**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...2

1. Теоретические основы повышения квалификации персонала……………...4
	1. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в повышении экономической эффективности организации………………4
	2. Основные формы обучения, повышение квалификации и подготовки кадров в условиях рыночной экономики…………………………………6

2. Анализ системы обучения и повышения квалификации персонала на ООО «Альянс»……………………………………………………………………...11

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Альянс»…………….11

* 1. Анализ количественного и качественного состава персонала ООО «Альянс»………………………………………………………………...13
	2. Анализ управления повышением квалификации персонала

 ООО «Альянс»………………………………………………………… 16

 3. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала……………………………………………………………………...20

3.1 Внедрение программы повышения квалификации и переподготовки персонала ……………………………………….…………………….....20

 3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий………………...24

Заключение……………………………………………………………………..27

Список литературы…………………………………………………………….28

**Введение**

 Совершенствование и развитие материально-вещественных факторов производства и, прежде всего разработка, внедрение и освоение новых технологий требует систематического повышения как общего культурно-технического и профессионального уровня работников, так и повышения квалификации в пределах конкретных трудовых функций. В таком повышении заинтересованы и предприятия, и сами работники, поскольку требования к качеству рабочей силы постоянно повышается.

 Актуальность данной темы заключается в том, что современное производство предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе подготовки, переподготовки и повышение квалификации. В ходе научно-технического прогресса одни профессии исчезают, другие появляются. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Все это порождает необходимость в новых формах подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров.

 Техническая политика, проводимая на предприятии, обеспечивает постоянное совершенствование технологических процессов повышение качества продукции. Поэтому руководство предприятия уделяет большое внимание работе с персоналом, как в плане социального обеспечения, так и обучение, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Цель данной работы – разработать мероприятия по усовершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала на предприятии ООО «Альянс».

Задачи:

- проанализировать систему повышения квалификации кадров

- выявить особенности, достоинства и недостатки данной системы

- сформулировать предложение по совершенствованию оптимальной системы повышения квалификации на предприятии.

Объектом изучения является Строительная компания ООО «Альянс» - строительная фирма, занимающаяся производством общестроительных, отделочных и ремонтных работ, а предметом – система подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала на данном предприятии.

Для выполнения работы были использованы данные учета и отчетности отдела кадров и бюро по подготовке кадров ООО «Альянс». Работа состоит из трех глав.

В первой главе описаны теоретические аспекты обучения и повышения квалификации кадров.

Во второй главе описан анализ системы обучения и повышения квалификации кадров на ООО «Альянс».

В третьей описаны основные направления совершенствования системы обучения и повышения квалификации персонала.

1. **Теоретические основы повышения квалификации персонала**
	1. **Роль повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации**

В современных условиях важнейшим условиям развития организации, авторитета ее на рынке и повышения конкурентоспособности являются корпоративные знания. Деятельность руководства по обучению и повышению квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска новаций и нововведений – все это должно работать на идею постоянного повышения и совершенствования корпоративного знания.

 Вот почему в последнее время руководители многих фирм и организаций пристальное внимание уделяют созданию систем корпоративной подготовки специалистов, прежде всего работе учебных центров и учебных отделов.

 Без серьезных организационных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе фирмы. Семинары, стажировки не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников. При выборе стратегии обучения сотрудников перед руководителем кадровой службы всегда существует дилемма – обучение как ликвидация последствий не слишком удачного приема сотрудников или обучения инновациям, новым технологиям деятельности на фирме.

Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками, в соответствии с ее целями и стратегией развития.

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

* Обеспечение потребности производства рабочей силой требуемой квалификации;
* Борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

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

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

* Гарантии (сохранении) рабочего места;
* Возможность профессионального роста на производстве;
* Доходах работника.

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

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

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

* 1. **Основные формы обучения, повышение квалификации и подготовки кадров**

Обучение и подготовка – две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием общего интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям организации. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждой организации.

 Целью организации профессионального обучения кадров на производстве должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых рабочих, переподготовки и обучения, рабочих вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально - квалификационным продвижениям.

 Суть концепции «непрерывного» образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы образования на основе качественной базовой, начальной подготовки. Принцип непрерывности профессионального обучения должен обеспечиваться поэтапностью и преемственностью прохождение каждым рабочим отдельных ступеней образования на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков.

В системе непрерывного профессионального образования России сегодня выделяют пять ступеней квалификации (Таб.1). Их совокупность составляет квалификационную структуру профессионального образования, которая отражает традиции и тенденции развития профессиональной подготовки в России, определяет роль и место профессии в экономической системе и учитывает квалификационные требования стран Европейского сообщества.

Таблица 1.

Квалификационная Структура Профессионального Образования РФ

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

 На практике существуют три ступени обучения – начальная, средняя, высшая. По каждой из них строго определены объем знаний и навыков, которыми должны овладеть обучающиеся на каждой ступени, содержание профилирующих специальных дисциплин.

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

* обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;
* подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (например, мастеров, техников, специалистов различного профиля и т.д.), путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

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

 В практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: на рабочем месте (внутрипроизводственная) и вне его (внепроизводственная).

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

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

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

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

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

Преимущества:

* занятие проводятся опытными экспертами;
* используются современное оборудование и информация;
* работники получают заряд свежих идей и информации.

Недостатки:

* это может быть дорого;
* курсы могут быть оторванными от практики вашего бизнеса, и перенасыщены теорией;
* работники могут быть не настроены проходить обучение в свое свободное время.

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

 В настоящее время нет всесторонне обоснованных соображений по срокам переподготовки. Организуя эту работу, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированный работник должен 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. В промышленности, и особенно в машиностроении, «обновлять» свою квалификацию для освоения новой техники приходится сегодня в среднем в 6-8 раз, меняя при этом 3-4 раза профессию.

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

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

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

**2. Анализ системы обучения и повышения квалификации персонала на ООО «Альянс»**

**2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Альянс»**

 Общество с ограниченной ответственностью «Альянс» – это строительная фирма, занимающаяся производством общестроительных, отделочных и ремонтных работ.

 Полное фирменное наименование Общества в соответствии с Уставом Общество с ограниченной ответственностью «Альянс».

Целями организации являются, осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей российских и иностранных предприятий, организаций и граждан в продукции (работах, услугах) производимой предприятием, привлечение и эффективное использование в народном хозяйстве Российской Федерации материальных и финансовых ресурсов, передовой технологии, управленческого опыта, с целью получения прибыли.

 В соответствии с Уставом предметом деятельности предприятия могут являться следующие виды деятельности:

- коммерческая деятельность;

- рекламная деятельность;

- грузоперевозки;

- строительно-монтажные работы;

- торгово-посредническая деятельность;

- оптовая и розничная торговля;

- посреднические услуги;

- производство и реализация товаров народного потребления;

- внешнеэкономическая деятельность;

- другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

 ООО «Альянс»обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный счет в учреждении банка, печать и штамп со своим наименованием.

 Высшим органом Общества является общее собрание его участников, к исключительной компетенции которого относятся:

1. Определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в других объединениях, коммерческих организациях;

2. Изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;

3. Избрание Генерального директора и досрочное прекращение его полномочий;

4. Утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

5. Принятие решения о распределении чистой прибыли между участниками Общества;

6. Утверждение внутренних документов Общества;

7. Назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

8. Принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

9. Назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов.

 Трудовые отношения, включая вопросы найма и увольнения, режима работы и отдыха, условий оплаты труда, гарантий и компенсаций на предприятии, регулируются трудовыми договорами (контрактами), заключенными в соответствии с Российским законодательством.

При приёме новых работников к ним предъявляются определённые требования: уровень образования; физические возможности; опыт работы; способности к обучению; старание; настойчивость и т.д. В процессе выбора всех кандидатов проводится обычно собеседование.

ООО «Альянс»является предприятием достаточно молодым, однако за значительно короткий период (чуть более трех лет) приобрело, крупные строительные заказы и уверенно наращивает темпы объемов строительно-монтажных работ.

**2.2 Анализ количественного и качественного состава персонала ООО «Альянс»**

Эффективная работа предприятия невозможна без адекватной информации. Отдел кадров, планово-экономический отдел регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала предприятия, и проводят их детальный анализ.

 Проведем анализ количественного и качественного состава рабочих кадров на предприятии и дадим оценку их соответствия потребностям предприятия.

 Все работники предприятия подразделяются на промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал занятый в состоящих на балансе предприятия исполняемых организаций. В состав ППП входят следующие основные группы: рабочие, руководители, специалисты и служащие. Деление работников промышленно-производственного персонала на категории зависит от их роли и места в производственном процессе.

 Выделение дифференцированных групп внутри промышленных кадров связано с необходимостью определения потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и материального стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров, улучшения их использование. Изучение структурных сдвигов в составе промышленного персонала позволяет выявить основные тенденции в качественном изменении кадров.

Таблица 2.

Структура персонала ООО «Альянс» (человек)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория занятых | 2008г. | 2009г. | 2010г. | 2010г. в % к 2008г. |
| Всего ПППИз них:РабочиеРуководителиСпециалистыСлужащие | 1639158197963128411 | 17631715106268139446 | 18901864115474151485 | 115,3117,9117,9117,5118,0118,0 |

Из данных таблицы 2 видно, что численность промышленно-производственного персонала в 2010 году по сравнению с 2008 годом увеличилась по всем категориям промышленно-производственного персонала. Это свидетельствует о том, что предприятие наращивает объемы производства и последовательно ведет кадровую политику по увеличению рабочих мест.

 Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру предприятия «Альянс» путем группировки.

Таблица 3.

Возрастная структура рабочих кадров ООО «Альянс»

(в % к общей численности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст, лет | 2008г. | 2009г. | 2010г. |
| До 24 лет25-4546-5556-6060 и старше | 5,453,730,63,96,4 | 6,250,833,44,35,3 | 7,549,334,44,24,6 |

Из данных таблицы 3 видно, что на предприятии наибольшая процентная доля приходится на возраст от 25 до 45 лет, но она продолжает уменьшаться за счет увеличения доли группы 46-55 летних рабочих кадров. Это говорит о том, что на предприятии существует проблема старения кадров. По моему мнению, в дальнейшем это может отрицательно сказаться на эффективность работы предприятия, так как 25-45 летние рабочие – это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы.

 Далее проанализируем состав рабочей силы по уровню полученного образования. Высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

 Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия.

Таблица 4.

Образовательная структура рабочих кадров ООО «Альянс»

(в % к общей численности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2008г. | 2009г. | 2010г. |
| Высшее образование | 17,0 | 21,0 | 24,0 |
| Среднее специальное | 22,0 | 24,0 | 24,0 |
| Среднее и неполное среднее | 60,0 | 55,0 | 52,0 |

По данным проведенным в таблице 4, уровень образования персонала завода в течение трех анализируемых лет изменился. Увеличение специалистов с высшим образованием свидетельствует об изменении номенклатуры продукции завода в сторону увеличения более технически сложенной и наукоемкой продукции.

**2.3 Анализ системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, действующая на ООО «Альянс»**

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, действующая на предприятие «Альянс» осуществляется на основании стандарта предприятия, составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышение квалификации, формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

 Настоящий стандарт распространяется на весь персонал предприятия, занятый непосредственно управлением, организацией и выполнением работ по созданию, производству и реализации продукции на всех этапах ее жизненного цикла. Стандарт подлежит исполнению руководителями всех уровней и во всех подразделениях предприятия.

 На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

* подготовка новых рабочих;
* переподготовка рабочих;
* обучение рабочих вторым профессиям;
* повышение квалификации рабочих;
* повышение квалификации специалистов.

На протяжении трех лет обучению персонала предприятия, переподготовке и повышению квалификации уделяется все большее внимание.

Проанализируем средний разряд работ по основному производству на предприятии «Альянс» и средний разряд рабочих.

Таблица 5.

Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства на ООО «Альянс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  | 2008г. | 2009г. | 2010г. | 2010г. к 2008г.(+-) |
| Средний разряд рабочих на начало года | 3,52 | 3,62 | 4,05 | 0,53 |
| Средний разряд рабочих на конец года | 3,62 | 4,05 | 4,12 | 0,50 |
| Средний разряд рабочих | 3,57 | 3,83 | 4,09 | 0,52 |
| Средний разряд работ по основному производству | 3,69 | 3,95 | 4,21 | 0,52 |

Из данных таблицы 5 видно, что на протяжении 2008, 2009, 2010 годов средний разряд работ по основному производству выше среднего разряда. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом рабочих остается неизменной и, следовательно, необходимость в повышении квалификации рабочих кадров остается.

Рассчитать число рабочих, которым следует повысить квалификацию:

Чр.к.=(Рработ – Ррабочих) х Чр.о.п. (9,47), где

Чр.к. – численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию;

Чр.о.п. – общая численность рабочих по основному производству;

Рработ – средний разряд работ;

Ррабочих – средний разряд рабочих.

Чр.к.2008=(3,69-3,57)х979=117 человек

Чр.к.2009=(3,95-3,83)х1062=127 человек

Чр.к.2010=(4,21-4,09)х1154=138 человек

 Из данных расчета следует, что необходимость в повышении квалификации рабочих кадров в 2010 году существует, несмотря на увеличение численности на 175 человек, и даже увеличилась по сравнению с 2008 годом на 21 человек.

Сложившаяся структура рабочих кадров позволяет распределить их по четырем направлениям: неквалифицированные, малоквалифицированные, квалифицированные, высококвалифицированные. К первой группе относят рабочих без разряда и рабочих 1 разряда, ко второй – 2 разряда, к третьей – 3-4 разрядов, к четвертой – 5-6 разрядов.

Таблица 6.

Группировка рабочих инженерно-строительного отдела по уровню квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квалификационные группы | Количество человек | Удельный вес группы в % к общей численности цеха |
| НеквалифицированныеМалоквалифицированныеКвалифицированныеВысококвалифицированные | -103726 | -13,750,735,6 |
| ИТОГО: | 73 | 100 |

Из данных таблицы 6 видно, что наибольший удельный вес приходится на долю квалифицированных рабочих, он составляет 50,7%. В данном отделе сохранился состав старых высококвалифицированных кадров. Они имеют довольно высокий квалификационный разряд (5-6).

В условиях рыночной экономики потребности предприятия в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на предприятии. На предприятии отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

Вследствие того, что на предприятии нет отдела по управлению персонала, обучение организуется предприятием, а именно в обязанности начальника отдела входит обучение, переобучение и повышение квалификации своих подчиненных. Руководящий персонал регулярно проходит обучение в виде тренингов, семинаров в головном офисе. К сожалению, необходимо отметить, что обучение отдела продаж, а именно торговых агентов осуществляется не в полной мере. У начальника отдела нет возможности постоянно осуществлять обучения персонала, уделять внимание на весь процесс обучения. Хотя уровень подготовки высокий. Поэтому многие вопросы торговым агентам приходиться изучать самостоятельно. Поэтому заметно увеличилась текучка кадров, что плохо влияет на предприятие в целом.

Поэтому главной проблемой на предприятии является, отсутствие отдела, занимающегося непосредственно повышением квалификации и переподготовкой персонала.

**3. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала**

**3.1 Внедрение программы повышения квалификации и переподготовки персонала**

В зарубежных фирмах обучению работников придаются огромное значение. Оно является составным элементом общей системы работы с кадрами, которая предусматривает не только их подготовку и повышение квалификации, но отбор, аттестацию, продвижение по службе и стимулирование.

Проанализировав процесс обучения и повышения квалификации на предприятии рассмотрим следующие направления по совершенствованию использования этих процессов:

1.Функцию обучения и повышения квалификации персонала в отделе продаж отчасти переложить на *специализированные фирмы по обучению*, то есть регулярно проводить обучение отдела продаж в виде тренингов с помощью квалифицированного персонала. Это позволит: приобрести практические навыки продаж для сотрудников по ряду вопросам:

а) обучить технике активных продаж при работе со сложными клиентами, отработать приемы работы с предубеждениями, сопротивлением, возражениями и критикой клиентов;

б) осуществлять продажи в жестких конфликтных условиях;

в) научиться побеждать и продавать в ситуациях сложных переговоров;

г) возможность реально увеличить личные продажи.

Такие программы построены как для начинающих торговых агентов, так и для опытных. Это позволит начальнику отдела продаж более эффективно планировать своё время, уделить внимание организационными и другими вопросами компании.

Преимущество:

* занятие проводятся опытными экспертами;
* используются современное оборудование и информация;
* работники получают заряд свежих идей и информации.

2. Обучение специалистов заканчивать *аттестацией*, которую проводит руководитель отдела. Это позволит:

* Объективно оценивать профессиональные знания, навыки, умения сотрудников
* Позволит разделить профессиональные качества и общечеловеческие
* Позволит планировать:

- карьерный и профессиональный рост сотрудника

- обучение сотрудника

- цели сотрудника на аттестационный период

Гибко и прозрачно увязывать результаты, денежные доходы и бонусы

Рассмотрим данную схему более подробно. Руководитель оценивает подчиненного по 11 качественным критериям:

1. Выполнение задач, поставленных на аттестационный период (достижение установленных показателей в деятельности)

2. Профессиональные знания, навыки и умения, степень их развития

3. Качество выполняемой работы, отношение к работе

4. Надежность в работе, готовность идти на встречу потребностям фирмы, пожеланиям руководства

5. Работоспособность

6. Умение работать в команде, умение ладить с коллегами, не конфликтность, готовность помочь коллеге, умение пойти на встречу.

7. Стремление к самосовершенствованию, желание профессионального роста

8. Потенциальные возможности продвижения по службе

9. Целеустремленность, способность добиваться результата, не считаясь с личными затратами, переносимыми трудностями

10. Лояльность по отношению к фирме, способность поставить интересы компании на первое место, честность

11. Общая удовлетворенность сотрудником

Заполняя общий бланк аттестации, руководитель обязан не только определить балл, но и рейтинг (место в группе) для каждого сотрудника, а также дать пояснения по критериям с низким баллом или рейтингом.

Аналогичный бланк заполняет сотрудник на себя. Критерии остаются теми же, но переформулированными для работника, за исключением пункта 11, который изменен на: “Степень Вашей удовлетворенности работой в компании”.

Таким образом, на каждый критерий мы получаем три оценочных значения:

Ор – оценка руководителя

Ос – оценка сотрудника

Р - рейтинг сотрудника в группе по оценке руководителя.

Кр – коэффициент рассогласования

При анализе результатов можно наблюдать не только количественную оценку отношений, но и количественную оценку рассогласования позиций руководителя и сотрудника.

(Ор1 – Ос1) + (Ор2 – Ос2) +…+ (Ор11 – Ос11) = Кр

Чем выше Кр, тем, как правило, был ниже рейтинг сотрудника в группе, по оценке руководителя. Следовательно, Кр позволял выявлять конфликты, на ранних стадиях их зарождения (подчас даже тогда, когда стороны, еще не вступили в открытую, “горячую” стадию).

3. Чтобы оценить знания, навыки и умение необходимо ввести *экзамен.* Он необходим для того, чтобы определить уровень профессиональной подготовки сотрудника и необходимость его дальнейшего обучения (чему и в какие сроки необходимо учить сотрудника).

Отдельным пунктом в экзаменационную оценку будут входить итоги выполнения практической работы (плановые задания, объемы продаж, количество обработанного товара и прочее).

Разработаем экзаменационное задания на основе анализа деятельности различных категорий сотрудников, выделения основных компетенций, необходимых знаний, навыков, умений. Так для торгового представителя это выглядело следующим образом:

Таблица 7.

Экзаменационное задание

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы деятельности** | **Какие знания, навыки, умения (ЗНУ) необходимы** | **Экзамены** |
| Поиск клиента, заключение договора на поставку | Знание основных принципов подбора клиентовНавыки сбора информации о клиентах. Знание юридических аспектов заключения договора. Знание инструкций и нормативных документов по заключению договоровУмения правильного оформления документовУмения презентации компании, товараНавыки ведения переговоровНавыки аттракцииЗнание товараЗнание конкурентных преимуществ товараНавыки анализа результатов переговоров | **Юридические аспекты заключения сделки**:-нормативные документы по оформлению сделки-правила оформления документов**Ассортимент**:-знание поставщиков-знание товара-конкурентные преимущества**Коммуникативные навыки**:-установление контактатипология клиентов-навыки ведения переговоров-презентация компании и товара |
| Определение ассортимента товара для клиента, поставка товара, текущая работа с клиентом | Определение ассортимента, исходя из категории клиента**Поставка товара**И так далее | **Маркетинговые аспекты**:-определение категории клиента**Оформление поставки**И так далее |

На основе такого анализа деятельности будут составлены программы экзаменов для основных категорий сотрудников. В программу включаются те вопросы, которые непосредственно связаны с деятельностью данного сотрудника.

Соответственно, для каждой категории сотрудников разработана своя программа, и по мере роста категории, эта программа усложняется. Экзаменационные программы розданы сотрудникам, для того, чтобы они могли самостоятельно готовиться к экзаменам. Параллельно, с ними, в течение аттестационного периода, проводятся занятия по всем курсам, выносимым на экзамены.

Правильно построенная процедура, позволяет собрать значительное количество ценного материала, позволяющего решать вопросы построения системы карьерного роста, развития сотрудников, предупреждения конфликтов, снижения напряжения в рабочих группах. Она позволяет руководителям, со стороны взглянуть на свое место в коллективе, более объективно подойти к оценке своего вклада в деятельность подразделения, по-новому взглянуть на себя глазами своих сотрудников. Аттестация выступает достаточно мощным стимулирующим фактором для повышения активности подчиненных.

**3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий**

Повышение квалификации работников способствует даже при прочих равных организационных и технических условиях росту производительности труда. По данным исследований, проведенных в нашей стране и за рубежом, установлено, что каждый процент прироста квалификации рабочего обеспечивает прирост производительности труда в среднем на 0,4-0,5%.

Определим влияние повышения квалификации рабочих на ООО «Альянс» на рост их производительности труда.

 На предприятии используется формула позволяющая рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих.

Пр=(Рск-Рси)хИхУх100;

где Пр- рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

Рск, Рси – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года (см. таблицу 5);

И – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

У – удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

У=Чр /Чппп, где Чр – численность рабочих, Чппп – численность ППП

У=(145/1864)=7,8%

Пр2009=(4,12-4,05)х0,3х7,8х100=16,38%.

 Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

Эс=Сисхх((Псз-Ппт):(100+Ппт))хdзп;

где Сисх – сумма исходной себестоимости (плановый объем продукции по себестоимости базового периода).

 В 2010 году объем товарной продукции составил в оптовых ценах 42531 тыс. руб., по себестоимости это составит 35442,5 тыс. руб.;

Псз и Ппт – прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению персонала;

Dзп – удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.

 В 2010 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 16,4%, а средняя зарплата – на 5,4%; удельный вес зарплаты в себестоимости продукции d=20%

Используя эти данные рассчитаем сумму снижения себестоимости:

Эс=35442,5х((5,4-16,4):(100+16,4))х0,20=-669,88 тыс. руб.

 Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

Ээф=Эс-Зтек-ЗедхЕп;

где Эс – сумма снижения себестоимости;

Зтек и Зед – текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение, и единовременные капитальные затраты.

 В 2009 году затраты на обучение составили 481,0 тыс. руб., в 2010 году затраты на подготовку и переподготовку кадров возросли на 365,14 тыс. руб., и составили 846,14 тыс. руб.

Еп – коэффициент сравнительной экономической эффективности, принятому в настоящее время в среднем на уровне 0,15, что соответствует нормативному сроку окупаемости затрат в 6,7 года;

Ээф=669,88-481,0-365,14х0,15=134,11 тыс. руб.

 Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

Сок=((Зед:(Эс-Зтек))

Сок=365,14:(669,88-481,0)=1,9 года

 Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупается за 1,9 года.

**Заключение**

В первой главе данной курсовой работе были раскрыты теоретические основы повышения квалификации персонала, приведены основные формы обучения повышения квалификации и подготовки персонала

Во второй главе была проанализирована система повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии ООО «Альянс», были выявлены особенности, достоинства и недостатки данной системы.

В третьей главе были предложены меры по совершенствованию существующей системы повышения квалификации и переподготовки персонала, а также просчитана эффективность от предложенных мероприятий. По данным расчета можно сделать вывод, что они положительно скажутся на финансовом состоянии предприятия и окупятся в течение 1,9 года.

**Список литературы**

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2004. - № 1. – С. 50-52.
2. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин Управление персоналом: Учебник для вузов/. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – С. 198 - 301
3. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2006. С. 28-31.
4. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2001.- № 7. - Прил.: с. 44-47
5. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2008.- № 7. - С. 48-49.
6. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2003. С. 23-34
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. Издательская группа НОРМА – ИНФРА.М., 2009 – 403с.
8. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2007. - С. 29-31.
9. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2006.- № 12. - С. 87-92.
10. Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство “Северо - Запад”,2004, с.86
11. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2009.- 508 с.
12. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2008.- № 1. - С. 38-41.
13. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 2005. - С. 40-45;
14. Полднев К. Формирование и развитие карьеры // Служба кадров.- 2006.- № 4. - С. 52.
15. Сербиновский Б.Ю. и Самыгин С.М. Управление персоналом (учебное пособие) издательство “Приор”, 2004, с. 341
16. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала //TopManager . – 2008. - № 22.
17. Э.А. Уткин “Мотивационный менеджмент”, М, из-во “ЭКМОС”,2009 с.11
18. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2005 c.45
19. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.cfin.ru/press/management/). – 2007. - № 5.
20. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 289.