Оглавление

Введение

1. Обучающая деятельность предприятия

1.1 Виды и цели обучающей деятельности

1.2 Профессиональное развитие и профессиональное обучение персонала

1.3 Регламентация управленческой деятельности менеджера по обучению персонала

2. Анализ должностных инструкций менеджера по обучению персонала общества с ограниченной отвественностью «Техно - регион»

2.1 Методика разработки должностных инструкций

2.2 Организация деятельности менеджера по обучению персонала на основе должностной инструкции

2.3 Исследование основных положений должностной инструкции менеджера по обучению ООО «Техно-регион»

2.4 Уточнение некоторых положений должностной инструкции менеджера по обучению персонала

Заключение

Библиографический список литературы

Приложения

Введение

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

Статья 196 ТК РФ определяет права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров.

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

Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости — в образовательных учреждениях начального, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

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

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

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные Трудовым кодексом РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовой кодекс РФ предусматривает право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем (ст. 197 ТК РФ).

Организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, увеличения вклада каждого сотрудника в достижении поставленных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданности организации.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая 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. Профессиональное обучение так же способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Возможность получения профессионального обучения высоко ценится работниками. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и такими знаниями и навыками, которыми обладает в действительности. Определение потребностей профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела кадров, самого сотрудника и его руководителя.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение — процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Обучение персонала является функцией отдела кадров или специалистов – менеджеров по обучению. К ним предъявляется определенные квалификационные требования и специальная профессиональная подготовка. Эти специалисты относятся к управленческому персоналу и их деятельность регламентируется соответствующими документами: Положением о подразделении (Учебный отдел) и должностными инструкциями.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что обучение персонала является насущной необходимостью не только развития потенциала работника, но и потенциала предприятия на котором он работает, поскольку обучение обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современному уровню производства.

Цель выпускной квалификационной работы проанализировать и разработать предложения по уточнению должностных функций, выполняемых менеджером по обучению персонала на предприятии.

Задачи выпускной квалификационной работы:

Определить виды, цели и задачи обучающей деятельности предприятия;

Исследовать требования, предъявляемые к документам, регламентирующим деятельность менеджера по обучению персонала;

Провести оценку положений (разделов) должностной инструкции менеджера по обучению персонала на примере Общества с ограниченной ответственностью «Техно-регион»;

Разработать рекомендации по уточнению должностной инструкции менеджера по обучению персонала в выше указанной организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Техно-регион».

Предмет исследования – должностные инструкции менеджера по обучению и развитию персонала.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы нормативные акты, научная литература, таких авторов как Шекшня С.В., Егоршин А.П. и других.

1. Обучающая деятельность предприятия

1.1 Виды и цели обучающей деятельности

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Это охватывает прежде всего:

обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;

повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков;

переквалификацию, которая, по сути дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

Для эффективного решения задач организации требуются пригодные для этого люди, которые должны развиваться и как работники, и как личности.

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

поддержка способных к обучению работников;

распространение знаний и передового опыта;

обучение молодых квалифицированных сотрудников;

осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников; снижение текучести кадров [11. C. 84].

Помимо внутрипроизводственного значения в развитии кадров, играют важную роль:

осуществление профессионального обучения;

снятие финансового бремени с других образовательных учреждений;

активизация потенциальных возможностей работника;

поднятие общеобразовательного уровня;

воздействие на социальные структуры;

укрепление духа творчества и соревновательности в коллективе. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся; с конкретной специализацией, когда, кроме основной профессии, предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

Существует несколько методов и видов обучения.

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который также называют образовательным планом.

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента:

цели развития, которые подразделяются по:

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

профессиям, указывают конкретные профессии без указания на определенные должности;

областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности;

меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность;

сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций [48. С. 56].

Различают два типа планов развития: стандартный и индивидуальный.

Стандартный план развития. Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами. Стандартные планы целесообразно применять лишь там, где:

одинаковы исходные условия;

существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

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

Планирование освоения специальности. Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если идет речь о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником.

Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, которые подлежат выполнению:

знакомство с предприятием;

выполнение предложенных задач;

освоение специальности на незнакомом рабочем месте;

изучение незнакомых методов и технологий;

знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками. В план освоения специальности могут быть включены:

представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе;

проведение бесед с теми должностными лицами, чьи компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника;

участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с нового рабочего места.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются (разрабатываются) перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме. Система непрерывного фирменного профессионального образования руководителей и специалистов предполагает следующие основные виды обучения:

первичное обучение лиц, принятых на работу;

ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;

периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;

обучение лиц. Готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля).

Конкретные индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, формы получения образования. Сроки обучения определяются кадровой службой по согласованию с их руководителями и, как правило, с самими работниками. Направлению каждого руководителя и специалиста на обучение должны предшествовать оценка их профессионализма и творческого потенциала, эффективности исполнения ими должностных обязанностей, а также определение целесообразности и потребности в обучении, разработка индивидуального плана профессионального обучения [40. C. 245].

До работника, направляемого на обучение, должны быть своевременно доведены цель и программа (содержание) обучения, согласована с ним тема выпускной работы (если такая работа предусмотрена учебным планом), направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, предприятия, на котором он трудится.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения. Наиболее распространенными являются:

1. Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований. Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7—14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком.

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

3. Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения

краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями;

тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются такие вопросы, как развитие международного рынка выпускаемой продукции, экология, экономическая безопасность, пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии;

длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам.

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

5. Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение. Порядок и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования.

6. Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования. Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца.

Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца [40. C. 69]:

удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72—100 часов;

свидетельство о повышении квалификации для лиц. Прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов;

диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов.

Наибольшие споры среди теоретиков и особенно среди практиков вызывает вопрос эффективности (экономической и социальной) обучения. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано прежде всего с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена в данный момент с трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Эти трудности связаны как с переходным состоянием российской экономики, так и с неразработанностью методики оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности. Обучение работников - многофункциональный процесс, "оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий. Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят: текущие и будущие результаты деятельности предприятия текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятия; уровень риска в деятельности предприятии и организаций отрасли от некомпетентных действий персонала. Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам [31. C. 89].

Возможные цели расчетов экономической эффективности процесса обучения:

а) определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство;

б) принятие решений по развитию форм и методов обучения;

в) сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения;

г) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия. Обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства. В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (за тот же период).

Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражение доли рассматриваемого мероприятия в общих затратах. В этом случае показателем экономической эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат. Экономическая эффективность обучения определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение. К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:

увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации) персонала, прошедшего обучение;

расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;

снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков более грамотного управления техническими системами;

предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий» («эффект домино»);

снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;

укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;

рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;

обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций [48. C. 64].

1.2 Профессиональное развитие и профессиональное обучение персонала

В предыдущем разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены различные виды обучения. Среди них особое место занимает профессиональное обучение персонала.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Такие организации, как Ай-би-эм, «Моторола», «Дженерал Моторс», американские вооруженные силы ежегодно тратят миллиарды Долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и Даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

Профессиональное обучение не менее важно и для небольшой компьютерной компании или семейной гостиницы - их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела человеческих ресурсов, посещение школы бизнеса коммерческим агентом, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных многонациональных корпорациях существуют отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний [6. C. 127].

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании. Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение, и развитие служат одной цели - подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется прежде всего на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (рис. 1.1.). Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Рис. 1.1. Процесс профессионального обучения

Профессиональное обучение может проводится на рабочем месте, отличается оно своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудников, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработка навыков требуемых для выполнения текущих производственных задач.

Организация профессионального обучения возлагается на специальные подразделения, как правило, учебные отделы.

1.3 Регламентация управленческой деятельности менеджера по обучению персонала

В современных организациях в системе управления персоналом функционально выделены специальные отделы по обучению, так называемые учебные отделы, возглавляемые менеджерами по обучению персонала. Эти специалисты имеют конкретные функциональные обязанности и относятся к управленческому персоналу [48. C. 69].

Регламентация труда управленческого персонала основывается на применении двух различных, но взаимосвязанных методов совершенствования систем управления: разработки регламентирующей документации (качественные регламенты) и нормирования труда (количественные регламенты).

Регламентирующая документация широко применяется в управленческой деятельности организаций. Однако методическая база разработки регламентов управления практически отсутствует.

Наиболее важными и обобщающими документами, регламентирующими распределение функций, прав, обязанностей и ответственности подразделений и должностных лиц управленческого персонала, являются должностные инструкции и положения об отделах.

Нормативная и методическая база разработки должностных инструкций в нашей стране практически отсутствует. Единственным нормативным документом, регламентирующим разработку должностных инструкций является «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный Министерством труда и социального развития Российской Федерации 21 августа 1998 г. (№ 37) (далее Справочник). В качестве нормативной базы, регламентирующей организацию труда работников, справочник рекомендован для применения на предприятиях, в учреждениях и организаций различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм и целях обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров.

В основу построения Справочника положен должностной признак, поскольку требования к квалификации руководителей, специалистов и других служащих определяются их должностными обязанностями, которые обусловливают наименование должности.

Справочник содержит квалификационные характеристики должностей руководителей предприятий и их структурных подразделений, специалистов, занятых инженерно-техническими, экономическими и другими работами, а также служащих, осуществляющих подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. Он призван способствовать правильному решению вопросов разделения труда между указанными категориями работников, обеспечить единство при определении их должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований. Характеристика каждой должности имеет три раздела.

В разделе «Должностные обязанности» перечислены функции, которые могут быть полностью или частично поручены для выполнения работнику, занимающему данную должность.

Раздел «Должен знать» содержит основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, законодательных актов, положений, инструкций и других руководящих и нормативных документов, а также методов и средств, которые служащий должен уметь применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень и профиль специальной подготовки работника, необходимые для выполнения возложенных на него обязанностей, и требования к стажу работы.

Данный Справочник, по существу, единственный документ, олицетворяющий методику разработки должностных инструкций в стране, но и он имеет существенные недостатки, затрудняющие возможность использования его для регламентации управленческого труда персонала.

Несомненным преимуществом данного справочника является наличие полного перечня должностей управленческого персонала организации и их должностных обязанностей, но разрабатывать должностные инструкции и положения о структурных подразделениях на основе данного нормативного документа затруднительно, поскольку отсутствуют:

1) механизм оценки управленческого персонала в соответствии с предъявляемыми требованиями;

2) инструментарий разработки должностных инструкций по данному документу;

3) функциональное разделение труда между управленческим персоналом при выполнении тех или иных должностных обязанностей [26. C. 153].

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они являются наиболее массовыми документами, т.к. должны разрабатываться для каждой должности управленческого персонала от директора до бригадира.

На предприятиях, где не разработаны Положения о подразделениях (отделах) и должностные инструкции возникает стихийная организация управления. Последствия стихийной организации управления приводят к неравномерной загрузке персонала в течение года, при которой потери рабочего времени и перегрузки составляют до 25 % от общего фонда времени и текущая работа по разовым поручениям руководителя, отвлекающая работников от выполнения основных обязанностей; значительная продолжительность рабочего дня руководителей, достигающая 10-12 ч. в день, возникают большие трудности работы в новой должности молодых руководителей и специалистов после окончания вуза. Не случайно подавляющее большинство опрошенных работников высказывается за создание хороших инструкций, исключающих дублирование функций между подразделениями и работниками, обеспечивающих нормативную продолжительность рабочего дня и равномерную загрузку персонала.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности управленческого персонала в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Они утверждаются руководителем предприятия для всех сотрудников малых предприятий, а на крупных и средних предприятиях - для руководителей структурных подразделений.

Основными разделами должностной инструкции являются: общая часть, раздел функциональных обязанностей, права, ответственность, поощрение. Должностные инструкции позволяют рационально распределить функциональные обязанности между работниками:

повысить своевременность и надежность выполнения задач за счет введения количественных показателей периодичности, трудоемкости, продолжительности и календарных сроков их выполнения;

улучшить социально-психологический климат в коллективе, устранить конфликты между руководителями и подчиненными;

четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;

конкретизировать права работника в части подготовки и принятия управленческих решений и использования ресурсов;

повысить коллективную и личную ответственность работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей;

повысить эффективность морального и материального стимулирования работников за счет использования методики комплексной оценки управленческого труда (КОУТ);

организовать равномерную загрузку работников по периодам с минимальными потерями рабочего времени и перегрузками.

Выше перечисленные требования относятся ко всем видам должностных инструкций. Требования, предъявляемые к менеджеру по обучению персонала должны быть конкретизированы специальными положениями, отражающими специфику данного вида управленческой деятельности.

2. Анализ должностных инструкций менеджера по обучению персонала общества с ограниченной ответственностью «Техно - регион»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Техно-регион» учреждено физическим лицом, которое становится его единственным участником.

Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом "Об обществах с ограниченной ответственностью", законодательством, действующим на территории Республики Башкортостан, и Уставом.

Общество создано для предоставления рабочих мест для удовлетворения потребностей населения, предприятий и организаций Республики Башкортостан работами и услугами, получения прибыли в результате хозяйственной деятельности.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество является коммерческой организацией, самостоятельным юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и иные счета в банках на территории Республики Башкортостан и за ее пределами, круглую печать, штампы и бланки с обозначением своего наименования и другие средства индивидуализации.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства без прав юридического лица, может иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, созданные на территории Республики Башкортостан и за ее пределами.

В состав Общества входит сеть магазинов, осуществляющих реализацию бытовой техники населению.

2.1 Методика разработки должностных инструкций

Методика разработки должностной инструкции. Методика разработки должностной инструкции предполагает следующую структуру должностной инструкции:

1. Общая часть

2. Раздел функциональных обязанностей

3. Права

4. Ответственность

5. Поощрение

В Общей части определяется назначение и место работника в аппарате управления. В общей части устанавливаются следующие положения:

Основная функция управления, которую реализует работник в соответствии с матрицей распределения функций между структурными подразделениями. Подчиненность работников в соответствии со схемой организационной структуры с указанием конкретного структурного подразделения и вышестоящего руководителя. Перечень должностных лиц (для руководителей), непосредственно подчиненных по штатному расписанию предприятия.

Порядок назначения, перевода и освобождения работника по данной должности определяется в соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих и Правилами внутреннего трудового распорядка.

Квалификационные характеристики кандидата на должность, устанавливающие стаж работы по специальности и уровень образования, определяются по квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих.

Профессиональные требования к кандидату на должность ("что должен уметь") устанавливаются из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Перечень основных нормативных актов, положений и инструкций, которыми должен руководствоваться работник при выполнении своих обязанностей ("что должен знать"), определяются на основе квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих и внутренних нормативных плана экономического и социального развития, получение максимальной прибыли и выпуска продукции высокого качества с наименьшими затратами ресурсов.

Раздел функциональных обязанностей определяет функциональные обязанности работника, количественные показатели их выполнения и функциональные взаимосвязи с другими работниками. Представляется в табличной форме.

Исходными данными для разработки карты функциональных обязанностей являются:

квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;

матрица распределения функций управления между структурными подразделениями;

положение о структурном подразделении;

нормативы трудоемкости решения задач управления, при отсутствии нормативов трудоемкости - материалы экспертного опроса специалистов о затратах труда и сроках решения задач управления.

Методика разработки раздела функциональных обязанностей состоит из следующих этапов:

1. Определяется перечень задач, в которых принимает участие работник на основе матрицы распределения функций и классификаторов КФЗО и КДПО. Перечень задач можно также определить из положения о подразделениях на основе их рационального распределения между работниками подразделения.

2. Рассчитываются количественные показатели выполнения функциональных обязанностей (трудоемкость, продолжительность, сроки выполнения) на основе нормативов управленческого труда или экспертных оценок трудоемкости.

3. Определяются функциональные связи работника на основе положения о подразделении, матрицы распределения функций управления, схемы организационной структуры управления и штатного расписания.

Права характеризуют возможность использования различных ресурсов (трудовых, информационных, финансовых, материальных, технических, энергетических) для решения задач управления. Права реализуются по принципу единоначалия руководителем предприятия, который их может делегировать своим заместителям и специалистам.

Права устанавливают перечень полномочий работника, обеспечивающих реализацию возложенных на него функциональных обязанностей. Исходными данными для их разработки являются: Гражданский кодекс РФ; Трудовой Кодекс (ТК) РФ; типовые Правила внутреннего трудового распорядка; философия предприятия; положение о структурном подразделении; типовые (примерные) положения и должностные инструкции.

При разработке данного раздела целесообразно использовать примерный перечень прав руководителя предприятия, приведенный ниже в примерной должностной инструкции директора.

Ответственность. В этом разделе определяется персональная ответственность работника за несвоевременное и некачественное выполнение функциональных обязанностей с учетом действующего трудового законодательства. Исходные данные для разработки: Гражданский кодекс, ТК РФ, устав предприятия, философия предприятия, положение об оплате труда, типовые Правила внутреннего трудового распорядка, типовые (примерные) должностные инструкции, матрица распределения функций управления, положения о структурных подразделениях.

Своевременность выполнения функций устанавливается по "Разделу функциональных обязанностей", по календарным срокам и периодичности.

Качество выполнения функциональных обязанностей определяется по результатам деятельности структурного подразделения в целом с учетом конкретного вклада работника в общую работу.

Оценка своевременности и качества выполнения функциональных обязанностей производится руководителем работника с применением в случае необходимости следующих форм воздействия:

мер административного воздействия, применяемых администрацией организации в соответствии с Гражданским кодексом РФ, ТК РФ, философией предприятия и типовыми Правилами внутреннего трудового распорядка;

мер материального воздействия, основной формой которых является изменение должностного оклада и депремирование, т.е. полное или частичное лишение премии в соответствии с действующим положением об оплате труда.

Поощрение. В данном разделе указываются формы морального и материального поощрения за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей и отсутствие нарушений трудовой дисциплины:

Формы морального поощрения: объявить благодарность, наградить Почетной грамотой, занести на Доску почета, представить к правительственной награде [27. C. 89].

Формы материального поощрения: увеличить гарантированную оплату, увеличить должностной оклад, изменить вознаграждение за результат, выдать премию, наградить ценным подарком, предоставить бесплатную путевку, предоставить беспроцентный кредит на покупку дорогостоящего товара (автомобиль, квартира, дача) и др.

Оценка эффективности работы конкретного работника осуществляется по результатам выполнения показателей, закрепленных за структурным подразделением. Оценку конкретного вклада работника определяет руководитель подразделения, а последнего - директор предприятия. В конце должностной инструкции содержится гриф «Согласовано», который подписывают работник и руководитель подразделения.

2.2 Организация деятельности менеджера по обучению персонала на основе должностной инструкции

Менеджер по обучению персонала организует профессиональное обучение рабочих и повышение квалификации руководящих работников и специалистов (подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих кадров на производстве, в средних профессиональных учебных заведениях, экономическую учебу, практическое обучение учащихся и молодых специалистов в период прохождения ими стажировки, а также производственной практики студентов и учащихся). Исходя из потребности предприятия в квалифицированных кадрах и с учетом требований рыночной экономики разрабатывает проекты перспективных и текущих планов подготовки кадров, повышения квалификации и мастерства работающих с необходимыми обоснованиями и расчетами. Устанавливает контакты с учебными заведениями, оформляет договоры на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников предприятия. Составляет графики направления руководящих работников и специалистов в учебные заведения для повышения квалификации в соответствии с заключенными договорами, контролирует их выполнение. Принимает участие в работе по профессиональной ориентации молодежи, а также в разработке учебно-методической документации (учебных планов и программ профессионального развития, пособий и рекомендаций, расписаний занятий учебных групп и т. д.). Осуществляет руководство учебно-методической работой по всем видам и формам подготовки и повышения квалификации кадров на производстве. Подбирает кадры преподавателей и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих с последующим утверждением их в установленном порядке, комплектует учебные группы. Контролирует систематичность и качество проводимых занятий, успеваемость учащихся, соблюдение сроков обучения, выполнение учебных планов и программ, правильность ведения установленной документации. Выполняет работу по обеспечению учебного процесса необходимой методической литературой, а также оснащению учебных и методических кабинетов оборудованием, техническими средствами обучения, инвентарем, наглядными пособиями, а также внедрению в учебный процесс автоматизированных средств и современных активных методов обучения. Участвует в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства рабочих. Организует лекции и доклады, проведение семинаров и консультаций в целях повышения уровня профессиональной подготовки наставников, преподавателей и инструкторов. Подготавливает трудовые договоры (контракты) с преподавателями и инструкторами, составляет сметы затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, оплату труда за обучение кадров и руководство производственной практикой, контролирует правильность использования средств на эти цели. Участвует в осуществлении контроля за посещаемостью занятий и успеваемостью работников, обучающихся на курсах и в учебных заведениях без отрыва от производства, подготовкой и повышением квалификации специалистов в системе среднего и высшего профессионального образования, а также институтов и курсов повышения квалификации. Принимает участие в организации работы квалификационных комиссий и учебно-методического совета предприятия по профессиональному обучению рабочих на производстве реализации их решений, разработке мер, способствующих росту производительности труда за счет повышения квалификации и мастерства работников. Постоянно совершенствует формы и методы профессионального обучения и повышения квалификации кадров на производстве, обобщает и распространяет передовой опыт в этой области. Анализирует качественные показатели результатов обучения и его эффективность (изменение профессионально-квалификационного и должностного состава рабочих и служащих, рост производительности труда, заработной платы и т. д.), ведет установленную отчетность.

Менеджер по обучению персонала должен знать законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам подготовки и повышения квалификации кадров на производстве; структуру и штат предприятия, профиль, специализацию и перспективы его развития; кадровую политику и стратегию предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; формы, виды и методы профессионального обучения; порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ1, другой учебно-методической документации; порядок оформления договоров с учебными заведениями; порядок составления смет затрат на подготовку и повышение квалификации кадров и оформления трудовых договоров (контрактов) с преподавателями и инструкторами; прогрессивные формы, методы и средства обучения; порядок финансирования затрат на обучение; организацию работы по профориентации и профотбору; систему оплаты труда преподавателей и инструкторов; порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; основы педагогики, социологии и психологии; основы экономики, организации производства, труда и управления; трудовое законодательство; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации менеджера по обучению персонала - высшее профессиональное образование и стаж работы в должности менеджера по подготовке кадров не менее 3 лет.

2.3 Исследование основных положений должностной инструкции менеджера по обучению ООО «Техно-регион»

Учитывая необходимость обучения на современных предприятиях организуются отделы по обучению персонала. На исследуемом предприятия ООО «Техно-регион» создан общий отдел по работе с персоналом, который является самостоятельным структурным подразделением предприятия в состав которого входит учебно-методический центр, группа по работе с персоналом, группа статистики и учета кадров. На предприятии разработано положение в соответствии с которым регламентируется деятельность отдела и его сотрудников. Рассмотрим раздел выше указанного положения в части определения задач и функций учебно-методического центра.

Учебно-методический центр (УМЦ) является структурным подразделением отдела работы с персоналом (ОРП) и предназначен для реализации комплекса мероприятий Кадровой стратегии Фирмы по следующим основным направлениям:

-аудит и оценка персонала;

-обучение и развитие персонала;

-ротация и работа с кадровым резервом;

-психологическое сопровождение деятельности подразделений.

Главная цель УМЦ - обеспечение соответствия кадрового потенциала уровню стоящих и перспективных задач, формирование профессиональной и мотивационной готовности персонала к их выполнению.

Перед учебно-методическим центром поставлены следующие задачи:

Определение потребности в обучении и развитии персонала организации.

Планирование процесса обучения для сотрудников различных уровней.

Составление и исполнение бюджета на обучение.

Информационная и методическая поддержка руководителей подразделений в развитии их подчиненных.

Методическое обеспечение, координация и руководство процессом обучения сотрудников на рабочем месте.

Разработка внутрифирменных программ обучения и развития.

Обучение сотрудников по индивидуальным и целевым внутрифирменным программам.

Разработка и реализация мероприятий, направленных на развитие института ответственных за работу с персоналом подразделений Фирмы.

Анализ рынка услуг по обучению и развитию персонала. Подготовка предложений руководству по организации внешнего обучения.

.Подбор преподавательского состава, формирование групп участников для внешнего обучения.

Организация стажировок сотрудников.

Оценка эффективности обучения и развития сотрудников.

Формирование и развитие Кадрового резерва Фирмы.

Оценка персонала Фирмы при различных перемещениях и конкурсном заполнении должностей (Assessment Center).

Аттестация персонала.

Мониторинг социально-психологического климата и структуры взаимоотношений, организационных норм и ценностей.

Диагностика организационной культуры и стилей управления, оценка мотивов текучести кадров.

Предупреждение (разрешение) конфликтов в Фирме.

Планирование карьеры (последовательности занимаемых сотрудником рабочих мест).

Формирование корпоративной культуры; транслирование корпоративной культуры Фирмы в Филиалы.

Разработка кадровой политики и стратегии Фирмы по направлению деятельности УМЦ.

Поставленные задачи перед учебно-методическим центром предполагают организацию обучения персонала в двух направлениях: обучение на рабочем месте и обучение как повышение квалификации.

На основании Положения об учебно-методическом центре на предприятии разработаны должностные инструкции менеджера по обучению и развитию персонала и менеджера по обучению.

Менеджера по обучению и развитию персонала можно отнести к первой категории менеджеров по обучению, поскольку на него возложены задачи планирования, координирования и контроля за работой по обучению и развитию персонала в организации.

Должностная инструкция менеджера по обучению и развитию персонала. Должностная инструкция менеджера по обучению и развитию персонала определяет основные направления деятельности данного специалиста следующие образом: менеджер планирует, координирует и контролирует работу по обучению и развитию персонала в организации. перед ним поставлены следующие задачи:

1. Проводит анализ потребностей в обучении для разработки новых программ или модификации существующих. Данное положение инструкции не отражает следующие моменты:

- кем разрабатываются программы

- какие модификации существуют.

2. Разрабатывает и проводит тренинги для служащих частных и коммерческих учреждений.

Эти две задачи предполагают наличие у менеджера по обучению и развитию персонала не только профессиональных знаний по управлению персонала, но и владение методикой обучения.

Следующей задачей, которая ставится перед менеджером по обучению и развитию персонала – это согласование с руководителем вопроса о выявлении потребности в обучении, возникающих вследствие планируемых изменений, установленном уровне продаж и других факторов.

Менеджер по обучению и развитию персонала разрабатывает раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников, а также проводит оценку эффективности программ- тренингов и работы самих тренеров; формулирует процедуры и расписания тренингов, используя информацию о выявленных потребностях в обучении; интерпретирует и объясняет законодательные инструкции в области обучения, а также предоставляет информацию и помощь стажерам, руководителям и другим заинтересованным лицам; разрабатывает процедуры, использующие индивидуальное обучение, обучение в классе, презентации, конференции, обучение на рабочем месте и т.д., кроме того готовит бюджет на обучение подразделения или всей компании.

Оценивает программы тренингов на их соответствие государственным стандартам.

Основными функциями менеджера по обучению персонала Должностная инструкция определяет следующее: оценка профессионального уровня сотрудника, а также кандидатов на открытые (вакантные) позиции; осуществляет распределение объема работ между работниками компании, находящимися в его непосредственном подчинении; координирует процесс обучения и определяет потребности клиента. Экономическая функция менеджера по обучению и развитию персонала предусматривает разработку бюджетов по обучению персонала и изучение рыночных цен на обучение. Кроме того, менеджер по обучению и развитию персонала разрабатывает политику, процедуры или стандарты обучения. На основании Инструкции менеджера по обучению и развитию персонала можно сделать вывод о том, что выполнение основных функций предполагает наличие не только профессионального образования менеджера, но и знаний по технологии организации обучения, навыки административного управления, а также экономические знания.

В подчинении менеджера по обучению и развитию персонала находится менеджер по обучению. В ООО «Техно-регион» разработана Должностная инструкция, которая состоит следующих разделов:

1. Требования квалификации;

2. Требования к знаниям;

3. Определяет функции менеджера по обучению;

4. Должностные обязанности;

5. Права

6. Ответственность;

7. Взаимоотношения;

8. Критерии эффективности и оценки работы менеджера по обучению.

Данная Инструкция согласована с начальником отдела кадров, начальником юридического отдела и директора по персоналу. Общие положения данной Инструкции определяют порядок назначения и снятия с должности менеджера по обучению, определяет нормативную базу, регламентирующую деятельность менеджера по обучению. Основная нормативная база опирается на Трудовой кодек Российской Федерации, ГОСТ 6/3097, Устав ООО «Техно-регион», Правила внутреннего трудового распорядка, приказы прямого руководства и Положение об Учебно-методическом центре. Кроме того, менеджеры по обучению персоналом должен руководствоваться Концепцией системы развития персонала. Основным требованием квалификации является наличие высшего профессионального образования по направлениям «Психология», «Социология», «Педагогика», «Управление персоналом».

Требования к знаниям предполагают правовую грамотность, то есть знание законодательных и нормативных актов, знание методики управления персоналом. Исполнитель этой должности должен знать рынок образовательных услуг центра (Москвы) и регионов. Кроме того, к знаниям менеджера по обучению предъявляются следующие требования: знание основ социологии, психологии, педагогики и организации труда, а также навыки работы со средствами вычислительной техники, коммуникацией и связи.

Основной функцией менеджера по обучению является обеспечение непрерывного процесса обучения и развития сотрудников фирмы.

Должностные обязанности предусматривают проведение маркетинговых исследований рынка услуг по обучению, сбор, систематизацию и анализ информации о потребностях в обучении сотрудников ООО; составление планов обучения сотрудников ; пополнение и учет фондов пополнения и учет фондов библиотеки ООО «Техно-регион»; решение об организационных вопросов о подготовке и проведению тренингов; сбор и систематизация информации по результатам тренингов и обучающим программам. Кроме того, обязанность менеджера по обучению определена непрерывность - повышать свой профессионального уровень. В разделе должностной инструкции менеджера по обучению предусмотрено присутствие на совещаниях комитетов и рабочих групп сотрудников по направлению деятельности. Должностными обязанностями предусмотрено объективное отношение к другим сотрудникам, оценка их вклада в достижении целей фирмы по результатам работы. В обязанности менеджера по обучения входит также соблюдение правил, конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников фирмы.

Раздел права менеджера по обучению определяет следующие права менеджера: присутствие на совещаниях комитетов и рабочих групп, участие в обсуждении вопросов связанных кадровой службы, осуществление взаимодействия сотрудниками всех структурных подразделений; действовать от имени Учебно-методического центра и представлять его интересы во взаимоотношениях с другими структурными подразделениями в пределах своей компетенции.

Ответственность менеджера предусматривает взыскания за нарушения действующих норм трудового законодательства, причинение материального ущерба, нарушение трудовой дисциплины и некорректное отношение к сотрудникам фирмы.

Взаимоотношения определены одним пунктом который устанавливает, что в процессе работы менеджер по обучению взаимодействует по направлению деятельности с сотрудниками всех структурных подразделений.

Основным критерием эффективности и оценке работы менеджера по обучению является четкое, полное и своевременное предоставление запрашиваемой по направлению деятельности информации из других отделов. Положение инструкции согласованы с начальником Учебно-методического центра, начальником юридического отдела и директора по персоналу.

В соответствии с методикой разработки должностных инструкций в общей части должно быть определено положение и место работника в аппарате управления. Должностная инструкция менеджера по обучению не содержит данного положения.

В разделе Общие положения рассматриваются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться менеджера по обучению в своей деятельности. Первый пункт должностной инструкции должен включать в себя определение основной функции управления, в соответствии с занимаемой должностью. Здесь же должна быть определена подчиненность менеджера по обучению одному (или нескольким) должностным лицам, в соответствии со штатным расписанием. Следовательно, в должностную инструкцию менеджера по обучению должен быть внесен пункт, определяющий основную функцию управления и определен порядок подчиненности должностных лиц. Данный раздел должен также содержать в общей в части порядок назначения, перевода и освобождения работника по данной должности в соответствии с регламентирующей документацией. В общей части должна быть указана квалификационная характеристика, которая предусматривает следующие пункты: стаж работы, уровень образование. Должностная инструкция менеджера по обучению персоналом выделяет отдельным пунктом требования к квалификации. В общей части не определена также основана цель деятельности менеджера по обучению персонала.

Раздел функциональные (согласно инструкции - должностные обязанности) является последним разделом должностной инструкции в то врем как согласно методическим требованиям к разработке должностных инструкций этот раздел следует за разделом Общая часть. В должностные обязанности менеджера по обучению, согласно инструкции предприятия включены положения, предполагающие знания и умения в области маркетинговых исследований, которые не предполагаются как обязательные (по «Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих»).

Порядок установления должностных обязанностей менеджера по обучению в ООО «Техно-регион» в целом отражает цели и задачи поставленные перед ним и соответствует требованиям, предъявляемым к данной должности.

Третьим разделом должностной инструкции согласно методике разработки должностных инструкция являются права менеджера. Данный раздел должностной инструкции менеджера по обучению ООО «Техно-регион»не содержит следующие положения:

Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;

Вносить предложения по улучшению деятельности отдела, по совершенствованию работы;

Представлять отел во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

Раздел ответственность менеджера по обучению персонала содержит положения о взысканиях по отношению к работнику, занимающего данную должность и не предполагает ответственность за несвоевременность выполнения своих функций и качества выполнения функциональных обязанностей.

Инструкция менеджера по обучению не содержит раздела, предусматривающего поощрение за эффективную работу по обучению с персоналом. В условиях рыночной экономики проблема поощрения работников за своевременное и качественное выполнение функциональных обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины является мощным стимулом к добросовестной работе и проявлению творческой активности, причем поощрение работников понимается не только как материальное поощрение, но и как моральное, то есть признание коллективом творческих достижений того или иного работника. Поэтому данный раздел является одним из главных разделов должностной инструкции.

Должностная инструкция не содержит требований к менеджеру по обучению персоналом по овладению знаниями психологии личности и психологии обучения. В основном конкретизируются положения по организационным вопросам обучения.

Раздел – Требования к знаниям менеджера по обучению в целом соответствует предъявляемым к данному разделу требованиям.

2.4 Уточнение некоторых положений должностной инструкции менеджера по обучению персонала

При изучении содержания должностной инструкции менеджера по обучению персонала можно сказать что в целом должностная инструкция менеджера по обучению персонала в основном соответствует по содержанию основным положениям и требованиям Квалификационного справочника. Однако некоторые разделы требуют уточнения и конкретизации положений. Прежде всего – в Обще части инструкции.

В этом разделе (Общая часть) следует уточнить отношения подчинения и положения регламентирующие деятельность менеджера по обучению персонала.

Следует также определить порядок назначение и освобождения от должности менеджера по обучению. В общую часть также включается требования к образованию и квалификации. Затем определяются и конкретизируются требования к знаниям. Соответственно Общая часть инструкции может иметь следующее примерное содержание:

Менеджер по персоналу непосредственно подчиняется начальнику отдела по работе с персоналом ООО «Техно-регион».

Менеджер по обучению персонала руководствуется в своей работе Положением об отделе по работе с персоналом и должностной инструкцией.

Менеджер по обучению персонала назначается на должность и освобождается от нее приказом Генерального директора по представлению Директора по персоналу.

На должность менеджера по обучению персонала назначается лицо имеющее высшее профессиональное образование (по специальности управление персоналом) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области управления персоналом и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); "методы и организацию менеджмента; перспективы развития предприятия; структуру управления и их кадровый состав; этику делового общения; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

Следующим разделом может стать раздел, уточняющий обязанности менеджера по обучению персонала. Стоит обратить внимание на то, что основной задачей деятельности менеджера по обучению – организация работы с персоналом в соответствии с целями организации, а затем необходимо конкретизировать основные должностные обязанности. Эти положения можно сформулировать следующим образом:

Менеджер по обучению персонала организует обучения персонала в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

Определяет потребность в обучении персонала.

Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Составляет планы обучения сотрудников на разные периоды.

Своевременно отвечает на запросы других сотрудников по направлению профессиональной деятельности, предоставлять требуемую информацию в полном объеме.

Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.

Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

В разделе Права менеджера по обучению персонала определяются следующие положения:

Знакомиться с проектами решений руководителя отдела и руководителя организации по направлению деятельности.

Присутствовать на совещаниях комитетов и рабочих групп, других собраниях сотрудников по направлению деятельности.

Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью кадровой службы.

Вносить на рассмотрение Директора по персоналу и начальника отдел кадров предложения по улучшению деятельности отдела и Фирмы и совершенствованию методов работы; варианты устранения имеющихся в деятельности компании недостатков.

Запрашивать лично или по поручению руководства от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

С разрешения Директора по персоналу или начальника отдела кадров привлекать специалистов всех структурных подразделений к решению задач по направлению деятельности.

Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции

Требовать от Директора по персоналу и начальника ОК содействия в исполнении должностных обязанностей, и в реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

Действовать от имени отдела кадров и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

Представлять кадровую службу ООО "Техно-регион" во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

За разделом Права менеджера по обучению персонала следует раздел Ответственность. Ответственность менеджера по обучению персонала может быть сформулирована следующим образом: менеджер по обучению персонала несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него должностной инструкцией обязанностей.

Последним разделом инструкции менеджера по обучению персонала является раздел Поощрение. В этом разделе следует предусмотреть наличие критериев определения эффективности работы менеджера по обучению персонала соответственно возможное поощрение за качественное, добросовестное исполнение профессиональных обязанностей. Содержание этого раздела может определять конкретные виды поощрения (моральное поощрение, материальное поощрение и другие).

Общее примерное содержание инструкции представлено в приложении 2.

Заключение

Совершенствование организации управления фирмой предусматривает комплекс мероприятий связанных с рационализацией функционального разделения труда и организационной структурой управления, типизацией правленческих процедур, оптимизации деятельности управленческого аппарата. Применительно к вопросам регламентации деятельности менеджера по обучению персонала можно сказать о необходимости разработки основных регламентирующих документов, содержащих четкие формулировки положений по выполнению должностных обязанностей.

Организация деятельности менеджеров по обучению персонала предусматривает наличие таких внутренних нормативных документов как Положение об отделе по обучению персонала и должностных инструкций менеджеров по обучению персоналом. В Положении об отделе должны быть четко предусмотрены основные цели и задачи работы отдела по обучению персонала, состав подразделений и работников, задачи и функции подразделения. На основании положения об отделе по обучению персонала разрабатываются должностные инструкции – основной документ, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Основные требования предъявляемые к должностной инструкции определяются «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих». Справочник содержит квалификационные характеристики должностей руководителей предприятий и их структурных подразделений, специалистов, занятых инженерно-техническими, экономическими и другими работами, а также служащих, осуществляющих подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. Он призван способствовать правильному решению вопросов разделения труда между указанными категориями работников, обеспечить единство при определении их должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований.

Основными квалификационными требованиями менеджера по обучению персонала являются:

Высшее профессиональное (гуманитарное) образование

Стаж работы по данному направлению не менее двух лет

Знания законодательных и нормативных–правовых актов, методических материалов по управлению персоналом, экономические знания

Владение средствам вычислительной техники, коммуникаций и связи

Знание по научной организации труда

Требования к уровню развития общей и профессиональной культуры и служебной этики.

Квалификационные требования к менеджеру составляют отдельный раздел должностной инструкции.

Всякий регламентирующий документ строится на единстве прав и обязанностей. Учитывая специфику деятельности, правовые обязанности менеджера по обучению персонала в должностных инструкциях определяются в соответствии с выполняемыми функциями.

Должностная инструкция менеджера по обучению персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Техно-регион» имеет следующую структуру: 1. Требования квалификации; 2. Требования к знаниям; 3. Определяет функции менеджера по обучению; 4. Должностные обязанности; 5. Права; 6. Ответственность; 7. Взаимоотношения; 8. Критерии эффективности и оценки работы менеджера по обучению.

Каждый раздел инструкции содержит положения и требования к профессиональной деятельности менеджера по обучению персонала. Основными недостатками инструкции является несоблюдение требований к ее структуре в частности непоследовательность расположения частей и наличие лишних элементов. Но в целом можно сказать, что инструкция соответствует по содержанию основным положениям и требованиям Квалификационного справочника.

Некоторые положения должностной инструкции менеджера по управлению персоналом ООО «Техно-регион» должны быт уточнены. Руководству предприятия предлагается следующая структура должностной инструкции менеджера по обучению персонала:

Общие положения;

Обязанности;

Права;

Ответственность;

Поощрение.

В приложении работы представлен рекомендуемый примерный текст должностной инструкции. Должностная инструкция должна быть утверждена Директором подразделения по обучению персонала и иметь его подпись. Инструкция может содержать согласование с руководителями отдела кадров и юридического отдела.

Библиографический список литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993г. // Российская газета – 1993г. - № 237. – 25 декабря.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 1.02.2002г. М.: Юридическая литература, 2002.
3. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. – М.: Финстатинформ, 2002г. – 194с.
4. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Высшая школа, 2002. – 269 с.
5. Волгин Н.А. Социальная политика. – И.: Изд-во «Экзамен», 2002г. – 736с.
6. Волгин Н.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 187 с.
7. Волков О.И.. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА – М, 2000г. – 520с.
8. Ворст И., Ревентлоу П. Экономика фирмы: – М.: Высшая школа, 2002
9. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – Спб.: Питер, 2003г. – 429с.
10. Генкин Б.М Основы управления персоналом. - М.: ВЛАДОС, 2001. – 175 с..
11. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. –, - М.: ЮНИТИ, 2002. - с. 238;
12. Герчиков И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 2002г.- 480с.
13. Голубев Ю.Н. Стратегия и тактика совершенствования управления. — СПб.: Питер, 2004.
14. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 2003.
15. Грибов В.Д. Организационные и экономические основы бизнеса. – М.: ИЭП, 2001. – 127с.
16. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства: – М.: Софит, 2003.- 223с.
17. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия–М.: Финансы и статистика, 2001.- 520с.
18. Дафт Р.Л. Менеджмент. – Спб.: Питер, 2001г. – 832с.
19. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер.с англ. Ю.Н. Каптуревского.: Спб.: Питер, 2003г. – 560с.
20. Дятлов В.А.. Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова — М.: Приор, 2004. .
21. Журавлев П.В., Куланов М.Н., Сухарв С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: Изд-во Рос.экон.акад., 2001г. – 412с.
22. Зайцев Г.Г., Файбушевич СИ. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Санкт-Петербург ун-т экономики и финансов, 2002.
23. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.. Основы менеджмента. – М.: Центр, 2001. – 432с.
24. Иванов Н.Н., Нотаров М.В. Формирование организаций и основы внутрифирменного менеджмента. – Спб.: изд-во Гос. Ун-та, 2002 – 97 с.
25. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием. - М.: Инфра, 2005.
26. Кибанов А.Я.. Мамедзаде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом: регламентация труда. - М.: Экзамен. 1999.
27. Кибанов А.Я.Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2001. – 275 с.
28. Колосницына М.Г. Экономика труда. – М.: Магистр, 2001. – 341с.
29. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М.: Дека,2002. – 304с.
30. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 рос. компаний). – М.: ИНФРА–М, 2001. – 368с.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА – М, 1999г.- 336с.
32. Менеджмент организации / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфа-М, 2005.
33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. М.: Дело, 2001.
34. Мильнер Б.З. Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. - М.: ИНФРА, 2002.
35. Огонесян И.А. Управление персоналом организации. – Мн.: Амалфея, 2000. – 374 с.
36. Одегов Ю. Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатиформ, 2002. – 878с.
37. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Саратов: Саратовский Государственный Университет, 2001г. – 261с.
38. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Куланов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (социально – экономический аспект). – М.: Изд-во Рос.экон. акад., 2003г. – 174с.
39. Петров Р.А. Нормирование труда на промышленном предприятии. – Ростов – н. – Д. : Феникс, 2003г. – 68с.
40. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.: Серия «Университетский учебник», 2000. – 289 с.
41. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 264 с.
42. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М.: Юнити, 2000.- 285 с.
43. Современное управление. Энциклопедический справочник. Пер.с англ., Т 1. – М.: Издатцентр, 2001.- 581 с.
44. Соловьев А.К. Экономические основы современного менеджмента. – М.: Современная экономика и право, 2005г.- 182с.
45. Старобинский Э.Е Как управлять персоналом. - М.: Менеджер, 2001. – 163 с.
46. Усманов Г.К. Проблемы эффективности современного производства. – М.: Финстатинформ, 2004г. – 260с.
47. Черкасов Г. Н. Организация труда на предприятии. – М.: Экономист, 2004.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: Интел-синтез, 2002. – 352 с.
49. Эринберг Р.Д. , Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика М.: МГУ, 2004. – 184 с.
50. Ассонов В.У. Проблемы управления организацией // Вопросы экономики. – 2004. - № 7. – С. 37-45.
51. Лащина Д.Г. Организационные структуры управления: практические советы // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - № 1. – С. 41-46.
52. Тарасов В. К. Персонал – технологии // Экономика и управление – 2003 - № 6 – с. 43 – 55.

Приложение 1

Определение потребностей профессионального развития

Приложение 2

Должностная инструкция менеджера по обучению персонала

Общая часть

Менеджер по персоналу непосредственно подчиняется начальнику отдела по работе с персоналом ООО «Техно-регион».

Менеджер по обучению персонала руководствуется в своей работе Положением об отделе по работе с персоналом и должностной инструкцией.

Менеджер по обучению персонала назначается на должность и освобождается от нее приказом Генерального директора по представлению Директора по персоналу.

На должность менеджера по обучению персонала назначается лицо имеющее высшее профессиональное образование (по специальности управление персоналом) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области управления персоналом и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); "методы и организацию менеджмента; перспективы развития предприятия; структуру управления и их кадровый состав; этику делового общения; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

Должностные обязанности

Менеджер по обучению персонала организует обучения персонала в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

Определяет потребность в обучении персонала.

Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Составляет планы обучения сотрудников на разные периоды.

Своевременно отвечает на запросы других сотрудников по направлению профессиональной деятельности, предоставлять требуемую информацию в полном объеме.

Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.

Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

Права

Менеджер по обучению персонала организует обучения персонала в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

Определяет потребность в обучении персонала.

Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Составляет планы обучения сотрудников на разные периоды.

Своевременно отвечает на запросы других сотрудников по направлению профессиональной деятельности, предоставлять требуемую информацию в полном объеме.

Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.

Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

В разделе Права менеджера по обучению персонала определяются следующие положения:

Знакомиться с проектами решений руководителя отдела и руководителя организации по направлению деятельности.

Присутствовать на совещаниях комитетов и рабочих групп, других собраниях сотрудников по направлению деятельности.

Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью кадровой службы.

Вносить на рассмотрение Директора по персоналу и начальника отдел кадров предложения по улучшению деятельности отдела и Фирмы и совершенствованию методов работы; варианты устранения имеющихся в деятельности компании недостатков.

Запрашивать лично или по поручению руководства от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

С разрешения Директора по персоналу или начальника отдела кадров привлекать специалистов всех структурных подразделений к решению задач по направлению деятельности.

Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции

Требовать от Директора по персоналу и начальника ОК содействия в исполнении должностных обязанностей, и в реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

Действовать от имени отдела кадров и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

Представлять кадровую службу ООО "Техно-регион" во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

Ответственность

Менеджер по обучению персонала несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него должностной инструкцией обязанностей.

Поощрение.

За добросовестное выполнение профессиональных обязанностей и отсутствие нарушении трудовой дисциплины работнику объявляется благодарность либо выплачивается премия в отдельных случаях повышается должностной оклад.

Подпись Директора по кадрам