**Организация профессионального развития работников**

**Диплом**

**2005**

**Содержание**

# Введение

# 1. Теоретические основы организации профессионального развития работников

# 1.1 Понятие, цели и задачи управления профессиональным развитием персонала

# 1.2 Методические подходы к организации профессионального развития и их оценка

# 1.3 Характеристика современного состояния организации профессионального развития работников и пути ее развития

# 2. Анализ существующей системы профессионального развития МУП ЖКХ п. Софийск

# 2.1 Характеристика организации

# 2.2 Социально-экономический анализ персонала

# 2.3 Анализ организации профессионального развития персонала в МУП ЖКХ п. Софийск

# 3. Разработка проекта совершенствования организации профессионального развития персонала

# 3.1 Разработка стандарта предприятия «Система организации профессионального развития персонала на МУП ЖКХ п. Софийск»

# 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

# 3.3 Мероприятия по внедрению проекта

# Заключение

# Список использованных источников

# Приложения

# **Введение**

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

**Фитнес на дому**



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

Образование – процесс и результат освоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требования производства, научно – техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки. Посредством обучения развивается трудовой потенциал персонала. Мы живем в век научно-технического прогресса, когда происходит постоянное обновление техники, появляются новые технологии, совершенствуются и гармонизируются системы работы с документами, постоянно обновляется информационная база. Сегодня уже трудно представить себе рабочие места руководителей и специалистов, не оснащенные компьютерами и оргтехникой. Рабочие места также снабжаются различными системами диагностики, станками с числовым управлением и т.п. Таким образом, происходит сближение умственного и физического труда. Поэтому обучение персонала – это целенаправленно-организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, умениями, навыками и способами общения под производством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Формирование рыночной философии хозяйствования вызывает необходимость выделенияразвития человеческих ресурсов как особой самостоятельной функции управления персоналом.

Развитие трудового потенциала (или развитие персонала) - это систематический поиск, направленный на улучшение функционирования организации путем повышения ценности трудового потенциала персонала.

Развитие персонала представляет процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Развитие персонала - это нормальная составляющая процесса оказания услуг, а не довесок к нему. Оно способствует обеспечению постоянного соответствия уровня профессиональной компетентности работников требованиям развивающегося рынка.

Актуальность выбранной темы данного дипломного проекта связана, прежде всего, с тем, что управление профессиональным развитием сотрудников позволяет не только повысить их квалификацию и профессиональные знания, но и развить способности в области планирования и организации производства, и формировании управленческого персонала из числа сотрудников.

Целью настоящего дипломного проекта является исследование механизма профессионального развития персонала на предприятии.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления профессиональным развитием (понятие, цели и задачи, методы исследования профессионального развития персонала, показатели эффективности профессионального развития персонала);

- разработка типовых программ совершенствования профессионального развития персонала;

Объектом исследования является МУП ЖКХ п. Софийск (Верхнебуреинский район Хабаровского края).

Основные направления деятельности предприятия:

* контроль за обслуживанием жилищного фонда всех форм собственности;
* обеспечение устойчивого функционирования объектов ЖКХ и организация подготовки их к работе в осенне-зимний период;
* разработка планов социально-экономического развития ЖКХ поселка Софийск;
* контроль за правильностью применения тарифов и льгот населения при расчёте за жильё и услуги;
* организация периодического обследования жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства с целью установления их технического состояния и определения потребности в перспективном капитальном и текущем ремонте жилого фонда, ремонта и реконструкции инженерных сетей;
* организация работ по приемке ведомственного жилья в муниципальную собственность;
* организация и проведение ежемесячных осмотров качеств содержание жилого фонда, территорий и жилищно-коммунального обслуживания населения с оформлением актов качества;
* руководство работы диспетчерской службы;
* подготовка и участие в проведении районных штабов по подготовке ЖКХ к работе в осенне-зимний период;
* решение финансово-экономических вопросов ЖКХ;
* оформление и выдача гражданам справки о размерах субсидии;
* организация своевременного рассмотрения и принятие решений по заявлениям и жалобам граждан, принятие мер по устранению причин;
* составления отчётности.

Основными видами деятельности жилищно-эксплуатационных предприятий является:

* обеспечение правильной технической эксплуатации и обслуживания зданий и помещений, закреплённых за ними;
* проведение работ по своевременному текущему ремонту зданий и сооружений за счёт средств получаемых по договорам на техническое обслуживание зданий, а также работ по их восстановительному и капитальному ремонту, реконструкции и техническому перевооружению за счёт части средств получаемых по договорам аренды и перечисляемым на счёт предприятия, а также за счёт централизовано выделяемых средств;
* выполнение функций генподрядчика по капитальному ремонту жилых домов и их конструктивных элементов;
* обеспечение нормативных санитарно-гигиенических требований по содержанию объектов недвижимости и жилого фонда, а также придомовых территорий;
* выполнение работ по подготовке объектов недвижимости жилого фонда к эксплуатации в зимний период, аварийное обслуживание, выполнение аварийно-восстановительных работ;

- проведение весенних осенних обследований состояния жилого фонда с оформлением актов обследования как первичного документа для планирования капитального и текущего ремонта, объёмов работ по подготовке к эксплуатации в зимний период.

Предметом исследования является система профессионального развития МУ ЖКХ п. Софийск.

Методологической и методической базой исследования при написании дипломного проекта послужили: Конституция РФ, федеральные законы РФ, Гражданский кодекс РФ, Жилищный кодекс РФ, другие нормативные документы, труды российских экономистов, материалы периодической печати, годовые отчеты, отчеты о прибылях и убытках, внутренняя документация МУП ЖКХ п. Софийск (Верхнебуреинский район Хабаровского края).

Практическая значимость проекта заключается в разработке предложений и методических рекомендаций по совершенствованию профессионального развития персонала МУП ЖКХ п. Софийск, и расчете экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий.

# **1. Теоретические основы организации профессионального развития работников**

## **1.1 Понятие, цели и задачи управления профессиональным развитием персонала**

Термин "Персонал" охватывает совокупность работников в рамках определенных организационных единиц и характеризует социально-психологические аспекты трудовой деятельности:

*во-первых*, наличие общеорганизационной цели деятельности;

*во-вторых*, существование разделения труда, основанного на специализации при выполнении работ (трудовых заданий) по достижению цели;

*в-третьих*, формирование структуры власти, иерархии полномочий и ответственности;

*в-четвертых*, установление правил и процедур, описывающих права, обязанности и функции каждого члена общности, а также правила и процедуры, касающиеся исполнения работы;

*в-пятых*, функционирование развитой коммуникативной сети;

*в-шестых*, распределение работников по рабочим местам в зависимости от объема и структуры человеческого капитала конкретной личности;

*в-седьмых*, формальные отношения между отдельными работниками в команде обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и т.п. и носят безличный характер (т.е. не зависят от того, кто выполняет работу);

*в-восьмых,* господство определенной формы собственности на средства производства и результаты совместной деятельности.

Итак, персонал предприятия/организации - это объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

Предметомуправления персоналом выступает изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в функционировании производственно-коммерческих систем.[[1]](#footnote-1)

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствую обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных проблем, возникающих в процессе производства.

Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.[[2]](#footnote-2)

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях производственного поведения персонала. В интересах как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие "моральному и физическому износу" рабочей силы - ее устареванию.

Под устареванием работника следует понимать процесс использования личностью точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной деятельности, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время.

Устаревание знаний может иногда наступить уже через месяц после окончания первоначального обучения.

Для того, чтобы коэффициент использования профессиональных знаний увеличивался со стажем работы необходимо постоянное внимание к факторам, плодотворно влияющим на качественный уровень трудового потенциала:

- ясные цели деятельности сотрудника;

- развитие - постоянное накопление профессиональной компетентности сотрудником;

- регулярная обратная связь, оценка деятельности сотрудника;

- мотивация к обновлению знаний у сотрудника;

- поручение сотруднику трудовых заданий, позволяющих использовать ему свои возрастающие способности.

Схема 1. Этапы управления развитием персонала

I этап *Определение потребностей в*

*развитии персонала, анализ*

Резервы по ква- Потребности предпри- Представление сотру-

лификации,поте- ятия в трудовом по- дников о работе, об

нциал сотруд- тенциале персонала организации (стимулы)

ников

II этап *Планирование развития персонала*

III этап *Внедрение плановых мероприятий по*

*развитию*

Стимулирование Обучение персонала Развитие работы

развития персонала

Профессионально-ква- Управленческое Развитие команды

лификационное про- развитие

движение

IV этап *Контроль и оценка развития персонала*

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Персонал – это, прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия.

Персонал независимо от сферы его функционирования выполняет ряд основных функций:

1. *Функция основной деятельности*, которая реализуется на основе организации всех социальных групп в единую кооперацию работников и направлена на получение результатов определенного количества и качества, на всемерно уменьшение затрат на единицу полученного результата с учетом диктуемых обществом ограничений.

2. *Социально-интегративная функция*, т.е. обеспечение соответствия общественных, групповых и индивидуальных интересов сотрудников, последовательное осуществление принципа справедливого распределения по труду, социального развития персонала.

3. *Управленческая функция*, т.е. целенаправленное регулирование деятельности сотрудников, повышение их политической активности.

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей.

## **1.2 Методические подходы к организации профессионального развития и их оценка**

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, – все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в Вашей организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению – консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

Решения вопросов развития персонала важных по целому ряду причин добиться трудно: это требует выявление потенциальных возможностей личности делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей.

Первый подход - это обучение, или повышение квалификации. В основе принятия решения учреждения о необходимости затрачивать средства на обучение лежит, во-первых, осознание того факта, что обучение может оказать значительный эффект на оказание услуг; во-вторых, вера в ускоренные темпы изменения условий деятельности, включая технологические.

Определение потребности Распределение ресурсов Разработка

в обучении обучения учебных

планов

Обоснование плана Разработка учебных Реализация учебных

обучения программ программ

Контроль и оценка Анализ данных Совершенствование

обучения об оценке обучения обучения

## Схема 2. Модель непрерывного обучения персонала в организации

Обучение – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения "разрыва" (отсутствия) между наличными (имеющимися) знаниями, навыками сотрудника и теми, которыми он должен обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем, или для освоения другой.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни сотрудник, как правило, занимает не одну, а несколько должностей, изменяет свое индивидуальное поведение. Это второй подход - профессионально-квалификационное продвижение. Это очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу в организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Успешное экономическое развитие организации в условиях развития рыночных отношений во многом зависит от мобильности коммерческо-производственной деятельности и адекватной ему мобильности кадров.

Мобильность персонала - это способность сотрудников быстро приспосабливаться к меняющимся условиям производства: к смене трудовых функций, мест приложения труда, готовность к повышению квалификации и освоению новой профессии.

Основные пути наращивания работниками своей профессиональной гибкости:

1. Закрепление за работником двух и более трудовых операций на определенный период времени, часто весьма длительный период. Это обеспечивает более полную загрузку работника, взаимозаменяемость, снижение его монотонности и утомляемости трудом, повышение его эффективности.

2. Освоение многообразия работ, относящихся к различной сложности в пределах своих профессии.

3. Освоение смежных профессий, т.е. профессий непосредственно не связанных с основной;

4. Освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной, что создает условия для взаимозаменяемости работника, возможности их перестановки на важнейшие рабочие места.

Основным инструментом реализации указанных направлений является система профессионально-квалификационного продвижения.

Третий подход к развитию персонал - это управленческое развитие. Управленческое развитие - это система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров, соответствующего количества и качества. В настоящее время в практике организаций можно выделить следующие подходы к управленческому развитию:

1. Неструктурированный, непланируемый, от случая к случаю приобретаемый опыт управленческой работы;

2. Планируемое развитие за пределами работы (развитие специальное и общее);

3. Планируемое развитие на работе (ротация менеджеров; делегирование полномочий подчиненному; резерв кадров на выдвижение).

Поскольку плановое профессионально-квалификационное продвижение ограничено в организациях, повышения по службе невелики и отдалены, важно искать другие направления использования возрастающих способностей персонала. Здесь полезны идеи, разработанные в ходе движения организации работы в 60-тые - начале 70-тых годов. Итак, третий подход - это развитие работы.

Развитие рыночных отношений, переход от линейных и линейно-функциональных структур управления к дивизиональным, нацеленность на получение готового решения проблемы расширяет возможности развития персонала через совместную деятельность, через создание команд. Командная организация труда - это синтез преимуществ малого бизнеса с программно-целевым управлением в рамках крупной организации. Это - четвертый подход, подход развития совместной деятельности***.***

Пятый подход - саморазвитие**,** или непрерывное развитие сотрудника на основе способностей. Оно основано на анализе его нужд в контексте самооценки на фоне структуры основных способностей. По сути, оно есть компромисс между способностями работника, требованиями профессии к работнику и потребностью рынка в рабочей силе. Важное место в саморазвитии занимает профессиональная ориентация. Последняя выступает как общая идеология непрерывного развития сотрудника на основе его способностей, призванная постоянно готовить сотрудника к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности.

Приобретение минимального уровня профессиональной компетентности не приводит к прекращению профориентации, а изменяет лишь ее роль, методы*.* Основное положение концепции профессиональной ориентации состоит в утверждении того, что индивид не может полностью реализовать свои возможности и чувствовать себя счастливым, если он не получает удовлетворения от работы.

# Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на: а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей); в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

*Рис.1. Модель систематического обучения.*

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

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

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Выбор методов обучения зависит от:

* Целей и задач обучения.
* Прямой и косвенной стоимости обучения.
* Срочности (времени, отпущенного на обучение).
* Состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки).
* Квалификации и компетенции преподавателей.

Анализ упоминаемых разными авторами методов обучения позволяет представить их в виде следующего списка:

* Адаптация новопринятых или назначенных сотрудников.
* Анализ рабочих действий и процедур.
* Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.
* Бенчмаркинг *(Benchmarking) –* оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций.
* Брейнсторминг.
* Группы и кружки качества.
* Деловые игры.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким результатам приведут их решения и действия. Применение этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные роли и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях в ней.

* Демонстрация приемов работы.
* Дискуссии и обсуждения.
* Дистанционное обучение.

Дистанционное обучение получило широкое распространение за рубежом. В последние годы оно практикуется и в России. Такое обучение реализуется для удовлетворения образовательных потребностей параллельно с основной деятельностью путем активного использования современных информационных технологий. Оно осуществляется с помощью комплекта дистанционного обучения и заключается в самостоятельном теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией.

Изучив все модули учебной программы, обучающийся сдает экзамен на компьютере по контрольным (экзаменационным) дискетам, которые после этого передаются в учебный центр (отдел кадров) для последующей оценки выполнения задания.

Если контрольная работа выполнена правильно, учебный центр высылает обучавшемуся удостоверение (свидетельство) о повышении квалификации.[[3]](#footnote-3)

* Заочное обучение.

Заочное обучение осуществляется обычно высшим или средним специальным учебным заведением, которое организует проведение установочных занятий и оценку знаний слушателей. При этом основную работу по обучению слушатели выполняют самостоятельно.

* Изучение практических ситуаций.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере устранить недостатки профессионального обучения посредством лекций. Данный метод обучения предполагает анализ и глубокое обсуждение придуманных или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение. Причем обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует процесс. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения развить навыки решений, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма, знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов.

* Индивидуальное обучение.
* Инструктаж на рабочем месте.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированном на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективны средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

* Использование диагностического инструментария и анализ результатов.
* Использование пособий.
* Консультирование.
* Лекции.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального развития. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и роздана группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых навыков в ходе одного занятия, сделать необходимые акценты. Ограниченность лекционного профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными наблюдателями происходящего – лекция не предполагает практических действия со стороны слушателей. Их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала, практически отсутствует обратная связь, инструктор не может контролировать степень усвоения материала и не может внести коррективы в ход обучения.

* Моделирование практических ситуаций.
* Наставничество.
* Обучение других сотрудников.
* Обучающее замещение.
* Ознакомление с опытом других предприятий.
* Передача полномочий.
* Передача опыта.
* Поддержка рабочих групп.
* Подготовка документов (докладов, докладных записок и т.д.).
* Подготовка и развитие рабочей команды.
* Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций.
* Практические занятия.
* Программное обучение.
* Работа с учебными материалами (фильмы, подборки материалов и т.д.)
* Разработка рабочих процедур и стандартов.
* Расширение круга обязанностей.
* Ролевые игры.
* Ротация рабочих мест.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

* Самообразование.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер – обучающийся сам может определять темп обучения, число повторений, продолжительность. В тоже время индивидуальный характер лишает самостоятельное образование важнейших условий эффективности – обратной связи, обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток.

* Сензитивное обучение.
* Специальный набор заданий.
* Создание рабочих программ.
* Создание обучающих программ.
* Стажировки.
* Тренинг.
* Участие в выставках и других мероприятиях в качестве представителя.
* Участие в обучающих программах.
* Участие в проектах.
* Ученичество.

Ученичество является традиционным методом профессионального обучения ремесленников. Этот метод широко распространен и сегодня там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, например, в виноделии, управлении. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая как работает наставник, и оказывая ему помощь, они могут работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более определенного, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками наставника.

* Чередование рабочих операций.
* Чтение.

Неудовлетворительное внимание к вопросам развития персонала ведет к потерям следующего вида: падение выпуска продукции или объема услуг, снижение качества выполняемой работы, рост числа несчастных случаев на производстве, увеличение травматизма, рост текучести персонала, увеличение потерь рабочего времени.

Работа по развитию персонала будет неудачной, если:

- составляется обширная программа развития без четких целей по изменениям;

- программа составляется на слишком короткий срок;

- работа по развитию заключается только в проведении семинаров, без деятельности по развитию на рабочих местах;

- участники этой работы слишком зависимы от штатных или внешних специалистов;

- существует значительное различие между стремлениями к изменениям у руководителей высшего и среднего звена;

- крупные изменения в организационной деятельности осуществляются в старых организационных рамках;

- ищутся «рецепты из поваренной книги», в прошлом опыте;

- выбранная стратегия применяется шаблонно и неподходящим образом.

Работа по развитию персонала имеет хорошие шансы на успех, если:

- высшее руководство организации знает о программе развития персонала и обязуется ее выполнять;

- в программе развития персонала подчеркивается целенаправленность и планирование;

- программа развития персонала соотнесена с задачами управления персоналом именно данной организации;

- развитию персонала присущ долгосрочный характер;

- развитие персонала основывается на деловых знаниях и опыте менеджеров.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными.

Выделяются следующие подходы к развитию персонала - обучение, или повышение квалификации, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие, командная организация труда, саморазвитие**,** или непрерывное развитие сотрудника на основе способностей.

# Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков которые делятся на: а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей); в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

## 

## **1.3 Характеристика современного состояния организации профессионального развития работников и пути ее развития**

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров.

Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение имеет эффективность относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, т.к. повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, т.к. он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированная на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога и т.п.[[4]](#footnote-4)

Наиболее популярными являются японская и американская система управления персоналом.

Японская система, основанная на так называемых “трех божественных дарах”. Система “пожизненного найма” означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя ли это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не задерживается. Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием, потому что устроиться на другое предприятие можно, но за очень низкую заработную плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов.

Система “зарплаты по старшинству” японских предприятий предполагает выплату ежегодных надбавок за стаж работы.

Система «пофирменных профсоюзов». Основной организационный принцип их построения - “на каждом предприятии свой независимый профсоюз”.

Обучение и подготовка персонала в Японии осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства.

Одна из важных целей - выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей. Чтобы работники могли выполнять широкий круг производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, они должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в целом в используемых фирмой технологиях.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное “наставничество” возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Пример сочетания профессионально-технической учебы с отрывом и без отрыва от производства показывает, в частности, компания “Фудзицу”, являющаяся в Японии одним из крупнейших производителей телекоммуникационного и информационного оборудования. Будучи в целом приверженцем обучения без отрыва от производства, компания составляет и реализует образовательные программы, в которых обучению с отрывом от производства отводится важное место. Это такие программы, как программа обучения торговому делу, программа обучения компьютерной технологии, программа обучения иностранным языкам и др. Программы осуществляются преимущественно в процессе работы. Однако компанией используются как собственные, так и “посторонние” учебные заведения: Технический колледж “Фудзицу”, Институт технического обучения “Фудзицу”, Институт международных исследований и профессионально-технического обучения, Школу бизнеса при университете Кэйо, Институт системных и научных исследований при университете Васэда, Американскую школу юриспруденции, Японо-американский институт науки управления (Гаваи), Организацию японо-европейского обмена (Лондон) и др.[[5]](#footnote-5)

Должностное перемещение персонала осуществляется посредством следующих методов: ротация должностных функций; персональная оценка результатов труда каждого работника; собеседования с руководством предприятия; экзамен на служебное продвижение и занятие вакантной должности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладевание смежными профессиями стимулируется и материально.

Метод персональной оценки результатов труда работника предусматривает накопление данных о характере, личных и деловых качествах, творческих способностях, результатах работы каждого работника, необходимых для принятия решений о служебном продвижении. Для этого применяются специальные формы-анкеты, которые содержат в себе 4 информационных блока: способности, опыт работы, перспективы продвижения по службе и пожелания работника.

Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работником письменного доклада, в котором указываются итоги проделанной работы и личные пожелания рабочего относительно вида работы.

Метод экзаменовки работника часто оказывается главным при принятии решения о должностном перемещении. Общим для всех предприятий является “железное правило”, согласно которому повышается в должности только тот, кто сдал экзамен.

Система должностного перемещения персонала, конечно, распространяется и на высшее управленческое звено, однако каких-либо обобщающих данных о служебной карьере этого звена не существует. Однако общеизвестно, что управляющие, включая высших, являются в основном воспитанниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрикорпоративной иерархии. Члены правления в большинстве своем возглавляют определенные участки работы компании.

Также, следует отметить, что система должностного перемещения персонала строго объективна, защищена от скрытых и откровенных проявлений произвола со стороны начальства. Критерии о должностном перемещении достаточно ясны и наглядны, легко поддаются проверке. Даже уже только множество различных проверок и контроля снизит до минимума шансы недобросовестного, ленивого и безынициативного работника на серьезную карьеру.[[6]](#footnote-6)

Те страны мира, которые столкнулись с серьезными управленческими проблемами, связанными с отчуждением работника, ослаблением мотивации, недостаточной подготовкой кадров, уделяют значительное внимание японским методам. Об этом говорят примеры фирм США, Англии, Франции.

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Руководящие кадры в фирме назначаются.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обусловливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров придается важное значение, как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций – школы управления (школы бизнеса); факультеты и отделения в высших учебных заведениях; профессиональные общества; консультативные фирмы. Главная задача всех форм и видов подготовки и повышения квалификации - это «сделать знания производительными».[[7]](#footnote-7)

Школы управления (школы бизнеса) занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. В настоящее время насчитывается свыше трехсот школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления, в которых используется двух- и четырехгодичное обучение, имеются доктурантура и краткосрочные курсы совершенствования.

Факультеты и отделения в высших учебных заведениях. США были первой страной, в которой началось обучение руководителей в системе высшего образования. Первые факультеты по управлению при вузах появились здесь в конце ХIХ века. В настоящее время имеется несколько сот факультетов и отделений делового администрирования и коммерции, десятки отделений по управлению предприятием при технических факультетах, которые выпускают дипломированных специалистов по развитию производства и труда. Здесь также используются двух- и четырехгодичное обучение, а также доктурантура, в рамках которой ведется подготовка научных работников и преподавателей по дисциплинам, связанным с управлением.

В начале 70-х годов ХХ века получили распространение курсы совершенствования при школах управления и университетах. Наиболее «ходовыми» считаются учебные программы, рассчитанные на 2, 4 и 6 недель обучения с отрывом от производства. Курсы большей продолжительности имеются при крупных университетах, располагающих высококвалифицированными преподавателями и необходимой технической базой. К таким университетам относятся Стенфордский, Гарвардский, Карнеги, Питсбургский и другие. Главная цель этих курсов – знакомство слушателей с новейшими достижениями теории и практики управления, а также создание условий для обсуждения слушателями собственных проблем.

Профессиональные общества также занимаются вопросами повышения квалификации персонала. К этим обществам относятся следующие.  
Американская ассоциация менеджмента (АМА) - одна из крупнейших организаций, занимающихся популяризацией проблем организации и управления. АМА организует многочисленные курсы, семинары и конференции, обеспечивает информационное обслуживание и издает собственные журналы.

Ассоциация развития менеджмента (SАМ) организует конференции, семинары, дискуссии и курсы для персонала небольших предприятий. Она оказывает также и консультативные услуги.

Национальный совет по вопросам НИР и использованию их результатов (NIСВ) занимается вопросами НИР в институтах, являющихся членами этого общества, а также информирует своих членов – промышленные предприятия, вузы, торговые фирмы, государственные органы и профсоюзы – о новейших достижениях и методах в области организации и управления.

Американская ассоциация подготовки и совершенствования персонала (АSТД) объединяет индивидуальных и коллективных членов, деятельность которых связана с соответствующими вопросами.

Таким образом, предметом обучения являются: знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Все предприятия развитых стран достаточно серьезно относятся к профессиональному развитию персонала. Так, например, в Японии наравне с традиционной системой обучения и подготовки персонала осуществляемой внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства, существует и вариант сочетания профессионально-технической учебы с отрывом от производства.

В США каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

# **2. Анализ существующей системы профессионального развития МУП ЖКХ п. Софийск**

## **2.1 Характеристика организации**

Муниципальное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства создано на основании \_\_\_\_\_\_. Местонахождение: Российская Федерация, Хабаровский край, Верхнебуреинский район, п. Софийск.

Устав, учрежденный Учредителем, является единственным учредительным документом Предприятия( Приложение 1).

Предприятие является юридическим лицом, имеющим обособленное имущество, переданное ему учредителями в оперативное управление.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банке, печать, штамп и бланки со своим наименованием, может от своего и имени заключат договоры, приобретать имущественные и неимущественные права и нести обязанности, выступать ответчиком и истцом в судах.

Предприятие отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в его распоряжении денежных средств. Предприятие не отвечает по обязательствам собственника его имущества.

Целями создания предприятия являются:

- соблюдение норм технической эксплуатации и содержания жилищного фонда, инженерного оборудования в нем;

* техническое обслуживание инженерных объектов;
* благоустройство придомовых территорий и обеспечение их надлежащего санитарного состояния.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- работы по текущему содержанию и эксплуатации муниципального жилищного фонда согласно правилам и нормам технической эксплуатации, а также в соответствии с договорами на обслуживание жилых домов;

- отбор домов на капитальный ремонт и подачу заявок на разработку проектно-сметной документации по капитальному ремонту;

- строительство, текущий и капитальный ремонт, реконструкцию жилых домов, производственных и складских помещений;

- участие в приемке домов после капитального ремонта и реконструкции, от ведомств и вновь построенных;

- проведение электротехнических испытаний электроустановок, находящихся в жилых домах и производственных зданиях для собственных нужд и по договорам с другими лицами;

- работы по обслуживанию и ремонту внутриквартальных и инженерных коммуникаций, состоящих на балансе предприятия;

- работы по содержанию и технической эксплуатации внутридомовых сетей тепловодоснабжения, канализации, электрических сетей в соответствии с договорами, заключенными с поставщиками коммунальных услуг;

- эксплуатацию, техническое обслуживание, ремонт лифтов и лифтового оборудования, установку, эксплуатацию, техническое обслуживание, ремонт антенн и антенного оборудования, систем противопожарной автоматики в соответствии с заключенными договорами;

- работы по ремонту и обслуживанию отопительных печей;

- комплексный осмотр и подготовку жилищного фонда к сезонной эксплуатации;

- контроль качества и надежности выполнения работ и предоставляемых услуг;

- оказание предприятиям, учреждениям, организациям и гражданам платных услуг, связанных с текущей эксплуатацией жилищного фонда;

- формирование планов на выполнение работ и оказание жилищно-коммунальных услуг;

- заключение договоров на оказание услуг потребителям с ресурсоснабжающими организациями, и централизованный взаиморасчет с ними;

- заключение договоров найма жилья с гражданами, проживающими в муниципальных жилых помещениях , и договоров на возмездное оказание услуг и выполнение работ с гражданами, проживающими в жилых помещениях, принадлежащим им на праве собственности;

- заключение договоров на производство работ и оказание услуг, приобретение и отчуждение недвижимого имущества, с согласия Учредителей;

- работы по заключению договоров аренды нежилых помещений, обеспечению сбора арендной платы и платежей за коммунальные услуги по установленным тарифам в установленной порядке;

- производство запасных частей, материалов, инструмента, изделий и конструкций, ремонт узлов, механизмов, агрегатов на производственных площадях предприятия;

- реализацию произведенной продукции;

- вывоз мусора от жилых домов и содержание контейнерных площадок для мусора;

- выполнение правил регистрационного учета граждан, выдачу справок, отнесенных к его компетенции;

- проведение мероприятий по гражданской обороне населения и комплекса мероприятий в чрезвычайных ситуациях;

- работу с населением по формированию и развитию органов общественного самоуправления жильцов;

- учет собственников жилья;

- материально-техническое снабжение служб предприятия и его структурных подразделений;

- принятие необходимых мер к сбору платежей за найм и текущее содержание жилья от населения;

* контроль целевого использования и содержания жилых помещений;

- учет служебного жилья и его распределение в установленном законом порядке;

- подбор и расстановку кадров;

- рассмотрение поступающих писем, жалоб и заявлений граждан, по поводу жилищно-коммунального обслуживания и принятие по ним мер в пределах своей компетенции;

- осуществление разрешенной Учредителями хозяйственной деятельности, соответствующей целям создания предприятия;

- иную деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации.

Право осуществлять виды деятельности, на которые требуется получение лицензии, возникает у предприятия с момента получения лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечению срока ее действия.

Имущество предприятия является муниципальной собственностью и закрепляется за ним на праве оперативного управления.

Имущество предприятия составляют основные фонды, оборотные средства, производственно-технические фонды, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы.

Предприятие в отношении закрепленного за ним имущества осуществляет в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества права владения, пользования и распоряжения им.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов предприятия являются:

* бюджетные и внебюджетные средства;
* имущество, переданное ему собственником, или уполномоченным им органом в оперативное управление;
* доходы, полученные от разрешенной предприятию производственно-хозяйственной деятельности;
* кредиты банков и других кредиторов;
* капитальные вложения и дотации из бюджета;
* сборы с населения за текущее содержание жилищного фонда;
* платные услуги;
* платежи за аренду нежилых помещений;
* иные источники, не противоречащие законодательству РФ.

Доходы, полученные от разрешенной предприятию производственно-хозяйственной деятельности и приобретенное за счет этих доходов имущество, поступают в самостоятельное распоряжение предприятия, учитываются на отдельном балансе, и расходуются по согласованию с Учредителями.

Средства, полученные из предусмотренных Уставом источников, предприятие направляет на содержание, ремонт и эксплуатацию жилищного фонда, распределяя их между входящими в его состав структурными подразделениями, а также на материальное поощрение работников предприятия по согласованию с Учредителями.

При осуществлении права оперативного управления имуществом предприятие обязано:

* эффективно использовать имущество;
* обеспечивать сохранность и использование имущества строго по целевому назначению;
* осуществлять текущий и капитальный ремонт имущества. Начислять в установленном порядке амортизационные отчисления на изнашиваемую часть имущества, кроме жилищного фонда и расходовать их на восстановление и развитие основных средств.

Предприятие самостоятельно устанавливает цены на продукцию и тарифы на услуги, производимые в порядке самостоятельной хозяйственной деятельности, исходя из фактических затрат с учетом необходимого обеспечения самофинансирования.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

Руководство предприятием осуществляет Директор, действующий на принципах единоначалия.

Директор назначается на должность и освобождается от должности главой Верхнебуреинского района Хабаровского края. При назначении на должность с директором заключается контракт, в котором определяются его права, обязанности, условия оплаты его труда и условия освобождения от занимаемой должности.

Директор организует работу предприятия и несет персональную ответственность за результаты его деятельности.

Директор предприятия:

* действует без доверенности от имени предприятия и представляет его интересы в отношениях с государственными и муниципальными органами, предприятиями, учреждениями, организациями, физическими лицами по всем вопросам деятельности предприятия;
* заключает договоры, обеспечивает выполнение обязательств предприятия;
* открывает расчетные и иные счета в учреждениях банка;
* осуществляет найм и увольнение работников, принимает к ним меры поощрения и взыскания;
* издает приказы и распоряжения, обязательные для всех работников предприятия;
* утверждает должностные инструкции;
* выдает доверенности;
* определяет структуру предприятия, штатное расписание, численность работников по согласованию с учредителем.

Рассмотрим показатели, относящиеся к финансовым результатам последних трех лет (Приложение 2,3,4).

# Таблица 2.1.1

Отчет о прибылях и убытках за последние три года

Тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2002 год | 2003 год | 2004 год |
| Выручка от реализации | 5651,4 | 9058,6 | 8510,7 |
| Себестоимость продукции | 8802,8 | 14073,4 | 15128,3 |
| Валовая прибыль | -3151,4 | -5014,8 | -6617,6 |
| Рентабельность | 0 | 0 | 0 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | -3151,4 | -5014,8 | -6617,6 |
| Проценты к получению | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 |
| Прочие операционные доходы | 40,8 | 60,1 | 93,7 |
| Прочие операционные расходы | 61,8 | 84,4 | 140,9 |
| Внереализационные доходы | 3221,2 | 4700,5 | 6086,8 |
| Внереализационные расходы | 46 | 116,3 | 907,4 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2,8 | -454,9 | -1485,4 |
| Отложенные налоговые активы |  | 119,1 | -118,7 |
| Отложенные налоговые обязательства |  | 10 | -23 |
| Текущий налог на прибыль | 84 | 296,9 | 428 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | -81,2 | -642,7 | -1178,4 |

Как видно из таблицы, деятельность предприятия МУП ЖКХ п. Софийск, как и большинства предприятий жилищно-коммунального хозяйства является убыточной. Однако в 2002 году предприятием была получена прибыль до налогообложения в размере 2,8 тыс. руб. Отмечается снижение выручки в 2004 году по сравнению с 2003 годом на 547,9 тыс. руб., с одновременным увеличением себестоимости на 1054,9 тыс. руб. Отмечено увеличение показателей операционных доходов, операционных расходов, внереализационных доходов, внереализационных расходов.

Таким образом, можно сделать вывод: МУП ЖКХ п. Софийск как и практически все предприятия жилищно-коммунального хозяйства России является убыточным. Объясняется это, прежде всего тем, что тарифная политика ценообразования услуг не отражает реальной их стоимости. Что и приводит к вышеназванным ситуациям. Следует отметить что финансовые показатели 2004 года несравненно хуже аналогичных показателей предыдущих лет. Снижение выручки, рост себестоимости оказываемых услуг привели к почти двукратному увеличению убытков.

## 

## **2.2 Социально-экономический анализ персонала**

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

На результаты производственно-хозяйственной деятельности организации, динамику выполнения планов производства оказывает влияние степень использования трудовых ресурсов.

Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов состоят в том, чтобы наиболее точно оценить выполнение установленных заданий и выявить резервы дальнейшего роста производительности труда и экономного расходования фонда заработной платы, увеличения производства продукции.

Основными задачами анализа являются:

изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

определение и изучение показателей текучести кадров;

выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

- состав и структура промышленно-производственного персонала;

- обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом;

- обеспеченность квалификационным составом работающих;

- движение рабочей силы.

Работники организации подразделяются на две основные группы:

1) промышленно-производственный персонал (ППП) - работники, непосредственно участвующие в производственном процессе или обслуживающие этот процесс. В частности, к ППП относятся рабочие, специалисты, административно-управленческий персонал;

2) непромышленный персонал - работники, непосредственно не связанные с основной деятельностью организации, но создающие нормальные условия для воспроизводства рабочей силы. К этой группе работников относится персонал жилищно-коммунальных хозяйств (ЖКХ), детских учреждений, организаций культурно-бытового обслуживания.

На структуру персонала организации оказывают влияние особенности производства, его специализация и масштабы производственного процесса, то есть удельный вес каждой категории работающих зависит от развития техники, технологии и организации производства.

Так, например, повышение организационно-технического уровня производства способствует относительному сохранению численности служащих и росту рабочих в общей численности организации, а совершенствование техники, технологии и организации производства приводит к сокращению работников вспомогательных производств и росту основных рабочих.

Персонал, или кадры, - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Его численность определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают нормативную численность, которую на практике почти никогда не удается обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, т.е. теми сотрудниками, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной.

К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней.

Важнейшими количественными показателями, характеризующими производственные возможности организации в области труда, являются:

1.- численность производственного потенциала*:*

1.1 численность фактически работавших (Чфр):

Чфр = Очд : Крд, (1)

где: Очд = (Ячд - Пцд)- отработано, чел-дн.; Ячд - явки, чел-дн.; Пцд -простои целодневные, чел-дн.; Крд - количество рабочих дней в календарном периоде;

1.2 среднесписочная численность (Чсс):

Чсс = (Я +Ня) :Ккд, (2)

где: Я и Ня - соответственно явочный и неявоячный фонд рабочего времени в чел-днях; Ккд - число календарных дней в календарном периоде;

1.3 явочная численность (Чя):

Чя = Я : Ккд; (3)

1.4 коэффициент использования среднесписочной численности (Ксс):

Ксс = Чфр : Чсс. (4)

2. *-* количество регламентированного для нужд производства рабочего времени при общественно необходимом уровне интенсивности труда, интенсивность труда:

2.1 максимально возможный фонд рабочего времени (Мрв):

Мрв = Крв - Пр - Вх - Оо, (5)

где: Крв - календарный фонд в анализируемом периоде в днях; Пр -праздничные дни в анализируемом периоде; Вх - выходные дни в анализируемом периоде; Оо - дни очередного отпуска в анализируемом периоде;

2.2 Фактическая урочная длительность рабочего дня (Ру):

Ру = Очу :Од, (6)

где: Очу - отработано чел-часов в урочное время в анализируемом периоде; Од - отработано чел-дней в анализируемом периоде;

2.3. Фактическая полная длительность рабочего дня (Рп):

Рп = Оч :Од, (7)

где: Оч - отработано чел-часов (включая сверхурочное время) в анализируемом периоде;

2.4. коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня (Крд):

Крд = Рп : Рз, (8)

где: Рз - законодательно установленная продолжительность рабочего дня;

2.5. коэффициент использования установленной продолжительности рабочего периода (месяца, квартала, года) (Крп):

Крп = О′ : Пд, (9)

где: О′ - фактически отработано дней одним работником; Пд - установленная продолжительность рабочего месяца;

2.6. интегральный коэффициент использования рабочего времени (Ки):

Ки= Крп х Крп= Оч : Пч, (10)

где: Пч - плановая продолжительность рабочего периода в чел-час;

3. - интенсивность труда.

Количественные показатели недостаточны для полной характеристики системы показателей, которая бы представляла функциональную, временную и пространственную структуру, которая давала бы оценку человеческих ресурсов и производства с позиций активизации экономического ресурса труд. В связи с этим используют качественные характеристики трудового потенциала.

Качественныехарактеристики трудового потенциала целесообразно разделить на показатели структуры и показатели состояния.

Показатели структуры трудового потенциала включают характеристики структуры персонала, а, именно: возрастную(удельный вес работников в возрасте 25-49 лет, работников предпенсионного возраста), половую(удельный вес женщин, мужчин), по уровню образования (удельный вес лиц с высшим и средним специальным образованием; доля работников по видам деятельности, по уровню квалификации), по уровню физического и психологического потенциала сотрудников, и т.п..

Показатели состояния трудового потенциала отражают уровень его использования, в частности, оценку использования:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (состояния здоровья, физического развития и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества);

- качеств членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, дисциплина труда, инициативность, т.п.).

Количественные и качественные характеристики трудового потенциала в определенных пределах взаимозаменяемы: совокупная трудовая дееспособность персонала может сохраняться и даже нарастать при сокращении его численности.

Фактические значения количественных и качественных характеристик отражают действительный уровень трудового потенциала (Rd). Эти характеристики, взятые по прогрессивным значениям показывают возможный уровень трудового потенциала (Rv).

Разница между этими двумя уровнями в разрезе отдельных показателей (Rdi - Rvi) дает представление о резервах виспользовании трудового потенциала организации (Resi):

Resi = Rdi - Rvi. (11)

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

*Кпр = Количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала; (12)*

коэффициент оборота по выбытию (Кв):

*Кв = Количество уволившихся работников / Среднесписочная численность персонала; (13)*

коэффициент текучести кадров (Кт):

Кт = Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины / Среднесписочная численность персонала; (14)

коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.):

Кп.с. = Количество работников, проработавших весь год / Среднесписочная численность персонала. (15)

Таблица 2.2.1

Данные о численности сотрудников, денежных средств, направленных на оплату труда работников и производительности труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Отчетный период  2003 год | Отчетный период  2004 год |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 27 | 23 |
| Доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, % | 18,5 | 16,9 |
| Объем денежных средств, направленных на оплату труда, руб. | 1 094 415 | 1 132 982 |
| Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, руб. | 10 414 | 37 587 |
| Общий объем израсходованных денежных средств, руб. | 1 104 829 | 1 170 569 |
| Производительность труда, руб./чел. | 335 504 | 370 030 |

Согласно табл. 2.2.1 за 2004 года по сравнению с 2003 годом увеличилась производительность труда на одного работника на 10,29 %, хотя среднесписочная численность работников сократилась на 0,85 %. Следует отметить также, что сократилась доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование с 18,5 % до 16,9 %.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа необходимо изучить изменения в составе рабочих по этим признакам.

Таблица 2.2.2

Образование и возраст сотрудников МУП ЖКХ п. Софийск

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2003 г | 2004 |
| Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет, % | 15 | 17 |
| Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет, % | 26 | 24 |
| Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет, % | 55 | 52 |
| Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет, % | 4 | 7 |
| Итого:  Из них:  Имеющие среднее и/или полное общее образование, %  Имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование, %  Имеющие высшее профессиональное образование, %  Имеющие послевузовское профессиональное образование, % | 100    49  32  18,5  0,5 | 100  45,2  37  16,9  0,9 |

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Число принятых или выбывших работников за соответствующий период времени есть оборот персонала. Он может быть необходимым, который составляют те, кто уволился или был уволен по объективным причинам (призыв на военную службу, сокращение штата вследствие изменения масштаба деятельности, структуры организации, системы управления ею, выход на пенсию и т.д.), и излишним, связанным с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнения за нарушения трудовой дисциплины). Излишний оборот характеризует текучесть кадров.

Таблица 2.2.3

Сведения о численности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | | 2003 г | | 2004 | |
| Среднесписочная численность работников, чел. | | 27 | | 23 | |
| В том числе: | |  | |  | |
| женщины | | 14 | | 13 | |
| мужчины | | 13 | | 10 | |
| Принято за год | | 7 | | 2 | |
| Коэффициент по приему работников, % | | 25,9 | | 8,7 | |
| Уволено за год | | 3 | | 1 | |
| Коэффициент по выбытию, % | | 11,1 | | 4,3 | |

Данные таблицы 2.2.3 показывают, что более 50% работающего персонала составляют женщины. 2004 год по сравнению с 2003 годом стал более устойчивым к изменениям персонала. Снизились коэффициент по приему работников с 25,9 до 8,7 %, коэффициент по выбытию с 11,1 до 4,3%

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что обеспеченность муниципального унитарного предприятия ЖКХ п. Софийск квалифицированными кадрами низка. Лишь шестая часть персонала имеет высшее профессиональное образование. Чуть менее половины имеют только среднее или полное общее образование. Объясняется это прежде всего низкой заработной платой, не квалифицированным трудом.

## **2.3 Анализ организации профессионального развития персонала в МУП ЖКХ п. Софийск**

Профессиональный уровень работников – это основа успешной деятельности любого предприятия. При этом определяющим становится не число работников, а качество их работы.

Эпоха приватизаций, ваучеризаций, акционирования, разгона колхозов и совхозов и насаждение фермерства, сплошного реформирования всего и вся без учета традиций страны и ее многовекового уклада добивали и самую запущенную отрасль в экономике страны – жилищно-коммунальное хозяйство. На предприятиях ЖКХ стала нормой задержка выплаты зарплат на 3-6 месяцев, да и оплата непрестижного и тяжелого труда была самой низкой. Естественно, начался кадровый развал коммунальной сферы – уходили мастера, лучшие работники, слесари, токари, за ними стали бежать дворники, уборщицы, рабочие аварийно-восстановительных бригад.[[8]](#footnote-8)

Научно-технический прогресс существенно влияет на труд всех категорий работников, что в свою очередь, повышает требование к их профессиональной подготовке.

Высокотехнологичному автоматизированному производству требуются высококвалифицированные рабочие нового типа, по уровню необходимых профессиональных знаний приближающиеся к техническим специалистам. Расширяются рамки традиционной узкой специализации; решение сложных быстро меняющихся производственных задач становится не возможным без разносторонних знаний: сегодняшний рабочих должен быть способен в короткие сроки освоить новейшую технику. Уметь действовать инициативно, обладать развитым чувством ответственности за функционирование доверенной ему техники, быть готовым к освоению нового (продукции, технологии, оборудования, смежных профессий и места работы).

Среди требований, предъявляемых современным производством к специалистам, на первый план можно вынести фундаментализацию их знаний. Насыщение народного хозяйства кадрами, не подготовленными к работе в условиях постоянных нововведений, ориентированными на решение главным образом оперативных задач, - в немалой степени результат получения «образования ради диплома».

В 50-80-е годы сложился стереотип восприятия полученного образования как конечного. Достаточно распространенным было мнение, что однажды полученные знания сохраняют свою ценность на протяжении всей его профессиональной карьеры; сформировалось и прочно укрепилось отношение к обучению как к подготовительной ступени, предшествующей трудовой деятельности. Базовое профессиональное образование привычно рассматривалось как единственно необходимое и вполне достаточное для всего периода трудовой деятельности. В этом, вероятно, коренится одна из причин технологического отставания России от промышленно развитых стран.[[9]](#footnote-9)

В условиях внедрения прогрессивных технологий, имеющиеся знания быстро устаревают, что снижает уровень профессиональной компетентности работников. Поэтому столь важна постоянная их готовность к самообучению.

Для реализации технологических нововведений требуются специалисты широкого профиля, обладающие знаниями, необходимыми для выполнения функций конструктора, технолога, организатора производства, ориентирующиеся в научной организации труда, планировании и экономике производства.

Существенно повышаются требования и к управленческому персоналу. Приоритетной становится роль высококвалифицированного менеджера – организатора, умеющего оперативно оценить ситуацию, просчитать варианты рационального решения производственных задач с использованием вычислительной техники, способного управлять финансами, кадрами, знающего маркетинг. Кроме того, он должен уметь выстраивать деловые отношения, быть выдержанным и корректным.

Сегодня предприятия ЖКХ нуждаются в притоке новой рабочей силы, особенно квалифицированной молодежи. Все больше заметен разрыв между поколениями, ощущается потребность в молодых квалифицированных и рабочих, и специалистах.

Необходимо возродить наставничество и организовать систему поощрения кадровых работников за выполнение этой благородной миссии.

Управление кадров учитывает, что молодые специалисты требуют особого снимания. Им необходимо создать условия для скорейшего и полноценного включения в производственных процесс, используя для этого моральное и материальное стимулирование труда, возможность перевода работников, представляющих определенный интерес для предприятия, в удобную для них смену или на участок.[[10]](#footnote-10)

Большое воспитательное значение имеют сплоченность коллектива, умение работать в команде, соблюдение трудовой дисциплины и сложившихся на предприятии традиций.

Одна из таких традиций – проведение конкурсов на звание «Лучший участок», «Лучшая бригада», а также конкурс «Лучший по профессии». Эти конкурсы не только повышают профессиональное мастерство, но и порождают дух соперничества, соревновательности, утверждая потребность углублять знания.

Оценка работы персонала должна включать его аттестацию на основе четких критериев. Это позволяет оценить каждого и предотвратить ошибки в расстановке персонала. Именно на ее основе делаются выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работника либо о нецелесообразности последнего.

Помимо решения вопроса о продвижении сотрудника или сохранении его в прежней должности, целью аттестации может быть вскрытие резервов повышения эффективности индивидуальной работы, определение величины вознаграждения, решение вопроса об объеме, путях и формах повышения квалификации и т.д. в связи с этим непосредственными объектами аттестации становятся: результаты работы сотрудника, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

На практике существуют два основных подхода к аттестации. В соответствии с одним ее смысл состоит в контроле за деятельностью работника и ее оценке, имеющим следствием поощрение, наказание, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

В первом случае аттестация осуществляется членами экспертной комиссии, в сущности, наделенными судейскими функциями, которые ограничиваются заслушиванием отчета и вынесением «приговора». Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий, прежде всего как советник, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, пути их преодоления и решения, стоящих перед ним задач.

Быстрое изменение требований к руководителям и специалистам в условиях современной научно-технической революции требуют, чтобы аттестация в организациях проводилась регулярно - не реже одного раза в три, максимум пять, лет.

По итогам аттестации разрабатывается план мероприятий, и в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может осуществлять кадровые перестановки.

Руководство МУП ЖКХ п. Софийск стремится подобрать лучших претендентов на вакансии, используя при этом активный источники (училища, техникум, университет) и пассивные (служба занятости), а также средства массовой информации (реклама на телевидении, в газетах).

Трудно недооценить значение производственного обучения. Международная практика подтверждает прямую зависимость между инвестициями в подготовку кадров и ростом валового внутреннего продукта.

Внутрифирменное обучение кадров – наиболее эффективный «инструмент» адаптации персонала к процессам, происходящим в технологической, экономической и социальной сферах. Корпоративные программы обучения, с одной стороны, компенсируют недостатки традиционных систем подготовки, а, с другой – создают предпосылки для поддержания конкурентоспособности работников, их опережающего – относительно изменений во внешней среде обучения.

Суть концепции непрерывного образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки. Образовательный процесс должен строиться по восходящей линии таким образом, чтобы каждая следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения.

В августе 2004 года под эгидой Министерства промышленности и энергетики РФ прошло совещание, посвященное проблеме дистанционного обучения специалистов ЖКХ. В совещании приняли участие представители Департамента строительства и ЖКХ, дистанционной системы «Росжилкоммунквалификация», учебных центров. Было отмечено отсутствие в ЖКХ достаточной законодательной базы, и появившейся возможности ознакомления специалистов на местах с пакетом законопроектов, направленных на создание условий для привлечения инвестиций в ЖКХ и его развития.

Дистанционная система обучения обеспечит качественными знаниями по всему спектру проблем жилищно-коммунального хозяйства руководителей и специалистов органов управления ЖКХ в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях.

Дефицит высококвалифицированных специалистов является ощутимым тормозом в переоснащении предприятий отрасли и модернизации устаревшего оборудования, без чего реформа для ЖКХ останется заявлением о намерениях. Исправить создавшуюся ситуацию может начавшееся создание эффективной системы целевой подготовки кадров для такой остросоциальной отрасли, как жилищно-коммунальное хозяйство.

Курсы по повышению квалификации и профессиональной аттестации руководящих работников и специалистов жилищно-коммунального комплекса являются одной из ступеней для профессионального карьерного роста.

Разработана чрезвычайно гибкая система, позволяющая предприятиям, направляющим в учебный центр своих работников, выбрать оптимальный график занятий. Они могут проходить в первой или, наоборот, во второй половине дня; один или два раза в неделю, а могут в зависимости от заявки проводиться в едином компактном временном блоке – ежедневно по 6-8 часов.

Учебный центр способствует широкому обеспечению всех имеющихся специализаций методической литературой.

В связи со стремительным совершенствованием оборудования (включая самые последние зарубежные новинки) на предприятиях отрасли, обеспечивается возможность ознакомления с ними в Учебном центре.

Анализ организации профессионального развития персонала в МУП ЖКХ п. Софийск позволяет сделать вывод, что профессиональному развитию на данном предприятии не уделяется должного внимания. Повышение квалификации осуществляется только для управленческого персонала, специалисты и рабочие не участвуют в этом процессе.

Единственным положительным моментом можно считать повышение квалификации в порядке профессиональной гигиенической подготовки и аттестации, которая обязательна для должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения.

Профессиональная гигиеническая подготовка осуществляется по дифференцированным программам и методическим материалам, утвержденным Департаментом Государственного санитарно - эпидемиологического надзора Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Профессиональная гигиеническая подготовка проводится при приеме на работу и в дальнейшем с периодичностью - 1 раз в 2 года.

Профессиональная гигиеническая подготовка должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения, обязательная для лиц, впервые устраивающихся на работу, а также не прошедших очередную аттестацию, проводится:

- по очной форме (6 - 12 - часовые программы);

- по очно - заочной форме (самостоятельная подготовка по методическим материалам с консультацией специалистов), очная часть программы составляет не менее 4 часов;

- по заочной форме (самостоятельная подготовка по предлагаемым методическим материалам).

Профессиональная гигиеническая подготовка обычно проводиться либо:

- на базе организаций, имеющих лицензию на образовательную деятельность, осуществляющих профессиональную гигиеническую подготовку и аттестацию указанных выше категорий работников;

- непосредственно в организациях, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения, при условии предоставления помещений и подбора групп однородных профессий (не менее десяти человек в группе).

Аттестация указанных выше категорий должностных лиц и работников организаций по результатам профессиональной гигиенической подготовки проводится в центрах государственного санитарно - эпидемиологического надзора в форме собеседования или тестового контроля.

Аттестация проводится после прохождения профессиональной гигиенической подготовки, которой предшествует прохождение медицинских осмотров и внесение их результатов в личную медицинскую книжку.

При положительном результате аттестации по профессиональной гигиенической подготовке отметка о ее прохождении вносится в личную медицинскую книжку и защищается голографическим знаком. При неудовлетворительном результате аттестации отметка в личную медицинскую книжку не вносится. Неаттестованные должностные лица и работники организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения, направляются на повторную профессиональную гигиеническую подготовку по очной форме, не ранее чем через 1 неделю. В случае повторных неудовлетворительных результатов аттестации центр госсанэпиднадзора уведомляет об этом руководителей организаций, работники которых не прошли аттестацию.

Таким образом следует сделать вывод о том, что директору Предприятия следует обратить внимание на профессиональное развитие персонала, разработать программы повышения квалификации технического персонала.

# **3. Разработка проекта совершенствования организации профессионального развития персонала**

## **3.1 Разработка стандарта предприятия « Система организации профессионального развития персонала на МУП ЖКХ п. Софийск»**

### Материальная культура современного общества настолько сложна, что дальнейшее развитие требует колоссальной концентрации ресурсов. Только в рамках современных организаций, объединяющих и координирующих усилия сотен и даже тысяч талантливых и высококвалифицированных людей, стало возможным осуществление проектов, о которых гении прошлого могли только мечтать. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои способности, что делает их более сильными.

### Однако, возникнув, организации начинают жить самостоятельной жизнью, в значительной мере, а то и полностью, не зависящей от создавших ее людей, вступая с ними в определенные отношения. В их рамках люди используют организацию для достижения тех целей, ради которых она, собственно говоря и создавалась. В частности, они надеются, что организация сможет дать им возможность заниматься интересной, важной, престижной деятельностью, обеспечит нужной информацией, предоставит необходимые права, самостоятельность, власть, гарантии безопасности и социальной защищенности.

Организация, в свою очередь, использует возможности объединяемых ею людей для собственного укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих членов определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, разделения своих целей и ценностей.

В идеале взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалансированы, но баланс может нарушаться в результате злоупотребления с той или с другой стороны, когда либо организация низводит людей до положения винтиков, либо люди используют организацию в своих корыстных целях, нанося ущерб ее потенциалу и репутации. В том и другом случае результат оказывается одинаковым – организация ослабевает и перестает нормально выполнять свои функции.[[11]](#footnote-11)

Перемены, происходящие в стране в 90-х годов прошлого столетия, также привели к негативным последствиям в отрасли. Снабжение коммунальной сферы «по остаточному принципу» привело к кадровому развалу отрасли. Усугубилась кадровая проблема и ликвидацией системы профессионально-технической подготовки рабочих.

Раньше привлекала и удерживала специалистов в коммунальной сфере возможность получения служебной площади. Но сегодня и этой возможности нет. В сложившейся ситуации назрела необходимость законодательно закрепить предоставление предприятиям ЖКХ служебной площади. Это стало бы действенной мерой для привлечения и удержания квалифицированных специалистов, нужных коммунальному хозяйству, что особенно актуально для удаленных от центра регионов, где оклады на отраслевых предприятиях значительно ниже, чем в столице. Проблема это повсеместная и требует решения на федеральном уровне. Дело держится на мастерах – это аксиома. Без квалифицированного инженерного корпуса и высокопрофессиональных специалистов массовых рабочих профессий на предприятиях и службах ЖКХ отрасль из кризиса не вытащить.

Специфика работы отдельных отраслей обусловливает необходимость формирования отраслевых образовательных стандартов. Такие стандарты, как правило, предусматривают особые требования к подготовке работников определенных профессий и специальностей, которые превышают нормативы, установленные по профессиям рабочих и должностям служащих Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и Квалификационным справочником руководителей, специалистов и других служащих.

К этому существуют объективные предпосылки, связанные с ситуацией на рынке труда: когда предложение рабочей силы превышает спрос на нее, работодатель имеет возможность выбрать тех, кто в наибольшей степени отвечает его требованиям, предложив им повысить свою квалификацию до необходимого уровня.

Существующая система базового профессионального образования часто не позволяет привести объем знаний обучающихся в должное соответствие с требованиями квалификационных характеристик ЕТКС и КС в условиях непрерывно развивающегося производства. Это диктует необходимость объединить в единый процесс организацию подготовки повышения квалификации работников по специально разработанным планам, осуществляя ступенчатое обучение.

Суть концепции непрерывного образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки. Образовательный процесс должен строится по восходящей линии таким образом, чтобы каждая следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения.

Функционирование системы непрерывного образования предполагает наличие:

* общего образования (развитие природных задатков и способностей, освоение накопленного обществом социального опыта, основных научных представлений, социокультурных правил и норм);
* базовой профессиональной подготовки (освоение профессиональных основ, взглядов и оценок, объективных причинно-следственных связей и реальностей), формирующей основы квалификации специалиста (проводится один раз за весь период трудовой деятельности);
* специализированной профессиональной подготовки (овладение методами и инструментарием осуществления профессиональной деятельности, а, по существу, - поддержания уровня необходимых профессиональных знаний);
* переподготовки и повышения квалификации (расширение и углубление общеобразовательного и профессионального уровня, овладение более широким диапазоном видов, методов, предметов и средств осуществления профессиональной деятельности);
* адаптация (перевод вновь освоенных видов деятельности в «привычные»).

Таким образом, система непрерывного образования должна состоять из двух основных частей: базового и дополнительного образования.

Сроки и периодичность профессиональной подготовки целесообразно дифференцировать в зависимости от уровня предшествующей полготовки, объема дополнительных знаний, которые объективно необходимо приобрести.

Представляется важным еще один вариант организации системы непрерывного образования - через систему дополнительного образования и повышение квалификации кадров. Достаточно распространено мнение, что нынешних условиях многим профессиональным группам работников (квалифицированным рабочим, техническим исполнителям и руководителям административно-хозяйственных подразделений) необходимо высшее и среднее специальное образование.

Между тем очевидно, что подобная подготовка нужна далеко не всегда, а в ряде случаев просто излишня. По существу, требуется, чтобы работник владел рядом специальных дисциплин в объеме программ учебных заведений среднего и высшего профессионального образования. Для этого нередко вполне достаточно обучения на специальных курсах и в учебных заведениях дополнительного профессионального образования.

Независимо от масштаба подразделения и организации, занимающиеся развитием и обучением персонала, решают общие задачи, которые можно разделить на две группы: содействующие росту сотрудников и развитие личности.

#### Таблица 3.1.1

##### Развитие личности и рост сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Как содействовать развитию и росту сотрудников | Что способствует развитию личности и улучшению результатов работы |
| Ставить перед каждым достижимые и стимулирующие цели | Широкая коммуникация, доброжелательность, забота о каждом |
| Предлагать решение все более сложных проблем | Индивидуальный подход |
| Предоставлять всевозрастающую ответственность | Уважение каждой личности |
| Делегировать задачи, проблемы, полномочия | Внимательное отношение к каждому |
| Предоставлять всю необходимую информацию | Интерес к мнениям, суждениям м взглядам сотрудников |
| Поощрять: | По возможности учет личных целей и потребностей |
| - собственную инициативу | Поощрение творчества |
| - предложения | Видеть в каждом сотруднике источник новых идей |
| - инновации | Дискуссии о качестве продукции |
| - экспериментирование | Привлечение к постоянной ревизии своих рабочих методов |
| - соразмерный риск | Достаточные возможности суверенного действия |
| - творчество | Право делать ошибки и идти на соразмерный риск |
| Не наказывать за ошибки | Похвала и признание малейших успехов |
| Хвалить за малейшие успехи | Подбадривающие советы |
| Постоянно консультироваться с сотрудниками | Шансы на продвижение |
| Широкая информация |
| Поощрение к высказыванию замечаний |
| Ограничение контроля, введение системы самоконтроля |

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. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Существует несколько наиболее типичных ошибок, которые допускаются организациями в области профессионального развития персонала, своего рода «капканов», в которые может попасть любая компания.

1. Развитие ради развития. Это наиболее часто встречающаяся проблема: увлекшись самим процессом развития своих сотрудников, организации выпускают из вида то, ради чего осуществляется это развитие – цели организации. Такие ситуации возникают практически всегда в том случае, когда стратегические цели организации либо не сформулированы, либо держатся в секрете от руководителей, занятых управлением профессиональным развитием. Еще одна причина попадания в данный капкан — отстраненность линейных руководителей от процесса профессионального развития, тотальное делегирование функции управления им отделу человеческих ресурсов.

2. Развитие как развлечение. В организациях, которые попали в эту ловушку, к профессиональному обучению относятся как к оплачиваемому отпуску, не имеющему никакого отношения к тому, что происходит на рабочих местах. Причиной подобного отношения могут стать позиция руководства, не участвующего и не поддерживающего процесс профессионального развития, отсутствие системы оценки эффективности развития, не включения результатов профессионального обучения в процесс оценки сотрудников организации. Пожалуй, в России и после десятилетия рыночных реформ подобное отношение к образованию на предприятии остается наиболее распространенной и наиболее грубой ошибкой, возможно, связанной с разного рода налоговыми "схемами", когда "стажировка" является заменой оплачиваемой туристической поездки.

3. Суперразвитие одних за счет других. К сожалению, во многих организациях встречается ситуация, при которой львиная доля ресурсов, выделяемых на профессиональное развитие, расходуется на работу с ограниченным числом сотрудников. Часто — это сотрудники с лидерским потенциалом. Опасность суперразвития состоит в том, что из сотрудников организации, перед которыми стоят конкретные бизнес-цели, группа людей превращается в "профессиональных студентов", чей успех зависит исключительно от удачи в освоении очередного курса. Оторвавшись от ежедневных реальностей организации, эти сотрудники могут растеряться, когда им снова придется столкнуться с повседневными проблемами в новом качестве руководителей.

Обратной стороной излишнего внимания к развитию отдельных групп сотрудников становится пренебрежение развитием всего остального персонала. Наиболее часто в число "забытых" попадают рядовые сотрудники, относительно давно работающие в организации, люди предпенсионного возраста и, самое парадоксальное и опасное для организации, руководители высшего звена. Последние настолько заняты, что не находят времени для повышения своего профессионального уровня, чем наносят серьезный ущерб не только своей карьере, но и своей организации.

4. Сокращение расходов на профессиональное развитие. К сожалению, многие менеджеры, руководствуясь краткосрочными целями, относятся к бюджету профессионального развития как наиболее доступному источнику экономии издержек. В период экономических сложностей первым делом урезаются затраты на обучение, стажировки и т.п. Тем самым конкурентоспособности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе наносится серьезный ущерб. Как отмечал классик теории управления Питер Друкер, современные компании должны относиться к 90 процентам своих издержек как переменным, зависящим от конъюнктуры и подлежащим немедленному сокращению в случае ухудшения параметров бизнеса. Оставшиеся 10 процентов, львиную долю которых составляет бюджет на развитие, не должны зависеть от сиюминутных результатов. В этом залог долгосрочного успеха, компании в эпоху "экономики знаний".

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются — планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Сегодня большинство ведущих организаций взяло на себя основные функции обучения сотрудников. Многие из них создали постоянно действующие учебные центры, институты и университеты. Руководители организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей, и управляют им соответствующим образом.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемыми и существующими компетенциями сотрудников и организации. На основании анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет и определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности (более полной реализации организационных целей) и соответствующим образом измеряет его эффективность. Помимо интегральной оценки, организации оценивают эффективность каждой отдельной программы обучения по степени достижения целей этих программ.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Руководство организации должно планировать потребность в обучении персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры.

Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники, анализировать планы технического развития организации и обновления оборудования, диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.[[12]](#footnote-12)

Для мотивирования сотрудников к тому, чтобы они непрерывно получали образование, руководство организации должно не только предоставлять им дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В современных условиях процесс обучения постоянно совершенствуется и не ограничивается такими формами, как специальные курсы.

Современные методы обучения определяются конкретной ситуацией.

Таблица 3.1.2

Методы обучения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Конкретизация потребности в обучении | Метод обучения |
| Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности) | Методы поведенческого тренинга |
| Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| Подготовка к организационным нововведения (инновациям) | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций |

Следует внимательно отнестись к возможностям системы дистанционного обучения, в первую очередь для руководителей. Сегодня нельзя не учитывать условия, в которых проходит реформирование отрасли. С одной стороны, из-за несовершенства законодательства правила ведения бизнеса постоянно меняются, а с другой – предприятия и организации сферы ЖКХ, в силу их муниципальной подчиненности, не в состоянии преодолеть свою разобщенность. Поэтому их руководителям подчас нелегко разобраться в происходящих ныне процессах. Поэтому польза для специалистов от курса повышения квалификации, прочитанного им непосредственными разработчиками нормативно-правовых документов, опытными аналитиками и юристами просто огромна.

Дистанционная система обучения обеспечит качественными знаниями по всему спектру проблем жилищно-коммунального хозяйства руководителей и специалистов органов управления ЖКХ в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях, руководителей предприятий, финансово-экономических работников и юристов.

Таким образом, следует сделать вывод:

На сегодняшний день имеются различные варианты повышения квалификации сотрудниками и персоналом МУП ЖКХ п. Софийск, которые не используются руководством предприятия.

Необходимо предусмотреть такие варианты как: наставничество, ученичество, передача опыта старшими и более квалифицированными сотрудниками молодым.

Так как предприятие является структурным подразделением системы ЖКХ Хабаровского края следует изучить возможность, и если необходимо внести предложения, повышения квалификации на базе существующих учебных центров или учебных заведений системы профтехобразования.

При планировании и утверждении тарифов на услуги жилищно-коммунального хозяйства следует учесть в них и расходы на профессиональное развитие и повышение квалификации персонала.

## 

## **3.2** **Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

В условиях рыночной экономики большое значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, которая является одним из показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом организации.

Конкурентоспособность организации во многом зависит от занятого в ней персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой такое же большое богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии.

На сегодняшний день руководители отечественных предприятий вкладывают в развитие трудового потенциала меньше средств, чем в передовых странах. Так, например, в США предприниматели совокупно расходуют на подготовку персонала более 238 млрд. долларов в год, а общие затраты на общественное образование составляют 310 млрд. долларов в год. На каждый доллар, вложенный в развитие производства в США, приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. В России на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 копеек, направленных на развитие рабочей силы.[[13]](#footnote-13) Разница очевидна.

В условиях плановой экономики СССР отсутствие у предприятия интереса к вложению средств в рабочую силу определялось тем, что большую часть затрат на образование и профессиональную подготовку квалифицированной рабочей силы брало на себя государство. Поэтому учет и анализ издержек предприятия, связанных с содержанием рабочей силы, не проводился. Организация заработной платы была жестко регламентирована государством через систему тарифных ставок, различий в оплате в зависимости от квалификации работника, условий и интенсивности труда. поэтому задачи совершенствования систем оплаты труда также не приводили к анализу затрат и издержек, связанных с содержанием рабочей силы.

Управление персоналом в организации, работающей в рыночных условиях, а следовательно, и управление материальной основой мотивации труда – стимулированием работников – определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом.

Во-первых: достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Развитие трудового потенциала коллектива организации в целом и отдельных работников в частности как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источников эффекта, который может принимать различные формы и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти сове выражение в следующем виде:

* увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
* удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
* относительная экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается в экономии средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат – повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.).

Наиболее обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки. Стоимость единицы труда не одинакова на различных предприятиях, так как различаются объемы затрат на рабочую силу Ст= З/Т. если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу (Ф).

Он определяется:

как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

Ф = Оп / З; (16)

путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящуюся на ту же единицу затрат труда:

Ф=Пт/Ст. (17)

Для оценки эффективности персонала рассчитывается формула оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий

Эоб = Ззп х Рсп х N – Зоб, (18)

где Ззп – разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий; Рсп – число работников, обучившихся смежным профессиям; N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность; Зоб – затраты на обучение.

В связи с тем, что на большинстве предприятий жилищно-коммунального хозяйства, и на данном предприятии в частности, отмечается не доукомплектованность персоналом, снижение численности даже за счет повышения производительности труда или совмещения профессий не представляется возможным. Соответственно, расчет экономической эффективности не имеет смысла.

## **3.3 Мероприятия по внедрению проекта**

Профессиональное обучение на предприятии – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе определяется потребность в развитии персонала. Для этого проводится аттестация и разрабатываются индивидуальные планы развития.

На втором этапе формируется бюджет обучения. Учитывая тот факт, что предприятие испытывает финансовые трудности, для обучения персонала, а прежде всего рабочих, нужно постараться привлечь средства местного бюджета.

На третьем этапе определяются цели обучения, а именно:

* поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
* сохранение и развитие профессионального потенциала предприятия;
* повышение конкурентоспособности продукции предприятия на основе распространения знаний и опыта применения персоналом современной технологии;
* создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду, использования новейших программ, средств и техники обучения.

На четвертом этапе определяется содержание программ и осуществляется выбор методов обучения.

При формировании программ в зависимости от поставленных целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:

* обучение без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо профессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;
* обучение с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

Конкретные программы обучения, а также формы и сроки обучения определяются службой управления персоналом по согласованию как с руководителем, так и с самими обучающимися.

Набор наиболее распространенных методов обучения, а также преимущества и недостатки каждого из них представлены в табл. 3.3.1. (Приложение 5).

На пятом этапе осуществляется само профессиональное обучение, которое может проходить как на рабочем месте, так и в учебном заведении.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Обучение на рабочем месте достаточно распространенный, дешевый и доступный вид обучения.

Однако более качественным является обучение вне рабочего места, в учебном заведении. Этот вид обучения предусматривает наряду с такими традиционными методами обучения, как лекции и семинары, все более широкое применение активных методов обучения: деловых игр, инсценированных ситуаций, моделирования и др.

Наряду с перечисленными видами обучения существует и самостоятельное обучение. Оно может быть организовано как экстернат, как заочное или дистанционное обучение.

Завершающим этапом процесса профессионального обучения является приобретение новых знаний и навыков. При этом для оценки эффективности профессионального обучения крайне важно сопоставить потребность в развитии персонала, выявленную на первом этапе процесса профессионального обучения, с полученными в результате обучения новыми знаниями и навыками. Обучение считается эффективным, если полученные знания соответствую тем потребностям, которые были определены на первом этапе.

Однако полученные знания со временем устаревают, поэтому в современных организациях серьезное внимание уделяется повышению квалификации, а в необходимых случаях и переквалификация работников.

В области переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии обычно ставятся те же задачи, что и при подготовке персонала. К числу таких задач обычно относятся:

* выработка стратегии развития кадров;
* определение потребности в развитии конкретных категорий и групп работников;
* выбор форм и методов обучения персонала;
* программно-методическое и материально-техническое обеспечение процесса обучения;
* изыскание средств для обучения персонала.

Подготовка кадров подразумевает обучение людей, которые ранее не имели профессии. Переподготовка рабочих кадров означает, как правило, освоение рабочими новых профессий.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между обучением и переподготовкой нет. Однако некоторые особенности в переподготовке кадров на предприятии все же существуют. Эти особенности связаны прежде всего с контингентом рабочих. Переподготовку проходят, как правило, рабочие старших и средних возрастов, проработавшие часто весьма продолжительное время на предприятии по определенной профессии, что накладывает отпечаток на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень этого континента рабочих: низкий уровень среднего образования и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки рабочих предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;

* выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
* проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выбора программы и методов обучения.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям следует обучат рабочих.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Повышение квалификации кадров направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков и рост мастерства по имеющийся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели уже обладают определенными знаниями и навыками практического выполнения работ и могут в силу этого критически относится к учебному материалу, стремясь получить именно те знания, которые им необходимы для производственной деятельности.

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

Эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров определяется разными факторами. Среди них большое значение имеют понимание целей обучения, поощрение обучающихся, практическая направленность обучения, его этапность, создание среди обучения.

Эффективность обучения в значительной мере определяется его мотивацией. Сотрудники предприятия могут быть мотивированы на активное обучение по-разному. Среди мотивов обучения обычно выделяют:

* стремление сохранит работу;
* желание получить повышение или занять новую должность;
* интерес к самому процессу получения новых знаний и навыков;
* желание установить контакты с другими обучающимися.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что подготовка, переподготовка и повышение квалификации должны быть увязаны с перспективами развития и целями предприятия, профессионально-квалификационным продвижением работников, а также со стимулированием и мотивацией их трудовой деятельности.

# **Заключение**

Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из основных отраслей народного хозяйства Российской Федерации, охватывающей многоотраслевой производственно-технический комплекс, потребность в продукции которого практически не ограничена. Сегодня жилищно-коммунальное хозяйство – это более 50 тысяч предприятий, каждое пятое из которых – государственное или муниципальное. Стоимость основных фондов отрасли – 580 триллионов рублей. В ЖКХ занято свыше 4 миллионов человек. Казалось бы, ЖКХ должно быть самой богатой отраслью. Однако, в то же время, весь этот огромный механизм был и по-прежнему остаётся самой неэффективной сферой экономики нашей страны. Такое положение связано с целым рядом проблем, которые требуют скорейшего решения. Недофинансирование отрасли за все предшествующие годы, прогнившая структура управления, техническая отсталость применяемых технологий привели к тому, что сейчас, кроме больших единовременных вложений, необходимы ещё и новые неординарные подходы для осуществления её эффективной деятельности. В свете вышеизложенных вопросов и проблем не вызывает сомнений в своей актуальности тема дипломной работы: "Управление профессиональным развитием персонала МУП ЖКХ". При этом основной упор делается на реализацию концептуальных идей реформирования жилищно-коммунального хозяйства Российской федерации в целом, принимая во внимание специфику ситуации, сложившейся непосредственно в сфере ЖКХ определённого населенного пункта или района. Цель дипломного проекта состоит в разработке предложений и методических рекомендаций по совершенствованию профессионального развития МУП жилищно-коммунального хозяйства п. Софийск Верхнебуреинского района Хабаровского края. Основными видами деятельности которого являются: ремонт и содержание жилищного фонда и нежилых помещений, ремонт и содержание объектов внешнего благоустройства, обеспечение водоснабжения и водоотведения, эксплуатация коммунальных систем канализации, коммунальная энергетика (электро, тепло, газоснабжение), эксплуатация и содержание свалок, содержание зелёных насаждений и др.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в возможности применения изученных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала к решению проблем МУП жилищно-коммунального хозяйства п. Софийск. Цели и задачи дипломного проекта определили ее структуру и внутреннюю логику. Проект включает такие разделы, как введение, основная часть, состоящая из трёх глав, заключение и библиографию. Теоретической базой исследования послужила обширная финансово-экономическая литература, отечественные монографии, периодические издания, справочная литература, а также база данных глобальной сети Internet. Нормативная и методологическая база исследования – современное российское законодательство и нормативно-правовые акты, затрагивающие отношения в жилищно-коммунальной сфере экономики Российской Федерации.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки. Посредством обучения развивается трудовой потенциал персонала. Мы живем в век научно-технического прогресса, когда происходит постоянное обновление техники, появляются новые технологии, совершенствуются и гармонизируются системы работы с документами, постоянно обновляется информационная база. Сегодня уже трудно представить себе рабочие места руководителей и специалистов, не оснащенные компьютерами и оргтехникой. Рабочие места также снабжаются различными системами диагностики, станками с числовым управлением и т.п. Таким образом, происходит сближение умственного и физического труда. Поэтому обучение персонала – это целенаправленно-организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, умениями, навыками и способами общения под производством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Развитие трудового потенциала (или развитие персонала) - это систематический поиск, направленный на улучшение функционирования организации путем повышения ценности трудового потенциала персонала.

Развитие персонала представляет процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Работа по развитию персонала имеет хорошие шансы на успех, если:

- высшее руководство организации знает о программе развития персонала и обязуется ее выполнять;

- в программе развития персонала подчеркивается целенаправленность и планирование;

- программа развития персонала соотнесена с задачами управления персоналом именно данной организации;

- развитию персонала присущ долгосрочный характер;

* развитие персонала основывается на деловых знаниях и опыте менеджеров.

Основными путями наращивания работниками своей профессиональной гибкости являются:

1. Закрепление за работником двух и более трудовых операций на определенный период времени, часто весьма длительный период. Это обеспечивает более полную загрузку работника, взаимозаменяемость, снижение его монотонности и утомляемости трудом, повышение его эффективности.

2. Освоение многообразия работ, относящихся к различной сложности в пределах своих профессии.

3. Освоение смежных профессий, т.е. профессий непосредственно не связанных с основной;

4. Освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной, что создает условия для взаимозаменяемости работника, возможности их перестановки на важнейшие рабочие места.

Дефицит высококвалифицированных специалистов является ощутимым тормозом в переоснащении предприятий отрасли и модернизации устаревшего оборудования, без чего реформа для ЖКХ останется заявлением о намерениях. Исправить создавшуюся ситуацию может начавшееся создание эффективной системы целевой подготовки кадров для такой остросоциальной отрасли, как жилищно-коммунальное хозяйство.

Сегодня предприятия ЖКХ нуждаются в притоке новой рабочей силы, особенно квалифицированной молодежи. Все больше заметен разрыв между поколениями, ощущается потребность в молодых квалифицированных и рабочих, и специалистах.

Необходимо возродить наставничество, проведение конкурсов - смотров «Лучший по профессии».

Курсы по повышению квалификации и профессиональной аттестации руководящих работников и специалистов жилищно-коммунального комплекса являются одной из ступеней для профессионального карьерного роста.

Руководство МУП ЖКХ п. Софийск стремится подобрать лучших претендентов на вакансии, используя при этом активный источники (училища, техникум, университет) и пассивные (служба занятости), а также средства массовой информации (реклама на телевидении, в газетах).

2004 год по сравнению с 2003 годом стал более устойчивым к изменениям персонала. Снизились коэффициент по приему работников с 25,9 до 8,7 %, коэффициент по выбытию с 11,1 до 4,3%. За 2004 года по сравнению с 2003 годом увеличилась производительность труда на одного работника на 10,29 %, хотя среднесписочная численность работников сократилась на 0,85 %. Однако следует отметить сокращение доли сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование с 18,5 % до 16,9 %.

Общими усилиями снижены текучесть кадров и стабилизация состава линейного персонала.

# **Список использованных источников**

1. Блинов А.О. Персонал как важнейший стратегический ресурс организации // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2004. - № 11. – с. 43-48
2. Блохнин А. «Профессионал» готовит профессионалов // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2004. - № 12. – с. 15-18
3. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. - Новосибирск: ЭКО, 1997.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 1998.
5. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2000.
6. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 352с.
7. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 1989.
8. Горнев А.3., Удалов Ф.Е. Некоторые проблемы управления в условиях формирования рыночных отношений: Монография. - Н. Новгород: Изд-во Нижег. ун-та, 1995.
9. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 1999.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 1999.
13. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Северо-Запад, 1998.
14. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1995.
15. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. - М.: Экзамен, 1999.
16. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. И доп./А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.
17. Кокин Ю. От базового образования – к непрерывному обучению // Человек и труд. – 2004. - № 3. – с.70-75
18. Колясников А.М. За знаниями в Москву, не выезжая из региона // ЖКХ. Журнал для руководителяи и главного бухгалтера. – 2004. - № 9. – с. 13
19. Комкова Т.А. Кадры определяют качество работы // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2003. - № 1. – с. 54
20. Кондратьева О. Кадровые секреты организации // «Бизнес-адвокат», № 19, 2004
21. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. - М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
22. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности для бухгалтера и руководителя – М.: Налоговый вестник, 2003
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
24. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами:17-модульная программа для менеджеров. - М. ИНФРА-М, 2000. - С. 146-150.
25. Муниципальная кадровая политика: Учеб. пособие для вузов / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, Е.С. Савченко и др.; Под общ. ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева; Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2003. – 256 с. – (Энциклопедия управленческих знаний. Муниципальная наука).
26. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.
27. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подход. – М.: ДеКа, 1997, с.380
28. Орлова Е.В. Операции по передаче непрофильных функций сторонним организациям (аутсорсинг): особенности бухгалтерского и налогового учета // «Налоговый вестник», № 1, 2004
29. Прохоров С.Ю. Образование в сфере ЖКХ // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. - 2004. - № 7. – с. 52-53
30. Серова И.И. Рынок труда специалистов в области отопления, водоотведения, вентиляции и кондиционирования воздуха // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2004. - № 1. – с. 65-67
31. Скворцова В.А. Человеческий фактор производства на пути к постиндустриальной экономике / – Пенза: Пенз.гос.пед.ун-т им. В.Г. Белинского. – 2002. – 126 с.
32. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: ИНЭ, 1992
33. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: ПРИОР, 1999.
34. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С.
35. Управление персоналом: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / [Шлендер П.Э. и др.]; под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.
36. Чемаков В., Кузнецова Т. Ранжирование – средство управления развитием персонала // Персонал-микс. – 2002. - № 5. – с. 23-31
37. Хлынов В.А. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // «Проблемы теории и практики управления», № 2, 1998
38. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффектив.работу компании/ С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
39. Шекшня С. Методы профессионального обучения // Internet: www.elitarium.ru

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА ИНФРА-М, 1998.

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |

1. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия высшее образование». – Ростов н/Д, 2004. – 352с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник.подход, обеспечивающий эффектив.работу компании/ С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / [Шлендер П.Э. и др.]; под ред.проф. П.Э. Щлендера. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. И доп./ А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Михайлов А. Главный секрет японского «экономического чуда» // Япония. – 1996. - № 5. – с. 5 [↑](#footnote-ref-5)
6. Фишер Г. Еще раз о причинах «японского экономического чуда» // Российский экономический журнал. – 1995. - № 8. – с. 69-73

   [↑](#footnote-ref-6)
7. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: ИНЭ, 1992 [↑](#footnote-ref-7)
8. Назаренко М. Экзамен на мастерство // «Служба кадров», 2003, № 4, с. 12-19 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кокин Ю. От базового образования – к непрерывному обучению // «Человек и труд», 2004, № 3, стр. 70-75 [↑](#footnote-ref-9)
10. Комкова Т.А. Кадры определяют качество работы // «Жилищное и коммунальное хозяйство», 2003, № 1 [↑](#footnote-ref-10)
11. Блинов А.О. Персонал как важнейший стратегический ресурс организации // «ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера», 2004, № 11 [↑](#footnote-ref-11)
12. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффектив. работу компании / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.

    [↑](#footnote-ref-12)
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. –с. 275 [↑](#footnote-ref-13)