ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

КАФЕДРА ФИНАНСОВ И КРЕДИТА

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

ПО ДИСЦИПЛИНЕ: **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

НА ТЕМУ: ***Подготовка и использование кадров торговли в переходный период к рыночной экономике***

Выполнил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Преподаватель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВОРОНЕЖ 2009

**Содержание**

Введение

1 Теоретические аспекты кадров предприятия

1.1 Понятия трудовых ресурсов

1.2. Развитие трудовых ресурсов

2 Проблемы трудовых ресурсов. Подготовка и Переподготовка. Повышение уровня квалификации

2.1 Виды и цель обучающей деятельности предприятия

2.2 Подготовка кадров рабочих

2.3 Переподготовка рабочих кадров

2.4 Повышение квалификации кадров

2.5 Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

3 Особенности кадровой политики производственного предприятия

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров… причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена.

Эффективное управление персоналом предприятия подразумевает активные и пассивные методы привлечения кадров, способы адаптации новых сотрудников, способы оценки способностей, знаний и умений сотрудников. Современное управление персоналом предприятия подразумевает максимальное использование трудового потенциала работников любой организации, это является ключевым фактором для успешной деятельности компании в условиях рыночных отношений.

Кадровая политика должна широко опираться на непрерывное внутрифирменное развитие персонала с учетом вертикального его роста (карьеры), создание резерва на замещение руководящих должностей и всестороннего профессионального творческого развития по горизонтальным направлениям, освоения новых и вторых профессий, расширения зоны деятельности. Особую роль приобретает профессиональное обучение работников кадровых служб и профессионального внутрифирменного обучения. В связи с этим, на пороге 21 века поставлена задача оказать содействие персоналу предприятий, их кадровым службам, руководящему составу, всем, кто работает с людьми, в освоении стратегии и тактики профессионального развития персонала, как главного и воспроизводимого ресурса производства.[4]

Развитие человеческих ресурсов в организации может происходить как в индивидуальном порядке, так и одновременно всего трудового коллектива. В последнем случае используется понятие «развитие организации», характеризуемое тем обстоятельством, когда усилия кадровых служб направлены на совершенствование использования рабочей силы по предприятию в целом.

Кадры или трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Трудовые ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.[4]

Актуальность подбора кадров особенно возрастает в условиях перехода предприятия к рыночной экономике. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

• разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

• финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективности системы стимулирования труда;

• политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

• оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.[4]

**1. Теоретические аспекты кадров предприятия**

**1.1 Понятия трудовых ресурсов**

Под трудовыми ресурсамипонимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой законодательных актов.

Трудовые отношения сотрудников предприятия с работодателями регулирует Кодекс законов о труде Украины. Согласно этому кодексу каждый гражданин Украины имеет право на труд, как на территории Украины, так и за ее пределами. За труд каждый должен получать оплату труда не ниже установленного государством минимального размера. Государство создает условия для эффективной занятности населения, содействует трудоустройству, подготовки и повышению трудовой квалификации, а при необходимости обеспечивает переподготовку лиц, высвобождаемых в результате перехода на рыночную экономику.[13]

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» необходимо знать, что, во-первых, в зависимости от возраста все население может быть разделено на три группы:

- лица моложе трудоспособного возраста (от рождения до 15 лет включительно);

- лица в трудоспособном (рабочем) возрасте: женщины от 16 да 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно;

- лица старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста, по достижении которого устанавливается пенсия по старости: женщины с 55, а мужчины с 60 лет.

Во-вторых, в зависимости от способности к труду различают трудоспособных и нетрудоспособных. Иначе говоря, люди могут быть нетрудоспособны в трудоспособном возрасте (например, инвалиды I и II групп допенсионного возраста) и трудоспособны в нетрудоспособном возрасте (например, работающие подростки и работающие пенсионеры по старости).[1]

Исходя из сказанного, к трудовым ресурсам относятся:

1) население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов войны и труда I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;

2) работающие лица пенсионного возраста;

3) работающие подростки в возрасте до 16 лет. По украинскому законодательству подростки до 16 лет принимаются на работу по достижении ими 15-летнего возраста в исключительных случаях. Допускается также, в целях подготовки молодежи к труду, прием на работу учащихся общеобразовательных школ, профессионально-технических и средних специальных учебных заведений по достижении ими 14-летнего возраста с согласия одного из родителей или заменяющего его лица при условии предоставления им легкого труда. Не причиняющего вреда здоровью и не мешающего процессу обучения.[10]

Экономически активное население (рабочая сила) - это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относят лиц обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лиц моложе 16 лет, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы и заработка;

б) зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;

в) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческие службы занятости, к администрации предприятий, помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;

г) были готовы приступить к работе;

д) проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости;

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырех первых условий.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Экономически неактивное население - это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

а) учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях;

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности;

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчерпав все возможности, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

**1.2 Развитие трудовых ресурсов**

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

В одном исследовании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.[5]

Для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

Было также отмечено, что одни руководители имеют тенденцию давать всем высокие оценки, другие же, наоборот, — низкие, что еще больше снижает точность и полезность оценок работы.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.[5]

*Управление продвижением по службе*

В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как “серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как организации, так и личности”. Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.[5]

**2. Проблемы трудовых ресурсов. Подготовка и переподготовка. Повышение уровня квалификации**

**2.1 Виды и цель обучающей деятельности предприятия**

Обучающая деятельность предприятия (дороги) представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии железной дороги собственными силами (т.н. «внутризаводское обучение»). Во внезаводском обучении роль предприятия дороги сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.[8]

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

подготовку новых рабочих;

переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;

повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника. Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.[8]

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Это могут быть лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы (в том числе и на базе ЭВМ), обмен опытом и др.[6]

Обучение вне рабочего места может применяться для всех категорий работников, но в большей степени характерно для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.[8]

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;

определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;

правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;

изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

**2.2 Подготовка кадров рабочих**

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.[3]

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу "Скупой платит дважды" - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров.[3]

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;

наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;

финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на стороне.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Такая подготовка должна включать не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 3 до 6 месяцев - в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.[3]

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту - либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов.[9]

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных (в том числе, и лицензированных частных) учебных заведениях.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обусловливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предприятие — работник — учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

- предприятия — в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;

- учебного заведения — в отношении сроков и качества обучения;

- работника — в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку либо переподготовку.

В условиях расширения самостоятельности предприятий качественные требования к подготовке (переподготовке) кадров реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени – а это служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал и подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.[2]

Есть и сугубо экономические причины такого положения - в частности, серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым — краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и соответствующие федеральные программы, и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т.п.).[2]

**2.3 Переподготовка рабочих кадров**

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение —увольнение с предприятия).

Переподготовка на предприятии широко практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.[3]

Особенность переподготовки кадров — в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

численности высвобождаемых работников;

контингента высвобождаемых работников;

возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);

доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.[3]

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

|  |  |
| --- | --- |
| Новые рабочие места | Высвобождаемые рабочие |
| Квалифицированные | Неквалифицированные |
| Предъявляют требования к квалификации рабочих | Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам | Необходима переподготовка по типовым учебным планам |
| Не предъявляют требования к квалификации | Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные) | Переподготовка не обязательна |

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические и маркетинговые исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, потребности рынка в специалистах данной профессии в связи с расширением рыночной доли предприятия, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.[6]

Как показали исследования, профессиональная мобильность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. Также по-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их своего рода «генетическую близость» и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции и оценить их - это способствует принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда либо сертификата, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.[14]

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

**2.4 Повышение квалификации кадров**

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

*Повышение квалификации рабочих*

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.[11]

Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

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

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).[11]

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.[11]

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудообеспеченности рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.[11]

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и необходимой квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.[11]

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

**2.5 Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих**

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.[16]

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д.. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.[16]

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.[6]

*Основные направления повышения квалификации и качества деятельности руководителей*

Повышение квалификации – очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Существует два основных подхода к этому вопросу. Первый из них вполне традиционен и эффективен – в том плане, что для его претворения в жизнь не требуется кардинальной перестройки структуры компании.

*Самообразование и образование управленческого персонала.*

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала ХХI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – образно говоря, «экономическая педагогика».[6]

Экономическая педагогика уже в первом десятилетии ХХI в. будет той отраслью знаний, которая обеспечит преобразование опыта лидера в успехи его последователей. Она станет ближайшей “соратницей” мотивации, а неотъемлемой частью самой мотивации будет возможность самообразования. Мы уже сегодня осознаем необходимость в более глубоком и широком, чем у нас есть, образовании - а любые кризисы лишь усиливают эту необходимость. Кризис самого образования заставляет и вынуждает идти на самообразование, самостоятельное постижение современных знаний. Самостоятельность и ответственность из условий развития личности превращаются в критерии не только самоуправления, но и менеджмента персонала. При этом непрерывный характер самообучения и образования сотрудников перестанет кого-либо удивлять. К слову, концепция т.н. «непрерывно самообучающейся организации» оказалась наиболее востребованной в американском менеджменте середины 90-х годов ХХ века.

В ХХI веке реальное лидерство будет предполагать учет долговременных аспектов, в том числе и в области образования сотрудников. Это хорошо видно на примере тех родителей, которые вкладывают деньги в образование своих детей. Уже сегодня система образования в странах, где налицо нехватка природных ресурсов, стала приоритетным ресурсом, обеспечивающим компетентность руководителей и прибыль предприятий – за счет переориентации производства в наукоемкие отрасли. Излишне будет говорить, что именно для таких отраслей проблема непрерывного повышения уровня подготовки персонала является ключевой проблемой.[4]

Современная ситуация такова. У некоторых руководителей предприятий потребности в компетентности опередили интеллектуальные запасы - иначе говоря, потенциал личности оказался ниже потенциала должности. В то же время у руководителей цехов, отделов иная картина. Менеджеры среднего звена “перерастают” свои должности на предприятиях. Они теряют интерес к карьере по трем причинам:

- Мало шансов при существующей кадровой политике на продвижение;

- Небольшие возможности для горизонтальной карьеры в пределах одной должности за счет роста оклада, персональных надбавок, работы в проектной группе;

- Немного лет остается для карьеры: средний возраст таких руководителей (например, на предприятиях Белоруссии) близок к 50 годам.

- Именно эти проблемы предстоит решать менеджерам первой половины XXI века.

- Управление знаниями.

Этот, второй тип подхода, представляет собой скорее стратегическое решение вопроса. В отличие от предыдущего, вполне традиционного способа, концепция «управления знаниями» тесно связана с понятием т.н. «непрерывно обучающейся» или же «интеллектуальной» организации и предполагает формирование такой структуры, в самую основу которой заложен принцип непрерывного самосовершенствования.[4]

Концепция интеллектуальной организации базируется на организационных знаниях, на которых основаны ее способности к изменениям с целью выживания. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, фактов, навыков, правил и методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие, производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях решений и скорости восприятия нововведений. Интеллектуальная организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью добавить новое качество выпускаемым изделиям для удовлетворения интересов потребителя.[24]

Несомненно, такая организационная форма позволит обеспечить наиболее гибкое управление компанией, наиболее быстрое и эффективное решение большинства текущих вопросов. Стоит также отметить, что тема «интеллектуальной организации» выходит далеко за рамки простого «повышения квалификации персонала» и затрагивает практически все аспекты деятельности компании. Поэтому мы не будем останавливаться на этом вопросе более подробно.

**3. Особенности кадровой политики производственного предприятия**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Многие годы основными структурными подразделениями по управлению кадрами на предприятии были отделы кадров, которые выполняли в основном функции по приему и увольнению работников, изредка - по организации их обучения. Эти отделы не выполняли всех функций по управлению персоналом, были укомплектованы неподготовленными работниками.

При переходе к рынку стали создаваться новые структурные подразделения - службы управления персоналом на базе отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела социального развития и др.[19]

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны:

• знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);

• профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;

• лидерство и умение управлять;

• способность к обучению и развитию.

Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками.

Составляющие системы управления персоналом приведены на рис.4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулированиетруда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| Определение по-требности в персонале и планирование его численности | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма, отбор и увольнение персонала | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции | Организационная культура предприятия |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительная система оплаты труда | Взаимоотношения в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность предприятия |
| Оценка персонала и работы служб предприятия |  | Взаимоотношения с профсоюзами |  |

Рис.4. Система управления персоналом[23]

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

В современных условиях структура управления персоналом должна включать в себя следующие направления деятельности:

• планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

• набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

• отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

• определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;

• профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

• обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

• оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;

• повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

• подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

• трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров.

Построение системы управления персоналом опирается на определенные принципы, которые реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом любого предприятия. Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления системы управления персоналом.[22]

Стратегическая кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Стратегическая кадровая политика управления персоналом должна быть реалистичной, созидательной, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Важной чертой стратегической политики является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и нравственные и др.) Кадровая политика должна быть единой идя всей организации, но в то же время многоуровневой (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающий все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.[22]

Сущностной чертой стратегической кадровой политики управления является ее рациональность и превентивность, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов. В условиях формирования социально ориентированной экономики в России кадровая политика должна быть демократичной по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом.

Кадровая политика на промышленном предприятии за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;

- создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

С учетом вышеизложенного перед службой управления персоналом предприятия ставятся е задачи управления кадровыми процессам: изучение и анализ рынка труда, подбор, адаптация персонала, профориентация и профотбор, контроль за текучестью, высвобождением кадров; развития персонала, формирование резерва, продвижение кадров, разработка индивидуальных планов карьеры и соответствующих критериев ее развития.[12]

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;

- финансово - экономический;

- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

1. Связь со стратегией.

2. Ориентация на долговременное планирование.

3. Значимость роли кадров.

4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.[24]

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Успех предприятия во многом зависит от того, насколько грамотный и профессионально подготовленный персонал на нем трудится. Поэтому одним из приоритетных направлений в работе каждой дороги является непрерывное профессиональное обучение кадров.

Организация обучения персонала на предприятии возможна в различных масштабах и формах, границы между которыми достаточно условны. Можно выделить:

подготовку, осуществляемую внешними организациями,

создание собственного учебного центра,

смешанные формы.

Из российских компаний далеко не все могут позволить себе собственные центры подготовки кадров. В России сейчас собственные центры обучения и подготовки персонала имеют в основном только крупные заводы, железная дорога и нефтяные компании. Если для последних собственные центры обучения – это инструмент развития предприятия, создаваемый за счет специальных непроизводственных фондов, то заводы и железные дороги относятся к тем предприятиям, где свой учебный центр – это производственная необходимость. На технологичном производстве, где необходимы конкретные производственные навыки и знания, без специального обучения не обойтись.[3]

Обучение рабочих кадров на предприятии отличается тем, что рабочие в большей степени овладевают практическими знаниями и навыками, чем учащиеся профтехучилищ. Эта форма обучения также отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями рабочего, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В тоже время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала рабочего, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не даёт рабочему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Серьёзным недостатком подготовки рабочих кадров на производстве является то, что подготовка и переподготовка нередко осуществляется без учёта их общеобразовательного уровня, то есть в одну и ту же группу включаются ученики как с высоким, так и с низким уровнем общеобразовательной подготовки.

В ходе овладения профессией на производстве рабочие получают слабые экономические знания. Не предусматриваются практические занятия по организации и экономике производства, на которых рабочие могли бы овладеть навыками самостоятельного экономического анализа.

Многие недостатки в подготовке и переподготовке рабочих кадров на производстве связаны с подбором преподавателей и инструкторов производственного обучения. Нередко к обучению рабочих привлекаются лица, которые не имеют склонности к этой работе, не владеют педагогическими навыками, не обладают достаточным уровнем образования и профессионального мастерства.

**Список используемой литературы**

1. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ. -метод. пособие. – Иркутск.: Изд-во Иркут. ун-та, 2003. – 219с.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 2001. – 219 с.
3. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2000. – 366с.
4. Бурцев. Государственный контроль эффективности систем управления организацией // Менеджмент в России и за рубежом – 2000. - №5. – с. 19-22.
5. Бутурлин М.А. Актуальные направления работы служб персонала // Деньги и кредит. - 2002. - №7 - с.58-61.
6. Вачугов Д. Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства. // Социально - политические науки. - 1999. - 295 с.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД. - 1998.- 246с.
8. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента.М., "Дело", 1993. - 654 с.
9. Нестандартные решения при работе с персоналом // Управление персоналом. – 2000. - № 12 (54). – с.17-25.
10. Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // Вопросы экономики. – 2001. - №12. - с.24-29.
11. Петрушин В.И. Психология менеджмента. М.: Юнити. - 1996. - 168 с.
12. Сагитдинов М.П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2004. - №6. – с.27-33.
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. -Ростов - на-Дону, - 2001. - 380 с.
14. Семенов А.К. Современный менеджмент. М.: Экономика. - 2000. -123 с.
15. Травин В, Дятлов В. Персонал и планирование на предприятии // Служба кадров. – 2001. - №7. – с.97–102.
16. Управление организацией: Учебник / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М – М. - 2002. – 567 с.
18. Управление персоналом организации / Под ред.А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2002. - 269 с.
19. Управление персоналом в условиях социально-рыночных отношений. /Под ред.Р. Марра, Г. Шмидта.М. - 1997. - 468 с.
20. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Зерцало, 2003. - 340 с.
21. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: АКАЛИС, 2002. – 516с.
22. Фирсов А. Особенности российского и западного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - №6. – с.45.
23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007. - 336 с.
24. Щегорцов В.А., Щербин В.А., Таран В.А., Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З. Персонал предприятия: стратегия развития // Служба кадров. – 2000. - № 1 – 3. .
25. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 367с.
26. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. Лафт Дж. - М.: Русская деловая литература, 2005. -419 с.
27. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под общ. ред.И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2005. – (Современное бизнес-образование) – 289 с.