МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа экономики

Специальность -

Группа

**ОТЧЕТ**

По преддипломной практике на предприятии ЗАО «Тестрон-Казань»

|  |
| --- |
| Научный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ подпись Дата |
| Руководитель практики \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись Дата |
| Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись Дата |

**Казань, 2011**

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ | 5 |
| 1.1. Место системы управления персоналом в общей системе управления предприятием  | 5 |
| 1.2. Сущность и задачи системы управления развитием персоналом | 11 |
| 1.3. Методы управления развитием персонала в современных условиях | 19 |
| 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» | 23 |
|  2.1. Анализ деятельности ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ». Миссия, цели организации, организационная структура управления.  | 23 |
| 2.2. Анализ структуры персонала  | 29 |
| 2.3. Анализ системы управления персонала  | 34 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 41 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 44 |
| Приложения |  |

ВВЕДЕНИЕ

Система управления персоналом - это комплекс разработанных, внедренных и используемых в компании технологий, определяющих все основные HR-процессы (например, наем, обучение и развитие, адаптацию, вознаграждение, процедуры принятия кадровых решений и пр.). Именно реализация такого подхода позволяет в короткие сроки и с минимальными вложениями и рисками создать эффективную систему управления персоналом компании. Кроме того, существует ряд требований к системе управления персоналом, определяемый спецификой современного рынка страховых услуг (и рынка труда данной отрасли). Например, к числу таких специфических особенностей относится необходимость постоянного найма технического персонала, вызванная значительной текучестью кадров в условиях выдвигаемых требований к быстрому коммерческому успеху. Отсюда же вытекает требование по обеспечению транспарентности процессов управления персоналом для повышения уверенности персонала в полном соблюдении обязательств перед ними со стороны работодателя.

Система управления персоналом в организации – это динамично развивающая система, прошедшая от планового распределения молодых специалистов до современного рынка большой путь.

Актуальность проблемы обостряется в большей мере в связи с развитием рыночной системы в России, в которой большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому современные тенденции в развитии системы управления персоналом являются приоритетом для фирмы, поскольку это играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Целью преддипломной практики является изучение и анализ системы управления развития персонала на ЗАО «Тестрон-Казань».

Исходя из поставленной цели работы, нужно выделить несколько задач, которые необходимо решить:

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации.
2. Проанализировать систему управления персоналом на ЗАО «Тестрон-Казань».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. Место системы управления персоналом в общей системе управления предприятием

Труд— процесс сознательной целесообразной деятельности человека, воздействия его на предметы труда с целью создания материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей. Труд — важнейшая форма бытия, главная сфера жизнедеятельности, способ преобразования себя и общества через отношения с другими.

Факторами производства (т. е. составом элементов, необхо­димых для производства продукции), по К. Марксу, являются средства труда, предметы труда, собственно труд. По Ж.-Б. Сэю, такими факторами являются земля (природные ресурсы), ка­питал и собственно труд. И в «социалистический», и в «капита­листический» набор факторов производства, как показано на рис. 1.1, входит живой труд, единственный активный фактор, воздействующий на все остальные факторы. Для производства простой продукции достаточно умения осуществлять некото­рые виды работ: так, ремесленник в состоянии произвести пару обуви, крестьянин может вырастить урожай, однако если процесс производства и/или продукт сложный, участников производства много, возникает необходимость в разделении труда, его координации, кооперации и реализации специфи­ческой формы живого труда — управления. Даже в крестьян­ской семье в условиях натурального хозяйства требовались планирование работ, распределение обязанностей, координа­ция и коррекция трудового поведения, стимулирование. Все виды совместной работы людей и все аспекты ее выполнения требуют организации деятельности, управления деятельно­стью.

По сути, управление является формой живого труда, на­правленного на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы скорейшим образом достигать целей и минимизировать затраты всех видов ре­сурсов.

Относительно факторов производства, фактор «управление», являясь формой живого труда, воспринимается уже как само­стоятельный, по мнению первого директора Казанского инсти­тута научной организации труда И. Бурдянского, «четвертый фактор производства».

Рис. 1.1.1.Факторы производства по К. Марксу и Ж.-Б. Сэю

Управлять поведением и настроением человека можно, фор­мируя среду и/или непосредственно влияя наличность, «играя на струнах человеческой души». Влияя на поведение, очень лег­ко скатиться на манипуляцию человеком, и грань здесь доста­точно тонкая. Так, при манипуляции манипулятор имеет скры­тые цели, к достижению которых подвигает другого человека, латентно влияя и меняя его ценности, установки, мотивы, убеж­дения; управление же, влияние на поведение должно осуществ­ляться на фоне открытости конечных целей для обеих сторон и признания их ценности обеими сторонами, здесь нет целей, из­вестных только управленцу. Неслучайно одним из перспектив­ных методов управления сейчас рассматривается «менеджмент открытых бухгалтерских книг».

Управление персоналом:

1. Это элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организационных целей. Управление персоналом заключается в деятельности по обеспечению по­требностей организации (текущих и перспективных) в работ­никах всех категорий.

Приведем определение управления персоналом: «Управление персоналом ор­ганизации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подраз­делений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принци­пов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персона­лом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персона­ла; определении кадрового потенциала и потребности органи­зации в персонале. Управление персоналом организации охва­тывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров» /13, с.79/.

Субъекты управления персоналом — менеджеры организа­ций — относятся так же к персоналу организации, как и все остальные категории работников, и в этом контексте можно го­ворить о самоуправляемости персонала.

Функции по управлению персоналом, исходя из его специ­фики, укрупненно определяются так: нанимать, развивать, стимулироватьразвитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, удерживать работников в организации.

2.Это управление основным фактором производства, живым трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способно­стью к развитию потенциала, обладающим всеми свойствами жи­вых систем. Управление персоналом — это управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями.

Объектомуправления являются работники организации, одновременно выступающие и как субъекты, т. е. имеющие, как правило, собственное мнение, позицию, отражающиеся на по­ведении, а предметом— трудовое поведение работников и групп и факторы, его определяющие. Влияя на эти факторы (личност­ные, социальные, экономические, нравственные), менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения. В идеа­ле — это создание развивающейся организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой реализуется движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

3. Как наука, управление персоналом — это комплексная при­кладная наука об организационно-экономических, администра­тивно-управленческих, технико-технологических, плановых, груп­повых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Управление персоналом как наука опирается на достижения фундаментальных и прикладных гу­манитарных наук (психология, социология, социальная психо­логия, педагогика, экономическая психология и социология, ме­неджмент и др.). Объектомэтой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессио­нально-квалификационные и социальные группы,- коллективы и организация в целом) в организации (рис. 1.2).

Рис. 1.1.2. Объект науки и практики управления персоналом

Субъект «организация»рассматривается и как целостный ор­ганизм (по Файолю, «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив, но зачастую приходится рассма­тривать и персоналии, руководство или хозяев организации, представляющих, персонифицирующих ее интересы и опреде­ляющих ее особенности и поведение.

Предметомнауки управления персоналом являются основ­ные закономерности и движущие силы, определяющие поведе­ние людей и общностей в условиях совместного труда.

Задачейявляется познание закономерностей и факторов по­ведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале — это создание организации, работающей на принципе сотрудни­чества, в которой оптимально сочетается движение к общеорга­низационным, групповым и индивидуальным целям.

В состав персонала целесообразно включать всех работни­ков, чей живой труд способствует получению конечной продук­ции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера отношений между ними и организацией. Та­кое понимание персонала основывается на том, что даже при гражданско-правовых отношениях между работниками и организацией организация выполняет ряд функций по управлению ними людьми, включая подбор (привлечение, отбор, наем), вознаграждение, оценку результатов, урегулирование конфлик­тов, учет, зачастую предоставляет им и пользование ресурсы раз­личного вида. Многообразие организационно-правовых (и неправовых) форм отношений между работником и организацией затрудняет четкое фиксирование состава персонала организа­ции. По умолчанию большинство материалов по управлению персоналом предполагает наличие между работодателем и наем­ным работником трудовых отношений, т. е. основанных на за­ключении трудового договора и трудовом законодательстве РФ.

Определим особенности персонала в отличие от других фак­торов производства:

* персонал — ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;
* работник — личность, сложная и большая система, облада­ющая всеми свойствами систем;
* персонал, в отличие от материальных и денежных факто­ров, — активный фактор, принимающий и реализующий все решения;
* работник проявляет уникальность и субъективизм прак­тически во всех своих проявлениях (влияние онтогенеза, личности, группы на поведение — несомненно и суще­ственно);
* обладает значительным, но плохо определяемым и плохо прогнозируемым индивидуальным и групповым потенциа­лом, как позитивной направленности, так и негативной;
* способен к развитию и саморазвитию при соответствующих условиях и в то же время способен к саморазрушению;
* системы «работник, группа, коллектив» имеют сложную и динамичную структуру;
* персонал, в определенной степени, самоуправляем, посколь­ку управленцы всех уровней входят в состав персонала;
* характеризуется неразрывностью рационального и эмоцио­нального, что усложняет прогнозы поведения и реакции на воздействие;
* персонал способен не только к системообразованию (фор­мированию новых групп, команд разной направленности), но и к системоразрушению;
* непредсказуем, поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;
* инициативен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение, и это требует постоянного исследова­ния мотивов поведения и обновления стимулов;
* не всецело надежный;
* подвержен влиянию скрытых от других людей факторов;
* характеризуется такими сложными психологическими по­нятиями, как направленность, принципы, идеалы, жела­ния, потребности, интересы, стереотипы, предубеждения, убеждения, подверженность влиянию среды;
* в совокупности персонал — мощная группа интересов, спо­собная в полном составе или отдельными подгруппами осуще­ствить подмену целей организации на собственные (например, могут не совпадать интересы топ-менеджмента и собственни­ков, администрации и других наемных работников);
* персонал способен выступать одновременно в нескольких ролях: и как акционеры (владельцы акций), и как потреби­тели (клиенты), и как носители информации, в том числе о внешней среде, и как агенты своей организации. Имеет ме­сто многообразие исполняемых ролей, их или противоречи­вость, или синергия, или диффузия (взаимопроникновение и взаимовлияние ролей), или специфичность (разделенность, «несмешиваемость»).

Управление поведением столь сложным явлением требует как специальной подготовки, так и постоянного труда по более глу­бокому познанию. Эта работа требует приобретения разнообраз­ных навыков и использования для познания и регулирования поведения наиболее адекватных моделей. В связи с постоянным развитием объекта управления (который всегда является и субъ­ектом, активным лицом во взаимодействии с руководителем) не­обходим постоянный процесс накопления и осмысления, науч­ного познания сути и происходящих изменений, коррекция и замена моделей, объясняющих поведение и его причины.

1.2. Сущность и задачи системы управления развитием персоналом

 В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное Б.М. Генкиным: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий" /17, с.73/.

 Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками" /18, с.112/.

 Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Развитие персонала является стратегической функцией кадрового ме­неджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущ­ности понятия "развитие" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ве­дущим фактором системы образования человека, персонала орга­низации наравне с обучением и воспитанием.

Развитие персонала можно определить через характеристику его показателей (табл.1.2.1).

Таблица 1.2.1

Характеристика понятия "развитие"

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | **Характеристика** |
| Как объект исследования | Представляет совокупность функцио­нально связанных между собой элемен­тов, связей, зависимостей, изменяющих­ся с преобразованием во внутреннем строении, структуре. Развитие происхо­дит процессуально в определенных ус­ловиях взаимодействия с "соседними системами" |
| Структура (механизм) | Характеризуется количеством составля­ющих элементов, порядком их располо­жения и качественными изменениями в процессе развития |
| Источник развития | Возникает в результате противоречий между старым и новым |
| Форма развития | Эволюционная (медленное, постепен­ное, качественное изменение); революционная (внезапная, резкая, скачкообразная) смена качественных характеристик в структуре объекта |
| Направленность | Прогрессивная; регрессивная |
| Динамика | Времени; темпов роста |

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты яв­ляются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудни­ков, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производи­тельности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на фи­нансовые результаты капиталовложения в профессиональное разви­тие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

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

Традиционными методами определения и регистрации потребно­стей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивиду­ального развития, который передается в кадровую службу. Специалисты по профессиональному разви­тию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимо­сти, соответствия потребностям организации и ее финансовым возмож­ностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессиональ­ного развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы пси­хологического тестирования, с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессио­нальных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность опре­делить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть ме­роприятия по их ликвидации.

Мероприятиями по профес­сиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела персонала, 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. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные 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.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление 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 /43, с.150/.

Для того, чтобы предприятие могло длительное время оставаться на рынке, ему нужны гибкие основные процессы, адаптирующиеся к внешним изменениям. Разумеется, внешние изменения влияют также на вспомогательные процессы, и управление персоналом — не исключение. Требования здесь значительно возросли, поскольку децентрализация, ориентация на процессы и стремление к общему оптимуму основных процессов предполагают интегрированное развитие персонала. Необходимо систематически знакомить работников с новыми требованиями, чтобы ответить на этот вызов.

Как видно из рис. 1.2.1, децентрализация требует разносторонних специалистов, с которыми можно выпускать небольшие партии уникальных продуктов, ориентированных на международный рынок; людей, умеющих работать в группе, справляться с возрастающей сложностью и осваивать новые технологии. Без квалифицированных работников нет ни инноваций, ни совершенствования, ни высокой производительности, а значит, нет конкурентоспособности.

В управлении персоналом необходимо, таким образом, смотреть вперед, определяя, какая квалификация будет в первую очередь востребована в долгосрочной перспективе, вырабатывая у работников навыки сотрудничества, совместной работы, самостоятельного освоения новых технологий и методов, оказывая им помощь в приобретении специальных знаний. Существенно, что квалификационное соответствие должно быть ориентировано как на клиента, так и на работника. Первая характеристика определяет ответственность работника за удовлетворенность клиента, вторая — его готовность к обучению, так что ориентированное на процессы повышение квалификации способствует развитию и закреплению процессного мышления.

Рис.2.2.1. Составляющие разносторонней квалификации

Социальная компетентность предполагает умение отличать случайные контакты от ситуаций, значимых в коммуникационном отношении, методическая — умение принимать решения по широкому спектру вопросов и решать проблемы различного характера. Специальная компетентность обеспечивает выполнение поставленных задач на высоком профессиональном уровне. Компетентность в области обучения означает способность самостоятельно получать и применять необходимые знания. Все эти навыки дополняют приобретенную ранее профессиональную квалификацию (которая остается главным компонентом), помогая человеку эффективно применять в своей работе все имеющиеся у него знания, умения и способности.

На рис. 2.2.2. перечислены отдельные задачи повышения квалификации в процессной организации, которые все объединены общей целью — самостоятельным менеджментом. Для такого менеджмента в рамках децентрализованной организационной структуры нужны навыки самоорганизации, самоуправления, самостоятельного контроллинга, самообразования, самодисциплины и самообслуживания. Работник, таким образом, ценится не только за высокий профессионализм, но и за умение и желание учиться, способность к работе в команде, готовность к сотрудничеству, надежность. Все это предполагает разностороннюю квалификацию, включающую социальный, методический, профессиональный и образовательный компоненты /64, с.150/.

Рис.2.2.2. Самостоятельный менеджмент, как цель повышения квалификации

Процесс развития персонала оказывает огромное влияние на все последующие подпроцессы в рамках управления персоналом: ведь именно здесь происходит определение численности и квалификации работников, которые понадобятся предприятию в будущем для обеспечения его основных и вспомогательных (а также управленческих) процессов. От правильности сделанных оценок решающим образом зависит дальнейший успех вновь созданных организационных структур, ориентированных на процессы, и способность бизнеса адаптироваться к внешним изменениям.

1.3. Методы управления развитием персонала в современных условиях

Следует различать методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы.

Методы управления классифицируются по различным при­знакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых (приказ, стимул) пред­полагается непосредственный результат воздействии, некоторые направлены на создание условий для достижения высоких ре­зультатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить методы формального и неформального воз­действия. Соотношение их в практике управления отражает ха­рактерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчинен­ными, поведение в коллективе и т. д.

Наибольшее значение имеет классификация методов управ­ления на основе объективных закономерностей, присущих про­изводству как объекту управления, на основе специфики отно­шений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

* организационные (в том числе административно-правовые);
* экономические;
* социально-психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как не­разрывны и органичны отношения, на которых они базируют­ся. Успешное использование методов управления в значитель­ной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и фи­логенетических закономерностей развития и функционирова­ния управляемой системы). В методах управления находит свое выражение практическое использование этих законов /55, с.14/.

Методы управления организационные базируются на органи­зационных отношениях между людьми. Всю совокупность ор­ганизационных методов управления можно классифицировать по трем группам: методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия. Методы организационно-стабилизирующего воздействия предназначе­ны для создания организационной основы совместной работы. Это — распределение функций, обязанностей, ответственно­сти, полномочий, установление порядка деловых взаимоотно­шений. Они включают: регламентирование — четкое закрепле­ние функций и работ; нормирование — установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструк­тирование — ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы распорядительного воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты дея­тельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы дан­ной группы реализуются в форме директивы, приказа, указа­ния, распоряжения, резолюции, предписания и т. д. Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного вы­полнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Административные, или административно-правовые мето­ды управления имеют ту особенность, что они связаны с власт­ной природой управления: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне — управ­ляемому. В этом случае наблюдается, как правило, прямая под­чиненность. Каждое нижестоящее звено организационно под­чинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения, независимо от собственного мнения. Администра­тивные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон, могут иметь правовые последствия.

Экономические методы управления предназначены для воз­действия на экономические отношения. Здесь выделяются такие методы: хозяйственный расчет, капитальные вложения, система амортизационных отчислений; плата за фонды; использование фондов развития производства; системы материального стиму­лирования, распределения прибыли и др. К экономическим ме­тодам управления относятся также ценообразование, кредитова­ние, система дотаций, осуществление материальных санкций. Каждый из этих методов специфичен. Часть из них возможно ис­пользовать только в широких масштабах управления — народное хозяйство, отрасль и т. д., другие же используются независимо от уровня управления.

Социально-психологические методы управления предназна­чены для воздействия на социально-психологические отноше­ния между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управле­ния. Речь идет о направлениях деятельности, методах, приемах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу. Социально-психологические мето­ды включают: 1) социальное планирование и социальную поддержку, 2) развитие потенциала коллектива, групп и работников, 3) формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации, 4) формирование команд, 5) соучастие работников в принятии решений, 6) фор­мирование привлекательной миссии и видения будущего кол­лектива, группы, организации, 7) повышение качества трудовой жизни, 8) индивидуальный подход к работникам, 9) создание высокого уровня качества трудовой жизни и т. п.

Обязательным условием успешного развития персонала является наличие всей нужной для этого информации. Источником первичных данных выступает систематический анализ бизнес-процессов, в ходе которого исследуется фактическое состояние процессов, выявляются их слабые места, строится модель и в соответствии с ней описываются новые задачи и направления деятельности. Диаграмма будущего процесса (подготовленная, например, в системе SYCAT) становится основой для описания организации труда, требуемых организационных мер и ресурсов ИИС. Далее определяются сферы полномочий и ответственности участников процесса, а по ним, в свою очередь — необходимая квалификация. Затем можно переходить к детальному планированию потребности в кадрах и мероприятий по повышению квалификации.

Штатное расписание способно помочь в выработке концепции повышения квалификации для сотрудников предприятия. Соответствующая процедура состоит из восьми шагов. На шаге 1 необходимо вновь обратиться к данным анализа содержания работы и составить профиль сотрудника, на шаге 2 — установить существующие квалификационные требования, а на шаге 3 — представить их в виде формальной спецификации. На шаге 4 путем сравнения навыков (фактического профиля) работника с профилем квалификационных требований определяется, каких знаний и умений ему недостает, и составляется план мер по повышению квалификации. На шаге 5 эти меры фиксируются в учебном плане и в соглашениях о целях, а на шаге 6 становятся основой для определения потребности в кадрах. Шаг 7 — это непосредственно учебные занятия, шаг 8 — контроллинг успешности обучения.

1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ»

2.1. Анализ деятельности ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ». Миссия, цели организации, организационная структура управления

Закрытое акционерное общество «ТЕСТРОН- КАЗАНЬ», образованное в 2002 году, одно из самых динамично развивающихся предприятий хлебопекарной отрасли Республики Татарстан.

Предприятие оснащено современным оборудованием, позволяющим выпускать широкий ассортимент хлебобулочных и кондитерских изделий. За счет собственных средств ЗАО проводит непрерывную реконструкцию и приобретает современное оборудование. В 2005 году была введена в строй уникальная автоматическая линия для производства пшеничного, ржаного и ржано-пшеничного формового хлеба. А в 2006 году запущена автоматическая линия по производству батонов.

Сегодня проблема качества стоит перед производителями как никогда остро. Причем качество должно быть подтверждено соответствующими документами. ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» первым в отрасли стал работать над этими вопросами: создали службу качества с большими полномочиями, усовершенствовали все этапы производства от входного контроля сырья и очистки воды, до хранения готовой продукции. Была реорганизована система управления, обучены специалисты.

Место нахождение Общества - Республика Татарстан, г.Казань. Почтовый адрес: 420103, г.Казань, ул.Серова.

Миссией ЗАО «Тестрон-Казань» является обеспечение населения качественными хлебобулочными изделиями.

 Основная цель организации - быть лидером в сферах своей профессиональной деятельности, формируя высокие стандарты качества в области производства, управления и контроля.

Основными видами деятельности ЗАО являются:

- производство хлебобулочных и кондитерских изделий;

- реализация хлебобулочных и кондитерских изделий через фирменные магазины и торговую сеть города;

- оптовая торговля./73/

Организационная структура приведена на рис.2.1.1.

Нач. лаборатории

Зав. складом

Нач. ремонтных мастерских

Нач. цеха 2

Нач. отд.сбыта и снабжения

Нач. транспортного участка

Нач. цеха 1

Бухгалтерия

Директор ЗАО «Тестрон-Казань»

Зам директора по общим вопросам

Главный инженер

Финансовый директор

Нач. отд.кадров

**.**

Рис.2.1.1. Организационная структура ЗАО «Тестрон-Казань»

Оперативное руководство деятельности ЗАО «Тестрон-Казань»

 осуществляет генеральный директор.

 Директору непосредственно подчиняются :

- финансовый директор;

- главный инженер;

-заместитель директора по общим вопросам.

 Главный инженер определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых и трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность.

В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на долгосрочную и среднесрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства.

Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий.

Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению продукции и технологии. Осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

Принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ.

Организует обучение и повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала.

Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

На время отсутствия директора предприятия исполняет его обязанности и использует его права, несет ответственность за надлежащее их исполнение и использование.

Заместитель директора по общим вопросам обеспечивает бесперебойную работу оборудования неосновного производства.

Организует работу по учету наличия и движения оборудования, составлению и оформлению технической и отчетной документации.

Руководит разработкой нормативных материалов по ремонту оборудования, расходу материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды, анализом показателей его использования, составлением смет на проведение ремонтов, оформлением заявок на приобретение материалов и запасных частей, необходимых при эксплуатации оборудования.

Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Принимает участие в подготовке предложений по аттестации, рационализации, учету и планированию рабочих мест, по модернизации оборудования, реконструкции, техническому перевооружению предприятия, внедрению средств комплексной механизации и автоматизации технологических процессов, охраны окружающей среды, в разработке планов повышения эффективности производства.

Организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта, и устанавливает очередность производства ремонтных работ.

Изучает условия работы оборудования, отдельных узлов и деталей.

Разрабатывает и осуществляет мероприятия по предупреждению неплановых остановок оборудования, продлению сроков службы узлов и деталей, межремонтных периодов, улучшению сохранности оборудования, повышению надежности его в эксплуатации.

Организует на предприятии специализированный ремонт, централизованное изготовление запасных частей, узлов и сменного оборудования.

Принимает участие в изучении причин повышенного износа оборудования, его простоев, расследовании аварий, разработке и внедрении мероприятий по их ликвидации и предупреждению.

Руководит разработкой и внедрением мероприятий по замене малоэффективного оборудования высокопроизводительным, по сокращению внеплановых ремонтов и простоев оборудования, снижению затрат на ремонт и его содержание на основе применения новых прогрессивных методов ремонта и восстановления деталей, узлов и механизмов.

Обеспечивает контроль над качеством работ по монтажу оборудования, рациональным расходованием средств на капитальный ремонт, за правильностью хранения оборудования на складах, своевременностью проверки и предъявления органам, осуществляющим государственный технический надзор, подъемных механизмов и других объектов, внесения изменений в паспорта на оборудование.

Принимает меры по выявлению неиспользуемого оборудования и его реализации, улучшению эксплуатации действующего оборудования, организации ремонтных работ на основе механизации труда и внедрения прогрессивной технологии, совершенствованию организации труда работников ремонтной службы.

Обеспечивает соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении ремонтных работ.

Участвует в разработке и внедрении мероприятий по созданию безопасных и благоприятных условий труда при эксплуатации и ремонте оборудования, в рассмотрении рационализаторских предложений, касающихся улучшения работы оборудования, дает отзывы и заключения на наиболее сложные из них, а также на проекты отраслевых нормативов и государственных стандартов, содействует внедрению принятых рационализаторских предложений.

Организует работу по учету наличия и движения оборудования, составлению и оформлению технической и отчетной документации.

Руководит работниками отдела и подразделениями, осуществляющими ремонтное обслуживание оборудования, зданий и сооружений предприятия, организует работу по повышению их квалификации.

Финансовый директор, совместно с главным бухгалтером, осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает организацию учета и отчетности на предприятии. Осуществляет контроль за соблюдением оформления первичных и бухгалтерских документов. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Проводит аналитическую работу по состоянию финансовой деятельности предприятия.

Начальник отдела кадров ведет учет личного состава предприятия и установленную документацию по кадрам. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, инструкциями и приказами руководителя предприятия.

Начальник отдела сбыта и снабжения организует и лично руководит проведением сбытовой политики, обеспечивает достижение поставленных целевых показателей по доле регионального рынка, по объемам продаж, обеспечивает поддержание и развитие имеющейся региональной клиентской базы, не допускает сверхнормативной и/или просроченной дебиторской задолженности клиентов. Он также занимается организацией закупок запчастей и материалов по всему ассортименту фирмы.

Организация по «функциям»- означает, что все рынки и виды выпускаемой продукции могут рассматриваться в виде некоторых однородностей, для которой вполне достаточно четкая специализация ее подразделений по направлениям. Это оптимальная организация структуры, когда видов продукции и рынков немного.

2.2. Анализ структуры персонала

Система управления развитием персонала на предприятии ЗАО «Тестрон-Казань» предназначена для обеспечения предприятия компетентным, лояльным и удовлетворенным своим трудом персоналом.

Основными данными для работы системы являются:

* штатное расписание;
* список вакансий и заявок на укомплектование штата;
* заявок на обучение, поданных структурными подразделениями предприятия.

Система управления развития персонала основывается на следующих принципах:

* открытость руководства для работников;
* достаточное финансирование мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала организации;
* оценка потенциала каждого работающего на предприятии.

Основные качественные характеристики персонала ЗАО «Тестрон-Казань» приведены в табл.2.2.1-2.2.4 и на рис.2.2.1-2.2.4.

Таблица 2.2.1

Категории персонала в ЗАО «Тестрон-Казань»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категории персонала | Кол-во в 2007 г, чел | Кол-во в 2008 г, чел | Кол-во в 2009 г, чел |
| 1.                  | Руководители | 47 | 29 | 22 |
| 2.                  | Служащие | 5 | 5 | 5 |
| 3.                  | Рабочие | 342 | 307 | 302 |
| 4.                  | Специалисты | 38 | 33 | 41 |

Рис.2.2.1.Категории персонала ЗАО «Тестрон-Казань»

Как видно из этих графиков, основной состав организации – это рабочие (79,1%). Специалисты и руководители составляют примерно 10% всего штатного состава.

Динамика показывает, что сокращается общее количество работающих на предприятии. Число рабочих сократилось в 2008 г.на 10,2%, в 2009 на 4,5%. Число специалистов выросло в 2009 г.на 8% по отношению к 2007 г. Это связано с внедрением на предприятии нового сложного оборудования, которое позволило сократить общих списочный состав.

Таблица 2.2.2.

Категории персонала в ЗАО «Тестрон-Казань» по уровню образования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категории персонала | Кол-во в 2007 г, % | Кол-во в 2008 г, % | Кол-во в 2009 г, % |
|  | Высшее | 85 | 117 | 129 |
|  | Неполное высшее | 59 | 103 | 114 |
|  | Среднее | 152 | 87 | 79 |
|  | Среднеспециальное | 129 | 67 | 67 |
|  | Неполное среднее | 7 | 0 | 0 |
|  | Итого | 432 | 374 | 389 |

Рис.2.2.2.Категории персонала ЗАО «Тестрон-Казань» по уровню образования

Из табл. и графика видно, что кадровый состав организации меняется со временем. Если в 2007 г. большинство сотрудников имели только среднеспециальное образование, то уже в 2008 – основа коллектива- люди с высшим и неполным высшим образованием, т.е. студенты старших курсов.

Точно также, все кто имел неполное среднее образование- получили его. Увеличилось и количество людей со среднеспециальным образованием.

Таблица 2.2.3.

Категории персонала в ЗАО «Тестрон-Казань» по возрасту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категории персонала по возрасту | Кол-во в 2006 г, % | Кол-во в 2007 г, % | Кол-во в 2008 г, % |
|  | 18-25 лет | 117 | 115 | 111 |
|  | 26-30 лет | 134 | 127 | 139 |
|  | 31-40 лет | 68 | 87 | 89 |
|  | 41-50 лет | 67 | 41 | 39,5 |
|  | 51-60 лет | 43 | 0,5 | 9 |
|  | Старше 60 лет | 3 | 3,5 | 1,5 |
|  | Итого | 432 | 374 | 389 |

Рис.2.2.3. Категории персонала по возрасту

Основной костяк работающих на предприятии составляют молодые рабочие в возрасте 18-25 лет. Причем, количество данной категории неизменно растет и в 2009 г. составляет 30% списочного состава. Также увеличивается количество работающих в возрасте 26-30 лет. В 2009 г.- данная категория составляет 36% состава работающих.

Но в то же время значительной остается цифра работающих в возрасте 41-50 лет. В 2009 г. категория составляет 10% состава.

Приведем распределение персонала в организации по стажу работы.

Таблица 2.2.4.

Категории персонала в ЗАО «Тестрон-Казань» по стажу работы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категории персонала по возрасту | Кол-во в 2006 г, % | Кол-во в 2007 г, % | Кол-во в 2008 г, % |
|  | До 1 года | 117 | 125 | 129 |
|  | 1-3 года | 212 | 156 | 179 |
|  | 4-8 лет | 36 | 32 | 22 |
|  | 9-11 лет | 67 | 61 | 59 |
|  | Итого | 432 | 374 | 389 |

Рис.2.2. 4. Категории персонала по стажу работы

Стаж работы в компании ЗАО «Тестрон-Казань» у основной массы сотрудников не превышает 1-3 лет (46%). Много молодых сотрудников со стажем менее года – в 2009 г. 33%.

В то же время достаточно опытных кадров, имеющих стаж 9-11 лет –в 2009 г. -15%.

Анализируя структуру персонала в ЗАО «Тестрон-Казань» можно сделать следующие выводы:

Большинство работников организации – это молодые люди в возрасте от 26 до 30 лет (30%), имеющие среднеспециальное образовние (35%).

Стаж работы в компании ЗАО «Тестрон-Казань» у основной массы сотрудников не превышает 1-3 лет (46%).

Анализируя данные можно сказать, что кадровый состав организации меняется незначительно. Увеличение количества сотрудников происходит за счет притока молодых рабочих.

2.3. Анализ системы управления развития персонала

В современной организации преду­сматривается два основополагающих инструментальных варианта развития персонала /11/:

1) дифференциация развития кадров по различным критериям (например, целевые группы, отдельные лица, области предпринима­тельства);

2) интеграция отдельных частей системы в целенаправленном развитии кадров.

Одной из форм развития персонала является карьера. Под карьеро*й* и, соответственно, прохождением трудового пути понимают любую последовательность смены рабочих мест (горизонтально и верти­кально) трудящимся в его производственной сфере.

Условием для планирования трудового пути являются сведения о траекториях продвижения по службе, смены рабочих мест. Есть раз­личие между горизонтальной и вертикальной линиями продвиже­ния. Первая характеризуется тем, что смена рабочих мест происхо­дит на одной иерархической ступени без увеличения полномочий. Мотивация работающего на этом месте связана, как правило, с вы­полнением задачи, требующей большой ответственности. При вер­тикальной линии продвижения в системе производственной иерар­хии расширяются возможности сотрудника. Особым побуждением в ходе продвижения по службе воспринимаются цели трудового пути. Это особенно заметно, когда человек сам принимает участие в фор­мулировке цели.

Известны три фактора, определяющих выбор линии продвиже­ния по службе: потребность в работниках; производственная пригод­ность; личные стремления к продвижению.

Системное планирование карьеры имеет большое значение для руководства в рамках стратегического кадрового менеджмента. При существовании системы развития персонала возникает необходи­мость определения критериев продвижения и перемещения персонала. Для решения в отношении повышения по службе, как правило, прин­ципиальны два оценочных положения: личный вклад в производство и стаж работы на данном предприятии.

На практике оба критерия повышения часто комбинируются. Оценка развития помогает определить, насколько готов к развитию скрытый потенциал сотрудника. Предмет оценки — производитель­ность труда. Принимаются во внимание главным образом професси­ональные знания и навыки. Мероприятия по развитию персонала должны быть направлены не только на приспособление к данной си­туации, сколько на способность готовности к переменам в свете бу­дущего развития. Они включают следующие требования:

• результат, который необходимо достичь;

• конкретное содержание выполняемой задачи;

• ответственность за проведение;

• срок выполнения или продолжительность мероприятия. Оценка развития связывается с оценкой потенциала служащего принять на себя большую ответственность, чем та, которая была до сих пор. Для этого оцениваются особенности и способности к буду­щим производственным результатам. В концепции "кружки качества" заложена мысль о том, что проблемы и слабые места, скорее всего, можно распознать и устранить там, где они проявляются. Кружки качества — это маленькие группы людей, работающие на каком-то предприятии, которые добровольно (обычно еженедельно) встреча­ются, чтобы обсудить проблемы сотрудничества. Предметом работы в кружках качества является не только качество продукции и произ­водительность, но также качество труда и протекание рабочего про­цесса.

Руководитель кружка в случае надобности привлекает специа­листов, которые могут передавать информацию, идеи (высказать свое мнение) и вносить предложения. Для того чтобы облегчить вза­имопонимание между кружками, отделами, службами и руковод­ством, может быть подключен координатор. Для кружка качества ха­рактерны две общие главные цели: 1) повышение производительной способности организации, большая гибкость, готовность к переме­нам и инновациям; 2) гуманизация труда, содействие удовлетворен­ности трудом и трудовой мотивации, а также раскрытию личности и ее самореализации.

В большинстве японских компаний кружки качества — неотъем­лемая составная часть типичной организационной структуры пред­приятия; они регулярно выявляют потребности в действиях, связан­ных с повышением эффективности, и идеи при поддержке и актив­ном участии высших руководителей.

В кружках качества применяются относительно простые средства организации деятельности. Например: техника сбора данных (чеко­вые ведомости, списки присутствующих, сводные карточки учета не­достатков); техника анализа данных (диаграммы причин и след­ствий); техника активирования работы ("мозговой штурм", "реше­ние задач в уме"). Используемая техника дополняется методами на­учной обработки данных и контроля, схемами и диаграммами, что значительно повышает развивающий эффект деятельности персонала в кружке. Вместо кружков качества, которые были созданы в Япо­нии, в европейских странах это могут быть кружки (учебный, цехо­вой, квалификации, сотрудников), содержание которых сходно с кружками качества /16, с.37/.

Производственное обучение.Это деятельность, направленная на совершенствование знаний, умений и навыков персонала в целях обеспечения человеческими ресурсами всех сфер и уровней производства. Подготовка к профессии должна дать возможность приоб­рести необходимый профессиональный опыт. Исходя из этого раз­личают общее профессиональное образование и профессиональное обучение специальности.

Общее профессиональное образование представляет собой пер­вую ступень профессионального образования. Оно должно быть достаточно широким, чтобы дать доступ к разнообразному профилю подобных специальностей. Таким образом, обучающемуся при этой концепции дается большая мобильность в условиях технических, экономических и общественных перемен. Переход из общеобразо­вательной школы к работе на предприятии может быть также облегчен, если обучаемый не связывал начало учебы с какой-то определенной, более поздней деятельностью. Имея уже професси­ональный практический опыт в рамках широкого общего образова­ния, он имеет возможность получить общее представление в соответ­ствии с индивидуальными интересами и оценить пригодность для дальнейшей деятельности. Общее профессиональное образование должно:

• дать базу знаний, необходимых для последующего профессио­нального обучения специальности;

• поставить и закрепить навыки, которые нужны для обслужива­ния машин, обращения с сырьем, для последующей профессио­нальной деятельности;

• способствовать выработке манеры поведения, которая ожидается при овладении какой-то специальностью.

Во время общего профессионального обучения специальности проводится одновременно обучение по различным направлениям. При этом следует углублять профессиональные знания и приви­вать навыки обучаемому, чтобы он потом быстро смог адаптировать­ся и вступить в трудовую деятельность.

Специальное профессиональное обучение — следующая ступень овладения специальностью. Учащийся должен приобрести теорети­ческие знания и практические навыки, необходимые для практичес­кой деятельности. Профессиональное обучение строится на базе основного образования. Так, в Германии оно проводится преиму­щественно на предприятии или в учебном заведении. Одновремен­ное обучение на предприятии (в заведении) и в профессиональном училище рассматривается как профессиональное обучение в дуальной системе/17, с.39/.

Потребность в переобучении в последние годы возрастает. Эта тенденция развития, которая связана с переменами во всех сферах жизни общества, характерна для всех профессий.

С целью выявления «узких мест» в системе управления развития персонала было проведено анкетирование работников ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ». Опрос проводился по следующим направлениям: адаптация персонала на новом рабочем месте, возможность повышения квалификации и возможность продвижения по «служебной» лестнице. Были разработаны 2 вида анкет: анкета адаптации сотрудников ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» и анкета повышения квалификации сотрудников ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» (см. приложение). Было опрошено 45 сотрудников ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ».

Результаты опроса повышения квалификации приведены в приложениях 1-3.

Результаты показали, что у большинства (53%) сотрудников процесс адаптации занял менее 1 месяца, но в то же время, у 17,7% новых сотрудников процесс адаптации занимает более 3 мес. Наибольшие затруднения возникают из-за отсутствия навыка работы с людьми (44%). Большинство работников получили действенную помощь в адаптации у коллег и руководства (53%). Также большинству работников интересно дальнейшее продвижение в компании (62%), но свои перспективы они оценивают, как неудовлетворительные (35%) или не видят перспектив (35%).

Кроме того, большинство работников (72%) лишь на 50% информированы о делах коллектива и компании. В то же время, можно отметить, что 44,4% работников неудовлетворенны бытовыми условиями на предприятии системой стимулирования труда (29% не удовлетворены зарплатой и 75% системой бонусов).

Результаты анкетирования показали, что в организации ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» уровень адаптации персонала невысок. Это связано с недостаточно разработанной системой мотивации труда, а также отсутствия навыка работы с людьми. Так же отмечено, что из-за плохо налаженной культурно-массовой работы молодым специалистам труднее влиться в коллектив.

По вопросу возможности повышения квалификации, большая часть респондентов считает, работу компании перспективной (97,8%), а перспективы компании видят в удерживании завоеванных позиций (80%).

Хотя уровень квалификации работников достаточно высок (71,1%), однако возможность ее повышения есть. 55,6% работников проходили курсы повышения квалификации менее 4 лет назад, 44,4% – более 4-х лет назад.

53,3% респондентов считают, что нужна стажировка в других компаниях. Основным методом повышения квалификации был назван активный метод (тренинги) – 53,3%, за традиционный метод (лекции, семинары)- 26,7%, 20% предпочитают обучение на рабочем месте (наставничество, стажировки).

Можно сделать вывод, система повышения квалификации нуждается в доработке.

Таким образом, в результате проведенного опроса было выявлено, что в целом политику управления развитием персоналом необходимо доработать.

Построение деловой карьеры в ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» происходит при горизонтальной ротации - когда человек из одного подразделения переходит в другое, осознанно меняя направление своей деятельности.

Приведем конкретные примеры.

Людмила А. – начальник экономического отдела. 25 лет. В 2006 году окончила Казанский Государственный Финансово-Экономический институт по специальности «Экономика и организация труда».

Стаж работы в компании 4 года. Людмила начала трудовую деятельность в 19 лет с должности секретаря в ОАО Росгосстрах. Людмила по окончании ВУЗа перешла работать бухгалтером. Затем перешла в компанию ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» на должность экономиста, а затем старшего экономиста. Возможно, хорошая теоретическая подготовка и большой практический опыт позволят Людмиле Петровне уже в недалеком будущем занимать должность в руководстве компании. Тут мы видим, что карьера развивается по модели «змея».

Борис Б. начал трудовую деятельность в на одном из казанских заводов 3 июля 2002 года, в должности инженера -механика. Перешел в компанию «ДОМО» на должность начальника группы по работе с клиентами. Окончил второй институт и имеет два высших образования: в математическое и экономическое. По инициативе Бориса Б. один из филиалов «ДОМО» внедрил в работу компании программное обеспечение нового поколения. Знания в сфере бухучета, экономики, финансов и перестрахования позволили перейти Борису Б на должность финансового директора компании ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ».

Плановая ротация в фирме, вызванная развитием компании, позволяет сотрудникам стоить карьеру в компании. Основные причины продвижения сотрудников, как мы видим, в расширении компании, так и в получении сотрудниками высшего и второго высшего образования.

Заключение

В отчете по преддипломной практике представлен результат изучения и анализа системы управления развития персонала на ЗАО «Тестрон-Казань».

В первой части работы рассмотрены теоретические основы системы управления развития персонала организации.

Управление персоналом опирается на достижения фундаментальных и прикладных гу­манитарных наук (психология, социология, социальная психо­логия, педагогика, экономическая психология и социология, ме­неджмент и др.).

При управлении развитием персонала целесообразно использовать результаты теории управления социально-экономическими системами, полученные в следующих областях:

- механизмы стимулирования;

- механизмы управления развитием, в том числе – функционированием динамических организационных систем;

- механизмы управления составом организационных систем;

- механизмы управления образовательными системами.

Под управлением развитием персонала понимают воздействие на сотрудников организации, осуществляемое с целью повышения эффективности их деятельности с точки зрения интересов данной организации.

Задачами системы развития персонала являются:

- адаптация персонала – процесс приспособления коллектива/сотрудника к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;

- мотивация персонала – создание условий и побуждение к саморазвитию (включая, во-первых, использование системы мотивации, стимулирующей раскрытие возможностей сотрудников, их профессиональный рост и саморазвитие).

- обучение персонала (включая собственно обучение, повышение квалификации, переподготовку и т.д.);

- продвижение персонала (управление карьерой, включая планирование карьеры, подготовку резерва и т.д.);

Наибольшее значение имеет классификация методов управ­ления на основе объективных закономерностей, присущих про­изводству как объекту управления, на основе специфики отно­шений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

* организационные (в том числе административно-правовые);
* экономические;
* социально-психологические.

Во второй части работы проведен анализ системы управления развитием персонала в ЗАО «Тестрон-Казань».

Миссией ЗАО «Тестрон-Казань» является обеспечение населения качественными хлебобулочными изделиями.

Основная цель организации - быть лидером в сферах своей профессиональной деятельности, формируя высокие стандарты качества в области производства, управления и контроля.

Основными видами деятельности ЗАО являются:

- производство хлебобулочных и кондитерских изделий;

- реализация хлебобулочных и кондитерских изделий через фирменные магазины и торговую сеть города;

- оптовая торговля.

Анализ структуры персонала показал:

Большинство работников организации – это молодые люди в возрасте от 26 до 30 лет (30%), имеющие среднеспециальное образовние (35%).

Стаж работы в компании ЗАО «Тестрон-Казань» у основной массы сотрудников не превышает 1-3 лет (46%).

Анализируя данные можно сказать, что кадровый состав организации меняется незначительно. Увеличение количества сотрудников происходит за счет притока молодых рабочих.

Анализ системы управления развития персонала показал:

У большинства (53%) сотрудников процесс адаптации занял менее 1 месяца, но в то же время, у 17,7% новых сотрудников процесс адаптации занимает более 3 мес. Наибольшие затруднения возникают из-за отсутствия навыка работы с людьми (44%). Большинство работников получили действенную помощь в адаптации у коллег и руководства (53%). Также большинству работников интересно дальнейшее продвижение в компании (62%), но свои перспективы они оценивают, как неудовлетворительные (35%) или не видят перспектив (35%).

Кроме того, большинство работников (72%) лишь на 50% информированы о делах коллектива и компании. В то же время, можно отметить, что 44,4% работников неудовлетворенны бытовыми условиями на предприятии системой стимулирования труда (29% не удовлетворены зарплатой и 75% системой бонусов).

Результаты анкетирования показали, что в организации ЗАО «ТЕСТРОН-КАЗАНЬ» уровень адаптации персонала невысок. Это связано с недостаточно разработанной системой мотивации труда, а также отсутствия навыка работы с людьми. Так же отмечено, что из-за плохо налаженной культурно-массовой работы молодым специалистам труднее влиться в коллектив.

Список использованной литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - М., 2004. - 404с.
2. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение, М.: ЮНИТИ ДАНА, 2005. 399 с.
3. Артемьева Е.Ю. и др. Метод описания трудовых  действий// Вопросы психологии. №5, 2005.-с.149-151.
4. Аширов Д. А., Резниченко В.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Проспект.- 2005.-349 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 526с.
6. Баррет Дж. Карьера: способности и выбор. Тесты. Изд-во Астрель, 2002.-379 с.
7. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.- 302с.
8. Берглезова Т. В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия // Проблемы предпринимательства в экономике России, №8.- 2006. С.17-19.
9. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. - 137 с.
10. Васильева М. Развитие управления персонала в условиях инноваций (опыт ОАО «КаМАЗ») // Управление персоналом №4, 2009
11. Вдовенко Н.С. Аттестация и планирование карьеры// Справочник по управлению персоналом, №6.-2004
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юриздат, 2003. - 423с.
13. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламскова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. - М.: ИНФРА-М, 2002.- 276 с.
14. Виханский О. С., Наумов Л. И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2005.- 512с.
15. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. - М.: Дело, 2005.-129 с.
16. Галинская Е.В., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала. М.: ИПУ РАН, 2005. – 68 с.
17. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.- 208с.
18. Гибсон Джеймс Л., Иванцевич Дж., Доннели Дж. Х.-мл. Организация: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2000.-437 с.
19. Глумаков В. Н. Организационное поведение. Учебное пособие/ВЗФЭИ. М.: ЗАО Финстатинформ, 2005.
20. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала // Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. - М.: МП Сувенир, БГ.- 2003.-290 с.
21. Гордиенко В.С., Обухов Н.А. Управление персоналом. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 256с.
22. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации ЗМ.- М.: Дело , 2003.
23. Дадашев А. З. Управление трудовыми ресурсами столичного города. - М.: Наука, 2004. - 176 с.
24. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: Учебное пособие. Выпуск 3. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2004. - 183 с.
25. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2000. - 209 с.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2006.- 203с.
27. Журавлев А. Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства. Науч. ред. О. Н. Пашкевич. – СПб.: ПИТЕР, 2005.-189 с.
28. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой. М. : Издательский центр «Академия», 2007. - 256 с.
29. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2004. - 409с.
30. Занковский А.Н. Организационная психология. Учебное пособие . М.: Флинта, МПСИ, 2000.- 648с.
31. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера//Менеджмент в России и за рубежом, №5, 2005.
32. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2003.- 274 с.
33. Кабаченок Т.С. Психология управления: Учебное пособие.- М.: Педагогическое общество России, 2004.- 384 с.
34. Капустин С.Н., Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2004. - 290с.
35. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М. -2005. - 304 с.
36. Ковалев А. Г. Психология личности. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2006.
37. Коледова С.А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом // Справочники по управлению персоналом, 2004. - 4.
38. Колчина Т. Страховой рынок Татарстана // info.tatcenter.ru
39. Костюков Н.И. и др. Организация, нормирование и оплата труда. - Р.-на-Д, 2005.- 470с.
40. Кошкин А. Кризис санирует страховой рынок // Новые деловые вести (г.Волгоград) от 17 февраля 2009 года
41. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. 2 е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 511с.
42. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.- Дело, 2003.- 352с.
43. Лабунская В. А. Невербальное поведение. Р на/Д: Феникс, 2005.-347 с.
44. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). Учебное пособие. - М.: Деловая литература, 2001.- 280с.
45. Лютенс Фред. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-280 с.
46. Мартиросян А. Какие таланты нужны руководителю. // Человек и труд. №3, 2003.
47. Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения.- М.: ИНФРА-М, 2005. - 406с.
48. Методика кадровой работы американских фирм: Для руководителей кадровых служб ПО, предприятий, АО, МП. - М.: Потенциал XXI, 2002.
49. Молл Е.Г. Управленческая карьера в России// Проблемы теории и практики управления. №6, 2006.-с.37-39
50. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: Изложение для каждого. - М.: Фолиум, 2005.-329 с.
51. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2002. - 408с.
52. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Изд. Азъ, 1992
53. Омаров А. М. Руководитель. Размышления о стиле управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 268с.
54. Основы научной организации труда на предприятии / Под общ. ред. И.А. Полякова. М.: ПРИОР, 2004. - 514с.
55. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; под ред. Б.М. Генкина.- М.: Высшая школа, 2004. - 383с.
56. Персонал: Словарь-справочник/Авторы-составители Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.П.Кулапов, Ю.П.Мительман и др. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2004.
57. Проект «Стратегии **развития страховой деятельности в российской федерации на среднесрочную перспективу"// Система Гарант 2008 г.**
58. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления. // Управление персоналом, 2001, №10, с. 14.
59. Рогожин С.В. Теория организации. М., 2004. - 308с.
60. Рофе А.И. Научная организация труда. М.: МИК, 2003.- 301с.

Система трудового потенциала работника.// Социс. №3, 2001

1. Служебная карьера / Под общ. ред. Е.В.Охотского. – М.: Экономика, 2007. – 304 с.
2. Спивак В.А., Андреева И.В. Управление персоналом. - СПб.: Изд. Дом Нева, 2003. - 400с.
3. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? М.: Бизнес- школа Интел синтез, 2005.- 340с.
4. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием/ж. Менеджмент в России и за рубежом. №1 (16), 1999. С. 150.
5. Стрелков Ю.К. Операционально-смысловые структуры профессионального опыта.  Вестник МГУ, Сер.14. Психология, 2005
6. Сытник Н. **Мотивационный подход к оценке карьеры** // Управление персоналом №6, 2008, с.12-17
7. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: НПО ПИК, 2002.- 327 с.
8. Теория и практика управления персоналом: учеб. пособие / Авт.-преп. Г.В. Щокин. - К.: МАУП, 2002. - 256с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2005.-126 с.
10. Трудовой потенциал: формирование и использование в условиях рыночной экономики: Сб. науч. трудов / Под ред. Г.С. Вечканова. - СПб.: Питер – 2003.-289с.
11. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 423 с.
12. Устав закрытого акционерного общества "Тестрон-Казань" (с дополнениями). Казань, 2002 год
13. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. Учебник для ВУЗов. - М.: Дело, 2005. - 449 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебник для ВУЗов. - М.: Дело, 2005. — 448 с.
15. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005.- 356с.
16. Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологические аспекты. - М.: Экономика, 2003.
17. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика М.:КНОУС, 2005
18. Шекшня С. В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра. // Управление персоналом. №6, 2003, с. 18-24.
19. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 5-е изд., перераб. и доп.. М.: Интел-Синтез, 2000. - 524с.

Приложение 1

Анкета для опроса сотрудников ЗАО «Тестрон-Казань» на тему адаптации и построения карьеры сотрудников в компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование производственного фактора | Совершенно удовлетворён | Удовлетворён | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворён | Совершенно не удовлетворён |
| +1,0 | +0,5 | 0,0 | - 0,5 | - 1,0 |
| 1. Содержание труда |  |  |  |  |  |
| 2. Занимаемая должность |  |  |  |  |  |
| 3. Соответствие работы специальности по диплому |  |  |  |  |  |
| 4. Соответствие квалификации работе |  |  |  |  |  |
| 5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям |  |  |  |  |  |
| 6. Наличие перспектив должностного продвижения |  |  |  |  |  |
| 7. Возможность повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| 8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда |  |  |  |  |  |
| 9. Информированность о делах коллектива и компании |  |  |  |  |  |
| 10. Бытовые условия труда |  |  |  |  |  |
| 11. Организация труда |  |  |  |  |  |
| 12. Режим работы |  |  |  |  |  |
| 13. Заработная плата |  |  |  |  |  |
| 14. Наличие системы льгот для работников |  |  |  |  |  |
| 15. Помощь и поддержка руководителя |  |  |  |  |  |
| 16. Отношение с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| 17. Отношения с коллегами |  |  |  |  |  |

Приложение 2

Анкета опроса сотрудников ЗАО «Тестрон-Казань» на тему повышения квалификации

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы анкеты | Вариант ответа |
| 1.Стаж работы | 1 год | 2 года | более 2 лет |
|  |  |  |
| 2.Считаете ли вы свою работу  | престижной | высокооплачиваемой | перспективной |
|  |  |  |
| 3.Есть ли перспективы для роста в организации | да | нет |  |
|  |  |  |
| 4.Что мешает служебному росту | молодость | недостаток опыта | компания предпочитает брать специалистов "со стороны" | другое |
|  |  |  |  |
| 5.Перспективы компании | будет развиваться | удерживать позиции | вытеснят конкуренты |
|  |  |  |
| 6.Что правильно | строить карьеру на предприятии | перейти на более высокую должность в другую компанию |  |
|  |  |  |
| 7.Что привлекает в работе | заработок | отношение в коллективе | известность компании |
|  |  |  |
| 8.Уровень квалификации работников | высокий | недостаточно высокий | низкий |
|  |  |  |
| 9.Необходимо ли повышение квалификации | да | нет |  |
|  |  |  |
| 10.Когда проходили курсы повышения квалификации | 2005-2009 гг. | раньше |  |
|  |  |  |
| 11.С какой периодичностью нужно проводить курсы повышения квалификации | 2 раза в год | 1 раз в год | 1 раз в 3 года |
|  |  |  |
| 12.Что бы хотели получить от курсов | теоретические знания | практические навыки работы с группой людей |  |
|  |  |  |
| 13.Нужна ли стажировка в других компаниях | да | нет |  |
|  |  |  |
| 14. Какой метод обучения предпочитаете | традиционный (лекции, семинары) | активный (тренинги) | обучение на рабочем месте |
|  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты опроса сотрудников ЗАО «Тестрон-Казань» на тему адаптации и построения карьеры сотрудников в компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование производственного фактора | Совершенно удовлетворён | Удовлетворён | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворён | Совершенно не удовлетворён |
| +1,0 | +0,5 | 0,0 | - 0,5 | - 1,0 |
| 1. Содержание труда | 29 | 12 | 4 |  |  |
| 2. Занимаемая должность | 12 | 17 | 6 |  |  |
| 3. Соответствие работы специальности по диплому | 12 | 25 | 8 |  |  |
| 4. Соответствие квалификации работе | 16 | 16 | 7 |  |  |
| 5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям | 24 | 16 | 5 |  |  |
| 6. Наличие перспектив должностного продвижения | 4 | 24 | 11 | 4 |  |
| 7. Возможность повышения квалификации | 8 | 5 | 16 | 16 |  |
| 8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда | 16 | 24 | 5 |  |  |
| 9. Информированность о делах коллектива и компании | 8 | 32 | - | 5 |  |
| 10. Бытовые условия труда | 16 | 20 | 6 | 3 |  |
| 11. Организация труда | 12 | 20 | 8 | 5 |  |
| 12. Режим работы | 16 | 20 | - | 8 |  |
| 13. Заработная плата | 16 | 16 |  | 13 |  |
| 14. Наличие системы льгот для работников | 8 | 4 | - | 33 |  |
| 15. Помощь и поддержка руководителя | 24 | 16 | 5 |  |  |
| 16. Отношение с непосредственным руководителем | 40 | 5 |  |  |  |
| 17. Отношения с коллегами | 23 | 22 |  |  |  |

 ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Результаты опроса сотрудников ЗАО «Тестрон-Казань» на тему повышения квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы анкеты | Вариант ответа | Кол-во респондентов | % к общему кол-ву |
| 1.Стаж работы | 1 год | 20 | 44,4 |
| 2 года | 9 | 20,0 |
| более 2 лет | 16 | 35,6 |
| 2.Считаете ли вы свою работу  | престижной | 20 | 44,4 |
| высокооплачиваемой | 4 | 8,9 |
| перспективной | 44 | 97,8 |
| 3.Есть ли перспективы в НАСКО | да | 20 | 44,4 |
| нет | 25 | 55,6 |
| 4.Что мешает служебному росту | молодость | 8 | 17,8 |
| недостаток опыта | 28 | 62,2 |
| компания предпочитает брать специалистов "со стороны" |   | 0,0 |
| 5.Перспективы компании | будет развиваться | 9 | 20,0 |
| удерживать позиции | 36 | 80,0 |
| вытеснят конкуренты |   | 0,0 |
| 6.Что правильно | строить карьеру в НАСКО | 45 | 100,0 |
| перейти на более высокую должность в другую компанию |   | 0,0 |
| 7.Что привлекает в работе | заработок | 32 | 71,1 |
| отношение в коллективе | 32 | 71,1 |
| известность компании | 28 | 62,2 |
| 8.Уровень квалификации работников | высокий | 32 | 71,1 |
| недостаточно высокий | 13 | 28,9 |
| низкий |   | 0,0 |
| 9.Необходимо ли повышение квалификации | да | 40 | 88,9 |
| нет | 5 | 11,1 |
| 10.Когда проходили курсы повышения квалификации | 2005-2009 гг. | 25 | 55,6 |
| раньше | 20 | 44,4 |
| 11.С какой периодичностью нужно проводить курсы повышения квалификации | 2 раза в год | 9 | 20,0 |
| 1 раз в год | 32 | 71,1 |
| 1 раз в 3 года | 4 | 8,9 |
| 12.Что бы хотели получить от курсов | теоретические знания | 44 | 97,8 |
| практические навыки работы с группой людей | 1 | 2,2 |
| 13.Нужна ли стажировка в других компаниях | да | 24 | 53,3 |
| нет | 21 | 46,7 |
| 14. Какой метод обучения предпочитаете | традиционный (лекции, семинары) | 12 | 26,7 |
| активный (тренинги) | 24 | 53,3 |
| обучение на рабочем месте | 9 | 20,0 |