принципу восходящей линии. Он должен быть организован так, чтобы каждая ступень представляла собой логическое продолжение предыдущей ступени и являлась законченным циклом обучения.

В компаниях, работающих за рубежом, вопросу обучения сотрудников уделяется огромное внимание. Обучение принято рассматривать в качестве составного элемента, который относится к общей системе кадровой работы. Сами система кадровой работы включает в себя не только повышение квалификации кадров и их подготовку, но также и такие направления кадровой работы как отбор и аттестации персонала, стимулирование работников и продвижение их по служебной лестнице. В качестве важного направления, связанного с совершенствованием системы, на основе которой осуществляется формирование кадров, можно рассматривать наличие увязки между планированием и управлением персоналом и той стратегией хозяйственной деятельности, которая существует в организации.

Профессиональной подготовке и образованию в вопросы повышения эффективности производственной деятельности придается огромное значение. Тот факт, что в мире происходят постоянные и быстрые изменения в технологической сфере, заставляет коммерческие компании поддерживать и расширять профессиональную подготовку, которая бы осуществлялась без отрыва сотрудников от производственной деятельности.

Полным наименованием рассматриваемого в данной выпускной квалификационной работе Общества является: Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-профиль».

Общество, так как оно является коммерческой организацией, создано с целью получения прибыли.

Анализируя экономические показатели деятельности организации, которые можно считать основными, можно увидеть тенденцию, согласно которой стоимость предоставляемых организацией услуг в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 100,6%. Одновременно с этим можно констатировать увеличение численности сотрудников, работающих на предприятии на 108,8%. В связи с указанными показателями, можно также отметить тот факт, что производительность труда снизилась в 2015 году на 77,7%.

Изменения в стоимости основных фондов предприятия в те или иные годы является незначительным. За 2015 год по сравнению с 2014 данные изменения в процентном отношении составили 107,7%.

В то же время, анализируя показатели деятельности предприятия, можно говорить и о увеличении прибыли. В 2015 году прибыль от реализации равнялась 53 000 тыс. руб., что в процентом соотношении к 2014 году указывает на рост на 165,6%.

Показатель рентабельности предприятия в 2015 году претерпел незначительные изменения. В качестве важнейшего показателя, которым характеризуется эффективность производственной деятельности, можно рассматривать производительность труда.

На рассматриваемом в данной выпускной квалификационной предприятии ООО «Сервис-профиль» применяет обучение, которое проводится внутри самой компании. Данная форма обучения характеризуется той спецификой, что обучение внутри компании связано с непосредственной работой или же ситуацией рабочего процесса. На предприятии такой вид обучения реализуется в разных формах. В качестве определяющего признака можно рассматривать тот факт, что обучающий процесс организуется и проводится непосредственно для данной компании для тех сотрудников, которое в ней работают. Таким форматом процесса обучения может предусматриваться возможность приглашение преподавателя извне, для того, чтобы были удовлетворены конкретные потребности процесса обучения сотрудников, работающих в организации. Также процесс обучения может проводиться в организации своими силами.

С учетом того обстоятельства, что а качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе рассматривать предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере автомобильного транспорта, то представляется целесообразным выделить также ряд мероприятий, которые являются специальными и которые обеспечивают совершенствование профессионального и технического обучения сотрудников предприятия. Данные мероприятия могли бы способствовать улучшению процессов, связанных с функционированием системы, которая включает в себя подготовку и переподготовку кадров, а также в целом улучшить работу предприятия. Такими полезными мероприятиями представляются следующие.

. Осуществить пересмотр содержания обучающих программ на предмет того, насколько их содержании находится в соответствие тем потребностям, которыми характеризуется место работы.

. Провести осуществление поэтапного перехода к методом, которыми характеризуется активное обучениям. Также, вместе с осуществлением активного освоение новых организационных форм, которые относятся к учебному процессу (здесь ведется речь о моделировании ситуаций на производстве, организации деловых игр и дискуссий), важно освоить применение такого метода обучения, как обсуждение и анализ образцов машин и изделий, а также проектов, которые способствовали бы техническому перевооружения рабочего места. На основе этого можно осуществить организацию и проведение различных тематических выставок.

. Необходимо провести подготовку сценариев для того, чтобы провести съемки учебных видеофильмов на различную производственную тематику.

. Используя имеющуюся в наличии видеотехнику обеспечить съемки видеофильмов по ранее одобренным сценарием. В качестве обязательно условия нужно выделить просмотр этих видеофильмов теми работниками, которые только заступают на работу на данном предприятие.

. Необходимо осуществить увеличение числа семинаров, которые проводятся для руководящего состава, а также для специалистов. Семинары должны проводиться по психологии взаимоотношений и этике поведения руководителей. Для данных категорий сотрудников весьма полезным является направление, связанное с усилением управленческого и экономического блока в обучении.

. Должен быть установлен определенный день недели, когда должна работать комиссия.

. Должна быть введена система, согласно которой квалификационный разряд 5 присваивался бы в том случае, если имеется 2-я профессия.

. Необходимо на договорных началах обеспечить организацию совместно с учебно-курсовым комбинатом работу, связанную производством тренажеров, видеофильмов, макетов и иных наглядных пособий для сотрудников.

. Исходя из возможностей необходимо ввести дополнительные аудитории для проведения обучения.

. Может быть допущена возможность, которая обеспечивала бы индивидуальную форму кадровой подготовки в цехах.

Для того, чтобы можно было осуществить совершенствование управленческого механизма, должны быть обозначены следующие два блока мероприятий:

первый блок должен быть связан с более полным использованием того качества рабочей силы, которая имеется в наличии;

второй блок мероприятий должен ориентироваться на то, чтобы укрепить экономическую базу кадрового обучения на предприятии ООО «Сервис-профиль».

Проведя анализ той системы обучения, которая имеет место быть на ООО «Сервис-профиль», можно говорить о том, что для того, чтобы повысить качество работы и обеспечить качество системы кадровой подготовки, необходимо обеспечить выполнение следующих рекомендаций.

. Обеспечить внедрение в штатное расписание таких должностей как инженер по подготовке АСУ и инженер по программам.

. Осуществить внедрение в штатное расписание такой должности, как психолог. Данное мероприятие необходимо для привлечения этого специалиста в процесс обучения.

. Необходимо обеспечить проведение социально-психологических тренингов, ролевых игр, дискуссий.

. Также нужно провести оборудование компьютерного класса на базе учебного центра. В обучающие программы должны быть внедрены современные компьютерные технологии.

. Важно также осуществить методическое обеспечение процесса обучения. Это связанно с пополнением фондов предприятия методической и учебной литературой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)

2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие. 2012. - 544 с.

. Арутюнов В. В., Волковыский И. В., Кадария Ф. Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом. Учебное пособие. Феникс, 2013. - 596 с.

. Бортаковский А.С. Пантелеев А.В. Теория управления в примерах и задачах: Учебное пособие. М.: Высшая школа, 2014. - 583 с.

. Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 555 с.

. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 2014. - 336 с.

. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2012. - 103 с.

. Дятлов В.А. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов экономических вузов/В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; Под редакцией А.Я. Кибанова. М: Приор, 2012. - 525 с.

. Журавлев П. В., Карташов С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2013 - 576 с.

. Журавлев П. В., Кулапов М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/Монография. М.: Изд-во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2014. - 232 с.

. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.О. Управление человеческими ресурсами. М.: Экзамен, 2014. - 443 с.

. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. Учебно-метод. компл. ЕАОИ; 2013. - 200 с.

. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Мн.: Новое издание. 2014. - 272 с.

. Кафидов В. В. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб.: Питер, 1-е издание, 2013. - 208 с.

. Кибанов А. Я., Мемед - Заде Г.А., Роднина Т. А. Управление персоналом: регламентация труда./Под ред. д.э.н. Профессора А. Я. Кибанова.- М.: Экзамен, 2013. - 320 с.

. Кибанов А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Уч. пос. 2012. - 2-е изд., - 416 с.

. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА М, 2014. - 247 с.

. Кибанов А.Я. Управления персоналом организации: Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 548 с.

. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Интел Синтез, 2013. - 220 с.

. Магура М.И. Современные персонал - технологии/М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: Интел - Синтез, 2014. - 288 с.

. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2014. - 475 с.

. Попов С. Г. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Ось-89, 2012. 414 с.

. Свергун О., Пасс Ю. и др. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. 2013. - 320 с.

. Силюк. Н.А., Веселов П.В., Галахов В.В. Организация управленческого труда. - М.: Экономика. 2013. - 375 с.

. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник. - М.: «Проспект», 2012. - 240 с.

. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. - Спб.: Издательство «Питер», 2013. - 184 с.

. Торшина К. Тестирование при приёме на работу // Управление персоналом. - 2012. - № 12.

. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие/В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013. - 574 с.

. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала. // Социс. 2014. № 4.

. Управление персоналом организации. Учебник. Под ред. Кибанова А.Я. 3-е изд., 2014. - 638 с.

. Управление персоналом организации: Учебник./Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра - М, 2014. - 355 с.

. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. М.: Инфра - М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2013. - 352 с.

. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Стаут Л., пер. с анг. 2014. - 536 с.

. Управление персоналом. Шпаргалка. АСТ Сова ВКТ. 2014. - 64 с.

. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов/Под редакцией Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: Приор, 2013. - 352 с.

. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. 448 с.

. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. - М.: «Юнити - Дана», 2013. - 544 с.

. Чеховских И.А. Управление персоналом в вопросах и ответах. М.: Эксмо, 2014. - 208 с.

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Издание 4-е, переработанное и дополненное. М.: ООО ««Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 596 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |