Содержание

Введение 3

1. Теоретические основы управления развитием персонала организации 5

 1.1. Управление развитием персонала как одно из основных направлений кадровой политики организации 5

1.2. Формирование кадрового резерва 14

2. Основные элементы системы развития персонала 25

2.1. Обучение работников организации 25

2.2. Повышение квалификации кадров 37

2.3. Переподготовка кадров 44
3. Анализ системы развития персонала на предприятии ОАО «Воронежсинтезкаучук» 50

Заключение 65

Список использованных источников 68

Приложения

Введение

Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях- стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

Как показывает практика, наибольший интерес к проблемам управления кадрами и, в частности, развития персонала организации обнаруживается в период трансформации бизнеса - перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному управлению с использованием большого числа узконаправленных специалистов (а в некоторых случаях – и обратные переходы). В этот период осуществляются кадровые перестановки, создаются новые подразделения и отделы управления, существующие подразделения реорганизуются или ликвидируются, меняется структура финансовых потоков и структура управления.

Применение понятия «развитие персонала» возможно только в тех организациях, которые всерьез озабочены развитием своей организации, и имеют разработанную в соответствии со стратегией развития организации политику развития персонала. Для нынешнего периода развития российских организаций характерна чаще всего обратная ситуация. Одна из главных причин этого – экономическая и социальная нестабильность в стране. Нестабильность ситуации в стране является также одной из причин высокой текучести кадров в организациях. Другой причиной, является то, что руководство организаций очень часто относится особенно к низовому персоналу, как к такому, который можно легко и спокойно заменить.

С другой стороны, неуверенность людей в завтрашнем дне и в стабильном положении фирмы, в которой они работают, приводит к тому, что вскоре после того, как специалист даже очень высокой квалификации находит подходящее место работы, он начинает подыскивать себе новое место, где условия работы лучше и больше вариантов получения различных социальных льгот. В связи с этим, российские рекрутинговые фирмы нередко используют метод переманивания специалистов (с запада к нам даже пришел такой термин – «охота за головами»), а сам специалист часто без сожаления расстается с прежним местом работы.

Таким образом, для того, чтобы организация могла стать стабильной и развивающейся, ей необходимо, прежде всего, заняться как закреплением своих руководящих кадров и сплочением их в единую творческую команду, так и развитием своего персонала, понимая, что это основа ее стабильности и процветания, а также главный фактор в конкурентной борьбе. В связи вышесказанным обращение к данной теме актуально.

 Объект исследования – ОАО «Воронежсинтезкаучук».

 Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие в процессе управления развитием в организации.

 Цель работы состоит в исследовании теоретических и методологических основ управления развитием персонала в организации.

 В соответствии с целью постановлены следующие задачи:

– рассмотрение теоретических основ управления развитием персонала;

– анализ системы управления развитием персоналом в ОАО «Воронежсинтезкаучук».

 Информационной базой исследования явились современная зарубежная и отечественная экономическая литература, публикации в периодических изданиях, статистические данные о состоянии и динамике развития персонала в организациях и на предприятиях России, а также документация ОАО «Воронежсинтезкаучук».

1. Теоретические основы управления развитием персонала организации

1.1 Управление развитием персонала как одно из основных направлений кадровой политики организации

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом[11].

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-эконо­мических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профес­сионального мастерства персонала, стимулирования творчества. Возмож­ность развития должна предоставляться всем, ибо в результате не только совер­шенствуется сам человек, но и повышается конкурентоспособность организации, где он трудится.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью при­способиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачей освоения дополнительных видов дея­тельности. Сегодня более 85% опрошенных японских менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов, в то время как введение новых технологий — 45%, а продвижение на новые рынки — около 20%. И это не случайно, ибо фирмы, осуществляющие развитие сотрудников, имеют в целом вдвое более высокие показатели, чем остальные.

Развитие способствует:

• раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, акти­визации стратегического мышления;

• предоставлению всем работникам равных возможностей получения достой­ных заработков и служебного продвижения;

• снижению текучести кадров;

• повышению качества трудовой деятельности;

• формированию и закреплению организационных ценностей;

• облегчению делегирования полномочий и преобразований;

• улучшению морально-психологического климата и т. п.

Поэтому, осуществляя развитие персонала, надо определить:

* чего хочет компания и какой персонал для этого необходим;
* какова ситуация сейчас;
* насколько персонал подвержен обучению;
* поможет ли обучение улучшить результаты деятельности работников; способна ли фирма наладить обучение и развитие персонала.

Международная практика показывает, что на развитие персонала необходимо тратить 5—10% фонда заработной платы[4].

Развитие персонала — центральная сфера деятельности ме­неджмента персонала. В отличие от маркетинга персонала, который часто неправильно ассоциируется с рекламой мест работы, развитие персонала всегда воспринимается положительно, так как оно стре­мится к развитию кадрового потенциала. В экономически неста­бильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигает­ся на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его кон­цепций создает предпосылки экономического роста.

Развитие персонала традиционно основано на учебных про­цессах, которые управляются и финансируются тем предприяти­ем, для которого эти учебные процессы предназначены. Цель обу­чения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом сам процесс получения образования и повышения ква­лификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Развитие персонала означает:

* способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
* способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персона­ла, а не только руководителей;
* способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала для каждого предприятия является сущес­твенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не мо­жет быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся имен­но сотрудники, а не собственники фирмы.

Причинами приоритет­ных инвестиций в развитие персонала являются:

* необходимость повышения деловой активности каждого сот­рудника с целью выживания организации;
* сохранение конкурентоспособности предприятия невоз­можно без новых технологий, а обучение работе с новой техни­кой невозможно без значительных инвестиций в развитие пер­сонала;
* мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост про­изводительности труда, следовательно, их финансирование соот­ветствует принципу экономической эффективности расходов.

Задачи развития персонала

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продук­ции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обу­чение современным технологиям.
2. Способность к коммуникации, работе в группе.
3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, техноло­гической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безоши­бочную работу станка, установки, подразделения или предприя­тия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабо­чим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом.
4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.

 Структура целей и задач развития персонала представлена в табл. 1.

Таблица 1.

Структура целей и задач развития персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цели развития | Задачи | Личность | Группа |
| Стратегические | Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств | Углубление и расширение персональнойбезопасности и стабильности. Развитие потенциала личности | Развитие кадровогопотенциала, команды как аспекта группового управления |
| Оперативныеи тактические | Совершенствованиепрофессиональныхзнаний и способностей. Традиционная работа с персоналом,его обучение | Ориентация сотрудников на профессиональную карьеру внутриорганизации. Развитиетворческого потенциала личности | Развитие персонала в соответствии с изменениями организации(организационноеразвитие сотрудников) |

Знания сотрудников морально устаревают, их необходи­мо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе. Из рис.1 видно, как с течением времени происходит "старение" знаний, а следовательно уменьшение их ценности.

Как правило, базовые знания, полученные в школе, устарева­ют медленно, но в пополнении специальных знаний, необходи­мых для успешной работы, мы нуждаемся достаточно часто.

Рис. 1. Уменьшение пользы от изначально новых знаний в различных областях

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, не­обходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела.

Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессио­нальные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в про­цессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

Возможности подразумевают условия использования полу­ченных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано прежде всего с приведе­нием в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельнос­ти сотрудники приобретают опыт.

Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном сти­ле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотноше­ний, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить раз­витие персонала.

Успешное развитие персонала требует использования кон­кретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди мето­дов развития персонала можно выделить: а) методы формирова­ния и развития кадрового потенциала организации и б) методы развития потенциала каждого сотрудника.

К первой группе относятся:

* методы организационного развития, совершенствования орга­низационных структур, составления штатного расписания;
* методы улучшения фирменного стиля управления;
* методы конфликтного менеджмента, содействующие межлич­ностным коммуникациям и созданию благоприятного микрокли­мата;
* техника групповой работы менеджера.

Необходимо отметить, что это методы развития персонала предприятия как совокупного работника.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составля­ет содержание методов второй группы. К ним относятся:

* методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей;
* методы повышения квалификации за пределами организации;
* фирменные однодневные или недельные семинары (напри­мер, "Сименс-семинар");
* конференции, групповые дискуссии;
* дуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учены­ми конкретных хозяйственных задач);
* модерация, или методы решения проблем в процессе творчес­кой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, кото­рый ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах;
* система методов содействия развитию творчества (эвристи­ческие методы, деловые игры)[3].

Развитие персонала – это направленное изменение персонала для приобретения нового качества через снятие внешних ограничений для достижения целей данной организации. Под внешними ограничениями понимаются такие, которые не позволяют персоналу улучшать свои формы и методы работы и снятие которых даст возможность персоналу организации выйти на новый уровень. Например, внешними ограничениями могут быть отсутствие компьютерных знаний или отсутствие знаний новых методов работы с клиентами[8].

В рамках режима развития организации выделяют три подрежима: подрежим методного развития, подрежим функционального развития и подрежим концептуального (парадигмального) развития[12].

С точки зрения персонала развитие в подрежимах происходит следующим образом.

Если персонал развивают под заданные функции, объясняют и учат персонал работать так, как необходимо, это означает, что действует подрежим методного развития. Фактически, происходит развитие новых навыков персонала в отношении прежних функций. Например, продавцов в торговых точках в рамках функции «обслуживание покупателей» обучают новым способам работы - мерчендайзингу, т.е. проведению различных мероприятий в торговом помещении для продвижения продаж.

Если персонал учат выполнять новые функции как с использованием старых, так и новых методов, то это означает, что организация переходит в подрежим функционального развития. Приведем такой пример: менеджер по продажам становится коммерческим директором по продажам. Таким образом, у него происходит расширение как функциональных обязанностей, так и полномочий. Одновременно возрастает уровень ответственности и изменяется уровень взаимодействий с коллегами. Среди появившихся новых функций можно назвать управление разработкой и реализацией ассортиментной и ценовой политик или, например, организацию разработки плана продаж.

Если персонал учат новым представлениям о мире, то есть, в его сознании формируют новую картину мира, под которую требуют выстроить и новую систему функций, и новые методы их реализации, в том числе, новые организационные структуры, это означает, что организация перешла в подрежим концептуального развития. В него она переходит в том случае, если мир, в котором организация действовала, изменяется настолько, что она уже не может существовать в прежнем виде, выполняя те же самые производственные и управленческие задачи.

Примером для иллюстрации этого подрежима может служить ситуация, сложившаяся в нашей стране, когда государство объявило о введении свободного экономического рынка и конкуренции, и многие работники научно-исследовательских институтов вынуждены были на базе институтов создавать частные организации и принимать на себя функциональные обязанности менеджеров или маркетологов (по сути, становиться ими).

Задача развития персонала – это создание таких условий в рамках одной организации, когда человек мог бы гармонично развиваться, повышая свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой фирмы[16].

Для решения этой непростой задачи необходимо разработать желаемую модель развития персонала, предварительно отрефлексировав и проанализировав сложившуюся в организации ситуацию в сфере развития персонала.

Подсистема профессионально-квалификационного развития, продвижения работников представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства[16].

Данная подсистема призвана решить такие задачи, как:

* закрепление стабильного контингента работников;
* повышение эффективности использования кадров;
* создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
* своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
* обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного развития, продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего. Отметим основные принципы, на которых должно строиться развитие работников (рис. 2)[19].

Принципы управления развитием работников

последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;

преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;

информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;

создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп;

профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть
- внутрипрофессиональным; межпрофессиональным; линейно-функциональным;
- социальным.

Рис. 2. Принципы управления развитием работников

Профессионально-квалификационное развитие должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии, с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профподбор кадров.

Для профессионально-квалификационного развития должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать развитие работников на плановой основе.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

1.2. Формирование кадрового резерва

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России приводит к созданию новой системы государственного уп­равления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влия­ние и на политику в области подготовки и использования руково­дящих кадров федерального, территориального и местного уров­ней, в том числе и для организации основного звена управления.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредо­точиваются на создании хорошо подготовленного резерва канди­датов на должности руководителей новой фармации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффек­тивное решение стоящих перед ними задач. При этом упор дела­ется на создание резерва не вообще подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управле­ния с учетом новых подходов к организации работы государствен­ных структур и аппарата управления экономикой.

Кадровый резерв — это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную под­готовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации[[1]](#footnote-1).

На­личие резерва кадров позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Формирование резерва кадров осуществ­ляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работни­ков.

Следует различать резерв на выдвижение и резерв руководи­телей[21].

Резерв на выдвижение *—* группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности за­рекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Резерв руководителей *—* группа сотрудников организации, об­ладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса от­бора. Организация проводит целенаправленную работу по разви­тию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к заня­тию новых должностей.

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалис­тов, включенных в резерв, рационально их использовать на раз­личных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организаци­онно-штатным структурам с учетом перспектив их развития.

Резерв создается на все без исключения должности руководите­лей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестаци­онных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оцен­ке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комис­сий должен быть положен, в свою очередь, анализ конкретных ре­зультатов профессиональной деятельности специалистов, достигну­тых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и обще­образовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целе­устремленности, умению обосновывать и принимать самостоятель­ные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитыва­ются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе обучения в системе повышения квалификации, заключения по ито­гам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов[11].

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе
руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв
на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с
вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалифи­кационные требования, предъявляемые к той должности, на кото­рую зачисляется в резерв сотрудник, учитывать, какие специаль­ные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы организа­ции проводит подготовительную работу по выявлению кандида­тов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется пред­варительный список резерва кадров для выдвижения.

Данный список обсуждается на заседании постоянно действу­ющей комиссии, а затем утверждается руководителем организа­ции.

Для проведения планомерной систематической работы с резер­вом кадров во всех организациях создаются постоянно действую­щие комиссии по работе с резервом.

Постоянно действующая комиссия по работе с резервом долж­на способствовать качественной подготовке и действенной расста­новке кадров, максимальному устранению субъективизма в оцен­ке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации.

В состав комиссии включаются:

* руководитель организации (заместитель, отвечающий за рабо­ту с кадрами) — председатель комиссии, отвечает за органи­зацию работы с резервом;
* руководитель кадровой службы — секретарь комиссии, ведет
делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и орга­низацией работы с резервом;
* председатель профсоюзной организации;
* представители психологических служб и юристы, а также
специалисты по направлению профессиональной деятель­ности.

Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои засе­дания, но не реже, чем два раза в год. На ее заседаниях рассматри­ваются следующие вопросы:

* обеспечение качественного подбора, расстановки и подготов­ки кадров;
* формирование резерва кадров для выдвижения;
* анализ расстановки руководящих кадров и специалистов;
* подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения
на руководящие должности;
* работа с руководителями структурных подразделений.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направ­лена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каж­дого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной под­готовленности работников обусловливают принцип индивидуаль­ного подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа с сотрудниками, включенными в состав резерва, прово­дится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономичес­ких и управленческих знаний, глубокому усвоению характера ра­бот, по выработке у работника умения и навыков руководства на уровне современных требований. В систему этой работы входят[21]:

* учеба в системе повышения квалификации руководящих ра­ботников с отрывом и без отрыва от производства;
* стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
* временное замещение отсутствующих руководителей на пери­од их командировок, отпусков;
* выезды в другие организации в целях изучения положитель­ного опыта;
* участие в преподавательской работе в системе повышения ква­лификации;
* участие в проверках производственной деятельности органи­заций и их подразделений;
* участие в подготовке и проведении конференций, семинаров
и совещаний.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвиже­ний, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих дол­жностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, которые имеют разнообразные фор­мы в зависимости от особенностей и традиций различных органи­заций.

В табл. 2 приведены требования, предъявляемые к должнос­ти руководителя подразделения организации, которые использу­ются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв[[2]](#footnote-2).

Таблица 2

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения

|  |  |
| --- | --- |
| Требования к кандидату | Характеристика требования |
| Физические характеристики | СУЩЕСТВЕННО. Здоровье. Способен работать много часов в интенсивном режиме |
| Навыки | СУЩЕСТВЕННО. Умение рационально использовать время. Средние знания производственных процессов |
| Образование | ЖЕЛАТЕЛЬНО. Высшее |
| Интеллект | ЖЕЛАТЕЛЬНО. Выше среднего |
| Специальные знания | СУЩЕСТВЕННО. Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговорыЖЕЛАТЕЛЬНО. Знание закономерностей взаимодействия с людьми |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| Интересы | ЖЕЛАТЕЛЬНО. Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации |
| Особенности поведения | СУЩЕСТВЕННО. Не ждёт указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению |
| Обстоятельства | ЖЕЛАТЕЛЬНО. При необходимости готов к поездкам |

Пример плана работы с резервом руководящих кадров организации приведен в табл. 3

Таблица 3

Структура плана работы с резервом руководящих кадров

|  |
| --- |
| РАЗДЕЛЫ ПЛАНА РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ |
| Определение потребности а руководящих кадрах | Подбор и изучение руководящих кадров | Комплектование, рассмотрение, со­гласование и утвер­ждение резерва | Работа с резервом руководящих кадров | Контроль за подготовкой ре­зерва руководя­щих кадров | Определение готов­ности резерва руково­дящих кадров для на­значения на должности |
| Изучение организационно-нормативных документов; нормативы формирования типовых структур управле­ния, планы развития  | Изучение должностных инструкций и положений | Рассмотрение предложений в резерв руково­дящих кадров | Определение направлений подготовки лиц, зачислен­ных в резерв, с учетом степени подготовки каждого | Контроль в под­разделениях | Определение степени готовности резерва кадров по каждой дол­жности и представле­ние предложений директору |
| Разработка нового перечня руководящих должностей | Определение основных требований к руководящим работникам по каждой должности | Обоснование предло-жений по | Разработка и утверждение индивидуальных плановподготовки | Контроль со стороны дирекции | Анализ директором представленныхпредложений |
| Проведение анализа состава и расстановки кадров | Подбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров на каждую должность | Представление предложений директору | Организация работы по выполнению индивидуаль­ных планов | Периодическое рассмотрение хода подготов­и резерва кад­ров  | Принятие по ним соот­ветствующего решения |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Определение количества руководящих должностей | Оценка деловых и лич­ностных качеств канди­датов на руководящие должности | Рассмотрение и утверждение состава резерва директором | Обеспечение временного замещения должности, на которую готовится канди­дат из резерва, оценка его работы в период замеще­ния и стажировки |  |  |
|  | Определение соответствующих деловых и лич­ностных качеств канди­датов требованиям должности | Ежегодный пересмотр резерва | Обучение кандидатов из резерва в системе повы­шения квалификации вне рабочего места и в орга­низации |  |  |

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем заме­щения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Схемы замеще­ния представляют собой варианты схем развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различны­ми приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатывают­ся службами управления персоналом под организационную структу­ру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв яв­ляются[21]:

* соответствующий уровень образования и профессиональной
подготовки;
* опыт практической работы с людьми;
* организаторские способности;
* личностные качества;
* состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квали­фицированные специалисты; заместители руководителей подраз­делений; руководители нижнего уровня; дипломированные специ­алисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях РФ сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров[16]:

* отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе
среди сотрудников в возрасте до 35 лет, положительно заре­комендовавших себя на практической работе и имеющих выс­шее образование;
* решение о включении работников в группы резерва прини­мает специальная комиссия и утверждается приказом по орга­низации;
* для каждого работника (стажера) утверждается руководитель
стажировки, который составляет индивидуальный план стажи­ровки совместно со стажером;
* руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров,
получают материальное вознаграждение за успешное прохож­дение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
* стажеру устанавливается должностной оклад, соответству­ющий занимаемой им новой должности, но выше предыдуще­го оклада, причем на него распространяются все виды матери­ального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Обязанности стажера и руководителя стажировки приведены
в табл. 4.

Таблица 4

Обязанности стажера и руководителя стажировки

|  |  |
| --- | --- |
| Обязанности стажера | Обязанности руководителя стажировки |
| Положительно и в срок выполнять индивидуальные планы стажировки | Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руково­дителя и нести полную ответствен­ность за свой участок работы | Разрабатывать совместно со стаже­ром индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содейст­вовать его исполнению |
| Учитывать замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями | Выдавать стажеру конкретные про­изводственные задания для решения проблемных вопросов с определен­ным сроком их выполнения и пред­полагаемым конечным результатом |
| Вести работу по выявлению и ис­пользованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материаль­ных ресурсов | Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства |
| Своевременно и высококачественно пройти запланированное теорети­ческое обучение | Изучать профессиональные и лично­стные качества стажера, его способ­ности поддерживать деловые взаи­моотношения с коллективом и руководителями различных уровней |
| Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и представлять предложения по совершенствованию организации производства и управления | Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять его в соответствующее подразделение управления персоналом |

Контроль за работой с резервом[11].

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в институтах и на факультетах повышения квалифика­ции, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

В декабре каждого года во всех организациях службы управ­ления персоналом совместно со специальными комиссиями про­водят анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом оценивается деятельность каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, прини­мается решение об оставлении его в составе резерва или об ис­ключении.

Исключение из резерва кадров может быть произведено в свя­зи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, из-за выхода на пенсию и т.п.

2. Основные элементы системы развития персонала

2.1. Обучение работников организации

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.[[3]](#footnote-3)

Существует множество целей обучения сотрудников компании.[[4]](#footnote-4) Перечислим некоторые из них:

* получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
* поддержание профессионального уровня персонала;
* получение новых знаний и навыков, если меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности;
* подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
* подготовка к продвижению по службе;
* знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
* поддержание позитивного отношения к работе, улучшение морально-психологического климата;
* формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе;
* экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работ;
* ускорение процесса адаптации.

Современному производству необходим уровень образования не менее 10—13 лет. В момент окончания молодым человеком высшего учебного заведения оно уже будет отставать от реальных условий жизни на 5—6 лет, через 10—12 лет ра­боты по специальности стартовые профессиональные и управленческие знания ус­таревают на 50%, через 24 года — на 75%, к концу работы — на 90%. Поэтому каждый рабочий и служащий в Японии тратит на эти цели 4 ч рабочего и столько же нерабочего времени в неделю[4].

Основные этапы разработки программы обучения.

1. Определяется, кого следует учить. То есть выясняется, кого и почему необходимо обучать, что выиграет компания благодаря повышению уровня их знаний.
2. Определяются задачи обучения. Они устанавливаются в связи с содержанием работы сотрудников и в соответствии с тем, какую общую задачу решает сама компания на данном этапе своего развития.
3. Определяются потребности в обучении. Выясняется, насколько конкретные сотрудники готовы для обучения, какую программу лучше всего предложить той или иной группе сотрудников, отдельным людям.
4. Выясняется, кто именно должен проводить обучение. Это может быть опытный сотрудник компании, приглашенный тренер или обучающая компания, куда будут отправлены на учебу сотрудники группами или в отдельности.
5. Решается вопрос о длительности процесса обучения.
6. Окончательно определяется место проведения обучения.
7. Определяется содержание учебной программы.
8. Фиксируются методы, которые целесообразно применить в процессе обучения.
9. Происходит закрепление знаний и дальнейшее развитие.
10. Результаты учебы подвергаются анализу и оценке.

Рассмотрим подробнее некоторые из перечисленных здесь этапов.

Задачи и результаты обучения

Задачи обучения напрямую связаны со стратегическими и маркетинговыми планами компании. Увеличение продаж требует одного направления, а улучшение обслуживания клиентов требует другого направления обучения. Тем более разными могут быть краткосрочные задачи, решению которых должно содействовать обучение. Например: «увеличение продуктивности продаж», «уменьшение текучести», «повышение морального духа», «совершенствование обратной связи между подразделениями», «повышение способности к самоорганизации» и так далее.

Таблица 5

Задачи и результаты обучения сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Результаты |
| Повышение продуктивности продаж | Увеличение оборотов, прибыли |
| Уменьшение текучести кадров | Хорошо обученные люди реже терпят крах |
| Повышение морального духа | Увеличение уверенности в себеОщущение заботы компании |
| Усовершенствование обратной связи | Получение оперативной информации о рынках, клиентах, конкурентах |
| Укрепление отношений с клиентами | Уменьшение конфликтовУвеличение лояльности покупателей |
| Повышение способности к самоуправлению | Достижение большей продуктивностиУвеличение потенциала |

Определение потребности в обучении. Для этого необходимы следующие источники информации:

* результаты оценки по стандартам;
* результаты аттестации;
* личная беседа с сотрудниками;
* мнение руководства;
* анкетирование;
* обратная связь с клиентами.

В соответствии с данными опросов полностью удовлетворены полученным образованием 18% российских работников, профессией — 46, творческими возможностями — 22, профессиональным ростом — 18%. В этих условиях люди сами должны осознавать потребность в обучении[4].

Последовательность действий при определении потребности в обучении.[[5]](#footnote-5)

1. Нужно проанализировать показатели работы каждого сотрудника.
2. В результате анализа нужно выявить сильные и слабые стороны у каждого.
3. Очень важно добиться от сотрудников признания того, что у них имеются слабые места в работе. Если признания не удастся добиться, все остальное будет бесполезным. Люди будут твердить, что у них все в порядке и ничему учиться не нужно.
4. Обсудить с ним, что он(а) может получить после подготовки.
5. Получить согласие на подготовку. То есть услышать от человека нечто вроде «я готов учиться».

Результаты исследования, которое провел Национальный институт непрерывного обучения взрослых из Великобритании (National Institute of Adult Continuing Education, UK), свидетельствуют: чем старше сотрудники, тем более ответственно они относятся к своему обучению и развитию. 28 % опрошенных из самой молодой категории сотрудников (17-19 лет) отметили, что ответственность за их обучение и развитие лежит на них самих. Для сравнения, 41 % сотрудников, принадлежащих возрастной категории старше 55 лет, разделяют эту точку зрения. 36 % из 2076 опрошенных сотрудников из средневозрастной категории сказали, что берут на себя ответственность за свое обучение и развитие. Каждый пятый (21 %) респондент полагает, что ответственность за это лежит на плечах работодателя. 40 % полагают, что ответственность надо поделить между работодателем и самими сотрудниками. По данным исследования, сотрудники, имеющие более низкую квалификацию, чаще перекладывают ответственность за свое развитие на работодателя.

Согласно исследованиям предприятий Саратовской области обучение персонала не является на данный момент приоритетной задачей руководства большинства компаний. На вопрос «Проводится ли у вас обучение и развитие персо­нала?» получены следующие ответы. На рынке промышленных предприятий занимаются обучением персонала постоянно 54% опрошенных предприятий; 38% обучают персонал, однако нерегу­лярно; 8% предприятий обучением персонала не занимаются сов­сем. На тот же самый вопрос на предприятиях торговли и сферы ус­луг получены следующие ответы. Занимаются обучением персонала постоянно 46% опрошенных предприятий; 46% занимаются обучением, однако нерегулярно; 8% предприятий не занимаются обучением[15].

Удельные затраты на обучение персонала и количество обу­ченных сотрудников от общей численности персонала в 2006 г. на промышленных предприятиях, предприятиях торговли и сферы услуг показаны на рис. 3 и 4.

Рис. 3. Инвестиции в обучение одного сотрудника

Как видно из диаграммы на рис. 3, на более чем 65% промышленных предприятий тратится на обучение одного сотрудника не более 5000 руб. в год. Для предприятий торговли и сферы услуг наблюдается более неоднородная картина: для порядка 40% предприятий затраты на обучение одного сотрудника также не превышают 5000 руб., однако на 17% предприятий удельные затраты увеличиваются до 13 тыс. руб., на 10% предприятий — до 30 тыс. руб. На одном предприятии из 59 опрошенных данные затраты составили 42 тыс. руб. на одного обученного сотрудника. Руководство этих компаний, понимая, что корпоративная культура, стандарты обслуживания клиентов, уровень подготовки персонала дают им основной прибавочный продукт, инвестируют в персонал в целом большие денежные средства, чем на промы­шленных предприятиях.

Рис. 4. Количество обученных сотрудников от общей численности персонала

Как видно из диаграммы на рис. 4, порядка 50% опрошенных промышленных предприятий обучают в год где-то десятую — пятую часть своего персонала. Для предприятий торговли и сферы услуг этот показатель несколько больше, хотя в целом тенденции совладают — обучение нельзя назвать массовым. Только меньше чем десятая часть предприятий обучают от 70 до 90% своего персонала. Связно это с тем, что 8 промышленных предприятий и 5 предприятий сферы услуг умеют собственные учебные центры (УЦ). Содержание подобного УЦ обходится предприятиям в сред­нем в 5-9 млн. руб. в год, однако позволяет, не прибегая к услугам сторонних организаций, обучать сотни, а порой и тысячи сотруд­ников.

Основными разновидностями обучения работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.

При индивидуальном методе обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник высокой квалификации. Необходимый теоретический курс изучается самостоятельно (при консультации с соответствующими специалиста­ми).

Групповая (бригадная) форма подготовки предусматривает объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации.

Формы индивидуальной и групповой подготовки:

1. Ученичество предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.
2. Наставничество представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного обще­ния, обсуждения проблем, ответов на вопросы. В его рамках новичков втягивают в принятие решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоя­тельности в текущих делах. Обычно требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия, а также четкого планирования. Наставничество используется на любом уровне и на любом этапе управленческой карьеры. Наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые. Ученичество и наставничество целесообразны там, где решающую роль играет опыт, ибо отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Они привива­ют навыки решения оперативных задач, но не дают возможности развивать абстрактное мышление.
3. Инструктаж - регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг их обязанностей.

Инструктаж лучше проводить утром или перед окончанием работы. Нормальная продолжительность для группы — 30 мин. Все группы должны фиксироваться в специальных тетрадях (начало, окончание, отсутствующие, обсуждавшиеся вопросы), а участники - вести записи. Этапы инструктажа:

* + определение цели;
	+ выбор места проведения;
	+ проверка имеющихся у новичков знаний;
	+ пробуждение интереса к работе;
	+ объяснение способов ее выполнения в целом и в деталях, выделение ключе­вых моментов, выдача четких указаний и рекомендаций;
	+ проверка усвоения информации и исправление ошибок;
	+ выполнение пробного задания;
	+ контроль повседневной работы.
1. Стажировка. Предполагает, что специалистов и руководителей направляют для приобретения нового опыта в другие организации (в том числе зарубежные), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незна­комые для себя направления и методы деятельности.
2. Ротация, т. е. последовательная работа на разных должностях, в том числе в других подразделениях организации.
3. Ассистирование заключается в том, что лицо, которому предстоит занять ру­ководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.
4. Объединенное руководство представляет собой совместное (параллельное) выполнение обязанности обучающим руководителем и обучаемым.
5. Дублирование является высшей формой индивидуального обучения. Состоит и том, что кандидат на занятие руководящей должности исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.

При достаточных теоретических знаниях, полученных в учебном заведении, обучение на рабочем месте все же более предпочтительно, поскольку позволяет входить в работу в процессе ее выполне­ния, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Кроме того, люди, сразу же попавшие «в пекло», потом обычно работают более успешно.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям. Это происходит в два этапа: сначала в учебной группе под руково­дством специалиста (например, мастера производственного обучения) на специ­ально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учеб­ного центра (комбината), а затем — на рабочих местах в группе под руководством консультанта (инструктора производственного обучения).

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется на предприятиях в учебных группах, в учебных центрах (комбинатах, пунктах, кор­поративных университетах) и на специальных курсах. Обучение проходит в про­цессе тренингов, наставничества, ознакомления, инструктирования и проч. Оно выходит за рамки текущих служебных обязанностей и сопровождается развитием личных профессиональных качеств, формированием навыков концептуального мышления.

Каковы основные методы обучения?[[6]](#footnote-6)

1. Лекция. Этот метод полезен для сообщения информации и обеспечения основы для всего учебного процесса. Лекция должна сопровождаться средствами представления визуальной информации, например слайдами, которые можно показывать на экране. Необходимо также поощрять активность слушателей, чтобы они принимали хоть какое-то участие в процессе, и коммуникация не получилась полностью односторонней. Хорошо организованные дискуссии стимулируют интерес и позволяют выявить разные точки зрения, облегчают постижение сути рассматриваемых проблем и задач, быстрее приводят к единой точке зрения.

2. Учебные пособия. Эта форма является полезным дополнением, сопровождающим лекции. Лекция и учебные пособия показывают сотрудникам, что от них требуется в процессе работы, каких навыков и умений им не хватает, чтобы успешно перейти от теории к практике.

3. Ролевые игры. Этот метод обучения позволяет персоналу учиться на собственных удачах и ошибках. Обратную связь в этом случае осуществляют другие члены учебной группы, преподаватель, а также аудиовизуальные средства.

Наблюдения за собственными действиями являются очень полезным приемом, так как наглядно показывают учащемуся промахи, на которые обратили внимание другие члены группы. Без этого некоторые учащиеся могут отказаться признать свои ошибки. Только обратная связь позволяет учащемуся увидеть ситуацию глазами постороннего человека, в результате чего возникающие проблемы легче удается признать и принять.

Основная ценность этого приема заключается в том, что обучение неопытных людей основным навыкам и умениям в этом случае происходит в менее напряженной обстановке, чем реальные условия. Кроме того, здесь процесс может быть разбит на ряд отдельных этапов. При этом каждый из этапов требует своего набора навыков и умений.

4. Изучение кейсов. Изучение кейсов особенно подходит для развития аналитических навыков и умений. Обучающихся просят проанализировать ситуации, выявить проблемы и возможности и предложить рекомендации, как следует действовать в рассматриваемом случае.

5. Подготовка на рабочем месте. Очень важно, чтобы первоначальная подготовка, которую прошел обучаемый, была закреплена аналогичной подготовкой на рабочем месте.

Сегодня все большее распространение получает так называемое развивающее обучение, которое, в отличие от обучения конкретным навыкам, направлено на:

* изменение образа мыслей и отношения человека в целом к себе, к делу;
* более глубокое понимание ситуации;
* самостоятельное решение задач;
* развитие коммуникативных способностей;
* формирование конкретных навыков;
* умение реалистично оценивать себя;
* понимание важности групповой работы;
* осознание своей социальной ответственности.

Предпосылками развивающего обучения являются: четкое определение его объ­ема и задач, точная оценка потенциала обучаемых, степени необходимой их под­держки.

Прежде всего, такое обучение нацелено на молодых работников и должно быть частью общей программы их развития[4].

Обучение сегодня может быть организовано не только на основе традиционных приемов и методов, но и с использованием инновационных информационных технологий. Всё более востребованной становится такая форма обучения как e-Learning (Electronic Learning) – система электронного обучения. Такое обучение базируется на использовании широкого спектра традиционных, а также новых информационных и телекоммуникационных технологий и технических средств, которые создают слушателю условия для свободного выбора образовательных дисциплин и диалога с преподавателем через Интернет или по корпоративной сети. Обучение в среде e-Learning предполагает самостоятельное изучение слушателем материалов, сохраненных в электронном виде. Он также может получить консультацию от удаленного эксперта. Обучение в среде e-Learning предполагает постоянную поддержку со стороны преподавателей. Обучаемый должен быть уверен, что он может рассчитывать на помощь линейных менеджеров, тренеров и специалистов по управлению персоналом во всех возникающих вопросах. Только в этом случае результативность обучения будет приемлемой. Организация обучения сотрудников в среде e-Leaning позволяет значительно сократить расходы на развитие персонала, охватить практически все категории работников, оптимизировать временные затраты на обучение.[[7]](#footnote-7)

Как отмечают специалисты, в результате обучения у людей происходят опреде­ленные изменения в деятельности[4]:

* результативность растёт быстрее затрат;
* ускоряется темп работы и достигается нужный ее ритм;
* совершенствуются и автоматизируются движения;
* снижается утомляемость;
* повышается ответственность;
* развивается чувство времени;
* улучшаются методы выполнения отдельных работ и т. п.

Кроме того, обучение подчиненных приводит к экономии времени руководителя.

Для определения того, насколько эффективно оказалось проведенное обучение, необходимо также определить, что было на входе и что получилось на выходе, другими словами, где произошел прирост знаний, умений и навыков во время обучения. Таким образом, система контроля обязательно включает в себя[22]:

* входной контроль;
* текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения);
* заключительный контроль (может иметь формальную и неформальную форму);
* контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Осуществлять такой контроль может и непосредственный руководитель на рабочем месте сотрудника, можно проводить анкетирование клиентов компании, чтобы выяснить, как изменился, например, уровень сервиса и т. д. Однако необходимо иметь в виду, что, как правило, кроме обучения, на бизнес-результаты могут оказывать влияние еще многие факторы.

Все виды обучения могут принести необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное — знать, какого результата ждет компания от данного обучения, зачем ей это нужно, и каким образом будут контролироваться полученные результаты.

2.2. 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 мастерства по имеющейся у работника профессии. 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.[[8]](#footnote-8)

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

* непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
* усложнением процесса производства и управления;
* освоением новых видов и сфер деятельности (для фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта).

В соответствии с данными опросов 84% опрошенных считают, что для большей эффективности труда им нужны дополнительные знания, 79 — регулярное повышение профессионального уровня. 82% руководителей и 77% специалистов стремятся повышать квалификацию[4].

Можно выделить три вида повышения квалификации:

1. повышение квалификации на основе уже полученных знаний для устранения пробелов в знаниях и навыках, возникаю­щих в результате неполноценного обучения или на отдель­ных стадиях профессиональной подготовки. Примером яв­ляется возможность освежить знания электронщику, долгие годы не работавшего по профессии;
2. расширительное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков, например изучение других иностранных языков переводчиком;
3. адаптивное повышение квалификации, служащее средством приспособления к изменяющимся требованиям для опреде­ленных должностей. Наглядным примером такой адаптации является получение навыков работы на компьютере дело­производителем, который впоследствии должен будет зани­маться электронной обработкой данных, диалогов.

Такие три вида повышения квалификации нередко исполь­зуются в комбинации друг с другом.

Выделяют следующие уровни повышения квалификации [18]:

Первый:

1. руководящие работники компании и дочерних АО;
2. кадровый резерв для назначения на руководящие должности компании и дочерних АО;
3. руководящие работники, впервые назначенные на руководящие должности.

Второй:

1. специалисты по различным направлениям деятельности обязательного обучения и аттестации;
2. инженерно-технический состав;
3. руководители среднего и низового звеньев;
4. молодые специалисты.

Третий:

1. рабочие и служащие;
2. молодые рабочие и служащие.

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.
Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего[12].

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

1. краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалифика­ции, учебных центрах, так и по месту основной работы руко­водителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются об­разовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями;
2. тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 ча­сов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разраба­тываемым ими планам и программам, в которые включают­ся такие вопросы, как развитие международного рынка вы­пускаемой продукции, экология, экономическая безопас­ность, фирменное пенсионное обеспечение и другие соци­альные гарантии;
3. длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проб­лем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществ­ляется в образовательных учреждениях повышения квалифи­кации, учебных центрах по разработанным ими и согласован­ным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам[18].

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 труда, школы мастеров и бригадиров[12].

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умении и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ 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).

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 рабочий (работник), это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

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.[[9]](#footnote-9)

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, 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 промышленности различно и устанавливается в зависимости от сложности профессии или 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.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, а потому оно может быть организовано в различных формах и занимать 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 его варианты.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого - 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 (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им своей квалификации[10].

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 (организации, фирмы). 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.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел (бюро) подготовки кадров, а при его отсутствии - отдел кадров.

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.

Преимущества повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе.

Целесообразно вести статистику повышения квалификации (по группам персонала и формам обучения), которая, с одной стороны, дает представление о состоянии этого вопроса в данный момент, а с другой — служит основой планирования необходимых мероприятий[4].

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.

2.3. Переподготовка кадров

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации переподготовка означает освоение рабочими новой профессии.

 Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение - увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она 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 ими 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 (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма - это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Особенность переподготовки кадров - в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) 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.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

* определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
* выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
* проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

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.

Переподготовка (переобучение) организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности[4].

Переподготовка состоит из следующих стадий:

* изменение неправильных трудовых приемов и устаревших навыков (что наи­более трудно); у рабочих оно занимает 2—3 дня;
* обучение и закрепление новых способов выполнения операций;
* приобретение навыков работы, не вызывающих утомления.

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работники. По расчетам затраты на пе­реподготовку инженера в 3 раза ниже, чем на поиск нового, вероятность ухода кото­рого выше. У высшего руководства переподготовка характеризуется короткими сроками, частотой, большим объ­емом информации.

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

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять. Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки. Возможны следующие варианты сочетания этих требований:

Таблица 6

Варианты сочетания вакантных рабочих мест и высвобождаемых рабочих

|  |  |
| --- | --- |
| 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 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 конкретизация ее форм 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 исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

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. По-разному процесс высвобождения касается и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки. [[10]](#footnote-10)

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, 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.

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.

3.Анализ системы развития персонала на предприятии
ОАО «Воронежсинтезкаучук»

Воронежский завод синтетического каучука построен и пущен в эксплуатацию более 65 лет назад. Его рождение напрямую связано с созданием в стране, впервые в мире, промышленного производства синтетического каучука. Первая продукция — воронежский каучук СКВ, была получена 19 октября 1932 года.

В 1992 году завод преобразован в Откры­тое акционерное общество «Воронежсинтезкаучук». Действует на основе Устава.

В настоящее время на заводе выпускается серийно 5 марок сополимерных бутадиен-стиролъных каучуков, которые составляют около 50% всех выпускаемых заводом каучуков, ос­воен выпуск каучуков тройной сополимеризации «Резиласт» для шинной промышленности, экологически чистого каучука ЭПБМ-15 по­либутадиена эмульсионной полимеризации, высокомаслянного каучука СКС-ЗОАРКМ-27, каучука СКС-ЗОАРК и др.

Согласно миссии одной из основных ценностей предприятия является персонал. «Нашим наиболее ценным достоянием являются наши сотрудники. Мы обеспечиваем каждому из них профессиональную подготовку, развитие и социальную обеспеченность. Только квалифицированный персонал способен принести предприятию успех, и именно они являются движущей силой перемен. Мы за создание экономических и социальных условий для значительного повышения результативности труда, трудовой эффективности, развития предприимчивости и деловой инициативы».

На предприятии ОАО «Воронежсинтезкаучук» существует единая служба управления персоналом, которая состоит из отделов, за каждым из которых закреплены отдельные функции.

Служба управления персоналом состоит из следующих отделов:

* + отдел кадров и трудовых отношений;
	+ отдел по обучению и развитию персонала;
	+ отдел организации труда и заработной платы.

Служба управления персоналом

Отдел кадров и трудовых отношений

Отдел по обучению и развитию персонала

Отдел организации труда и заработной платы

Рис. 5. Структура службы управления персоналом ОАО «Воронежсинтезкаучук»

Отдел по работе с персоналом является самостоятельным подразделением ОАО «Воронежсинтезкаучук» и подчиняется заместителю генерального директора ОАО «Воронежсинтезкаучук». Отдел создается и ликвидируется по приказу генерального директора ОАО «Воронежсинтезкаучук». Отдел по работе с персоналом имеет печать, угловой штамп и отдельные штампы для оформления учетных документов. Структуру и штаты отдела по работе с персоналом утверждает генеральный директор ОАО «Воронежсинтезкаучук». Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником отдела в соответствии с должностными инструкциями и настоящим положением.

К основным задачам и функциям службы относятся:

* подбор, отбор оформление персонала;
* оценка персонала, работа с резервом;
* пенсионное и медицинское страхование;
* табельный учет отработанного времени;
* организация и проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;
* планирование, анализ работы, отчеты, справки, документооборот, ведение личных дел ИТР;
* планирование, финансирование, отчет по затратам, анализ;
* разработка документов по организации обучения;
* организация переподготовки, повышения квалификации, стажировки персонала;
* организация разработки программ обучения, билетов, методического материала;
* контроль за учебным процессом, работа с контролирующими органами, анализ результата обучения, организация проведения аттестации (проверка знаний) персонала;
* профориентация, профадаптация, организация практики студентов, учащихся;
* организация обучения работников по безотрывной форме в учебных заведениях;
* подбор, отбор преподавательского состава, наставников и их подготовка;
* составление отчетов, справок, сведений, информации об обучении и затратах;
* работа с кадровым резервом.

ОАО «Воронежсинтезкаучук» имеет программу по развитию системы работы с персоналом в 2007-2008гг. Целью внедрения данной программы является гарантированное обеспечение квалифицированным персоналом структурных подразделений предприятия, а также сохранение лидирующих позиций в части постановки работы с персоналом среди предприятий ОАО «СИБУР Холдинг».

Таблица 7

Перечень мероприятий по развитию работы с персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятий | Срок внедрения | Затраты (тыс.руб.) |
| 11 | Совершенствование процессов отбора и обучения персонала | 2007-2008 |  |
| 22 | Реализация программ работы с учебными заведениями:- ВГТА, ВГУ, ВГТУ, ЯГТУ- ВЭТ, ВМТ, ВСПОпо договорам о совместной деятельности | 2007-2008 | 240 |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 43 | Внедрение информационных технологий в процессы работы с персоналом:-учет, отбор, анализ-компьютерное психологическое тестирование-разработка и внедрение обучающих и экзаменационных компьютерных программ | 200720082007 | 120252050 |
| 14 | Обеспечение гарантированного возвращения на предприятие молодых работников, призванных на службу в армию  | 20072008 | 120150 |

Одним из источников обеспечения предприятия персоналом – подготовка специалистов, квалифицированных рабочих в учебных заведениях начального, среднего и высшего профессионального образования. С этой целью заключены договоры о совместной учебно-производственной деятельности с профессиональным лицеем №4, Воронежским энергетическим техникумом, Факультетом среднего профессионального образования Воронежской государственной технологической академии, Воронежским государственным университетом, Воронежским государственным техническим университетом, Ярославским государственным техническим университетом, Воронежской государственной технологической академией, Московской государственной академией тонкой химической технологии им. М.В. Ломоносова.

В соответствии с условиями договора предприятие ОАО «Воронежсинтезкаучук» оказывает помощь учебным заведениям, занимающимся подготовкой специалистов для предприятия. ОАО «Воронежсинтезкаучук» предоставляет свою учебно-производственную базу для прохождения производственной, технологической и преддипломной практики.

В 2007 году на предприятии прошли практику 485 студентов, 76 учащихся ПТУ, из них лучшие были трудоустроены на рабочие места по итогам практики.

Работа с кадровым резервом на предприятии ОАО «ВСК»

Кадровый резерв представляет группу квалифицированных работников предприятия, прошедших предварительную оценку и отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей.

Кадровый резерв создаётся на:

- руководящие должности служб, управлений, производств;

- руководящие должности структурных подразделений;

- должности специалистов.

Обеспечение выполнения задач и функций по формированию кадрового резерва предприятия возлагается на службу управления персоналом.

Цель создания кадрового резерва - формирование корпуса высококвалифицированных сотрудников, готовых к работе на вышестоящих должностях, и обеспечение на этой основе непрерывности, преемственности и эффективности деятельности предприятия.

Задачами формирования кадрового резерва являются:

- постоянное улучшение качественного состава руководителей и специалистов, сохранение преемственности технологий и корпоративной культуры, исключающих возможность несистемных изменений, способных парализовать нормальную работу подразделений на длительное время;

- сокращение времени адаптации нового работника в должности, уменьшение риска, связанного с ошибками при назначении на вакантные должности;

- повышение уровня мотивации сотрудников, сокращение потерь среди квалифицированного персонала, вызванных отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста.

Основными принципами работы с кадровым резервом являются:

1. Подбор кандидатов в состав кадрового резерва по деловым и нравственно-психологическим качествам.
2. Соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение.
3. Формирование кадрового резерва с учётом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух кандидатов.

Рис. 6. Факторы принятия решения о зачислении кандидата в состав кадрового резерва

Формирование кадрового резерва осуществляется из следующих источников комплектования:

- работники, рекомендованные на выдвижение в результате аттестации или оценки деловых качеств и эффективности труда;

- молодые специалисты, зарекомендовавшие и проявившие себя с положительной стороны в практической работе;

- заместители руководителей различных уровней;

- предложения от руководителей служб и руководителей структурных подразделений.

Документы кандидата при формировании кадрового резерва:

* Личное заявление работника
* Анкетные данные работника
* Информация о стаже работы, образовании, основном и дополнительном
* Отзыв руководителя подразделения
* Отзыв непосредственного руководителя
* Отзывы коллег и подчиненных
* Рекомендации аттестационных комиссий

Формирование кадрового резерва осуществляется один раз в два года и проходит в три этапа.

Подготовительный этап

Этап оценки и отбора кандидатов в кадровый резерв

Этап обучения

Рис. 7. Схема формирования кадрового резерва

Продолжительность работы с кадровым резервом с момента выхода приказа об утверждении состава кадрового резерва составляет два года, после чего кадровый резерв подвергается полному пересмотру.

Кандидаты, вошедшие в кадровый резерв во второй раз подряд, в течение очередных двух лет занимаются повышением уровня своей подготовки самостоятельно. Для кандидатов, вошедших в кадровый резерв впервые или занимавшихся в предыдущий подготовительный цикл самостоятельно, руководителями их структурных подразделений при согласовании с руководителями соответствующих служб согласно форме приложения 3 составляются двухгодичные индивидуальные программы развития, которые могут включать в себя:

- стажировку;

- самостоятельную теоретическую подготовку;

- участие в курсах повышения квалификации;

- прохождение тренингов.

Индивидуальные программы развития составляются не позднее двух месяцев после зачисления работников в резерв и утверждаются руководителями структурных подразделений, в которых работают кандидаты, при согласовании с руководителями соответствующих служб.

Индивидуальные программы обучения составляются в двух экземплярах. Один из них выдаётся на руки кандидату, включённому в резерв, а второй - непосредственному руководителю для контроля за ходом и качеством выполнения намеченных мероприятий.

Раз в полугодие руководителями структурных подразделений осуществляется оценка результатов развития и степени готовности кандидатов занять вышестоящую должность. Результаты оценки обсуждаются с кандидатами и отражаются в их индивидуальных планах подготовки.

На основании результатов полугодовой оценки индивидуальная программа развития может быть скорректирована, а в случае, если кандидат не проявил себя должным образом, принимается решение о нецелесообразности его дальнейшей подготовки к руководящей должности.

В случае успешного выполнения кандидатом двухгодичной программы подготовки принимается итоговое решение о его готовности к занятию вышестоящей должности.

Развитие персонала

Руководство профессиональным развитием возложено на заместителя генерального директора по управлению с персоналом. Организацией подготовки, переподготовки, повышения квалификации занимаются специалисты по подготовке персонала отдела управления персоналом. В каждом структурном подразделении приказом генерального директора назначен организатор внутрипроизводственного обучения из числа руководителей (как правило - заместителей начальников цехов).

Обучение рабочих в системе внутрипроизводственного обучения организовано в следующих видах:

* подготовка;
* переподготовка (переобучение);
* обучение вторым (смежным) профессиям;
* обучение вторым рабочим местам;
* повышение квалификации;
* предаттестационная подготовка.

Обучение проводится по курсовой, групповой и индивидуальной формам обучения. В соответствие с учебными планами и программами, разработанными на предприятии, согласованными с соответствующими службами и утвержденными техническим директором - 1 зам. генерального директора, а по профессиям, подконтрольным Ростехнадзору согласовываются УТЭН, согласно срокам, указанным в «Перечне профессий для подготовки рабочих на производстве». Профессиональное обучение ведется по 177 профессиям, наиболее массовые из них: аппаратчик широкого профиля, слесарь-ремонтник, лаборант, электромонтер, слесарь КИПиА, укладчик - упаковщик, машинист компрессорных установок, машинист холодильных установок, оператор технологической линии и др.

Для обучения рабочих на производстве привлекаются инструкторы производственного обучения из числа квалифицированных рабочих, имеющих стаж работы по профессии (специальности) не менее трех лет и преподаватели теоретического обучения из числа руководителей, специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование и стаж работы не менее трех лет. Списки преподавателей и инструкторов производственного обучения ежегодно пересматриваются и утверждаются техническим директором.

Примером может служить список наставников и преподавателей теоретического обучения цеха №28 на 2008 год. Структурный состав участников показан в таблице 8.

Таблица 8

Структурный состав наставников и преподавателей
теоретического обучения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Высшее | Средне-техническое | Среднее | Средне-специальное | Итого |
| Численность наставников и их процентное соотношение | 13 | 9 | 20 | 3 | 45 |
| 28,9% | 20% | 44,5% | 6,6% | 100% |
| Средний стаж работы наставников | 20,9 | 20,7 | 19,8 | 23,3 |  |
| Численность преподавателей теоретического обучения и их процентное соотношение | 13 | 5 | - | - | 18 |
| 72,2% | 27,8% | - | - | 100% |



Рис.8. Структура наставников по уровню образования.

Из рисунка видно, что значительная часть наставников имеет среднее образование. Этого достаточно, т.к. наставники помогают молодым работникам осваивать рабочие специальности широкого распространения. И в данном случае более важную роль имеют практический опыт наставника, его навыки.

Руководители, специалисты, занимающиеся преподавательской деятельностью, регулярно повышают свою квалификацию в учебных заведениях или на специально создаваемых, на предприятии курсах. Как видно из таблицы 8, большая часть (72,2%) преподавателей теоретического обучения имеют высшее образование.

При обучении рабочих профессии непосредственно на рабочем месте теоретическое и практическое обучение безопасности труда совмещается с теоретическим и практическим обучением профессии, проводится по мере обучения профессии. Рабочие, принятые на предприятие по завершению обучения профессии в учебном заведении, а также с другого предприятия, или переводимые из одного структурного подразделения в другое с наличием профессиональной подготовки, проходят обучение по безопасным приемам и методам труда. Рассмотрим выполнение планов по обучению сотрудников в 2007 и 2008г.

Таблица 9

Выполнение плана по подготовке, переподготовке, повышению квалификации персонала в 2007-2008гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды обучения | 2007г. | 2008г. |
| Количество обученных (человек) | % выпол-нения плана | Количество обученных (человек) |
| План | Фактически | План | Фактически за 1 квартал |
| 1. | Подготовка персонала на предприятии | 275 | 469 | 170,5% | 335 | 66 |
| 2. | Обучение на второе рабочее место | 140 | 162 | 115,7% | 182 | 48 |
| 3. | Обучение второй (смежной) профессии | 209 | 167 | 79,9% | 218 | 41 |
| 4. | Повышение квалификации рабочих | 1751 | 1815 | 103,7% | 1942 | 310 |
| 5 | Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих | 757 | 603 | 79,7% | 534 | 158 |
| 6. | Обучено по «Системе менеджмента качества» | 320 | 132 | 41,3% | 130 | - |
| 7. | Прошли стажировку в системе сужебно- профессионального продвижения | 22 | 32 | 145,5% | 20 | 10 |
| Средний % выполнения плана | 105,2% |  |  |

Невыполнение плана по некотором видам обучения связано с рядом причин:

* в соответствии с графиком обучение по второй (смежной) профессии было начато в 4 квартале 2007г. и не было закончено из-за сроков. Соответствующие данные будут включены в сводку следующего года;
* план обучения по «Системе менеджмента качества» не был выполнен вследствие того, что в цехах, где было запланировано обучение, внедрялись новые технологии и оборудование, средства управления. Данное обучение было отменено, и были организованы курсы целевого назначения.

Необходимо отметить, что ОАО «Воронежсинтезкаучук» выделяет на обучение своих работников значительные суммы денежных средств. Соотношение затрат по наиболее распространенным статьям представлено на рис.9.

Рис.9. Затраты, связанные с обучением работников.

Оценка эффективности мероприятий по развитию персонала

При осуществлении мероприятий, связанных с развитием персонала, будь то обучение, повышение квалификации или работа с кадровым резервом, нередки случаи неудовлетворительных результатов от проведения мероприятий. Не всегда используемые методы оптимальны для достижения целей. Очень важным аспектом является оценка эффективности обучения. Примерная анкета, с помощью которой можно понять удовлетворенность сотрудников проведенным обучением, представлена в таблице 10.

Таблица 10

Анкета оценки результативности проведённого обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Вопросы | Баллы |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | Насколько интересны для вас занятия? |  |  | 3,25 |  |  |
| 2 | Как вы оцениваете уровень проведения занятий? |  | 3,75 |  |  |  |
| 3 | В достаточном ли объёме вы получили информацию по интересующим вас вопросам? |  | 4 |  |  |  |
| 4 | Насколько полезными для вашей практической работы оказались полученные знания? |  |  | 2,8 |  |  |
| 5 | Как вы оцениваете уровень информационно-раздаточного материала? |  | 3,5 |  |  |  |
| 6 | Применялись ли в процессе обучения интерактивные формы обучения? |  |  | 2,75 |  |  |
| 7 | Насколько фактическое обучение соответствует программе? |  |  | 3 |  |  |

Согласно данным проведенного опроса можно сделать вывод о том, что проведенное обучение не было максимально продуктивным. Сотрудники невысоко оценивают полезность получаемых знаний для практической работы. По этой причине считаю, что при организации обучения является целесообразным осуществлять мониторинг преподаваемого материала, сопоставлять цели и задачи обучения конкретной группы работников с программой обучения. Также для вовлечения персонала в процесс развития и более эффективного усвоения знаний возможно более широкое применение интерактивных форм обучения. Максимального значения баллов нет ни по одному показателю, хотя результаты имеют средние значения. Особенно необходимо обратить внимание на соответствие фактически преподаваемого материала программе обучения. Также можно попросить у сотрудников комментарии по трем вопросам:

1. Ваши предложения и замечания по организации обучения, выбору программ обучения и т. д.
2. Можете ли вы рекомендовать обучение на подобных курсах (по данной программе, в данном учреждении и т. п.) своим коллегам?
3. Хотели бы вы в дальнейшем проходить обучение в данном учебном центре и по какой теме?

Таблица 11

Ведомость оценки уровня обучения и достигнутых результатов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О. | Отдел | Должность | Название курса, Ф.И.О. преподавателя | Дата, кол-во часов | Оценка уровня преподавания | Получен ли ожидаемый результат от обучения | Требуется ли углубленное изучение |
| Отл. | Хор. | Удовл. | Неуд. | Да | Нет | Затрудняюсь ответить | Нет | Да | Затрудняюсь ответить | Через неко-торое время |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таким образом проведенный анализ поможет выявить сильные и слабые стороны обучения, показать возможные направления развития системы развития персонала.

На практике очень сложно определить взаимосвязь и взаимовлияние обучения, развития персонала с основными показателями эффективности экономической деятельности предприятия. В первую очередь, это связано со спецификой технологического процесса, т.к. рабочие в данной ситуации осуществляют управление оборудованием, и всё зависит от мощности производственной линии. Но имеются другие показатели, характеризующие эффективность обучения. Среди них можно выделить:

1. Повышение технической и противопожарной безопасности производства.
2. Повышение качества обслуживания оборудования.
3. Повышение качества обеспечения технологии производства.
4. Повышение устойчивости производства.
5. Применение современных методов управления.

К таким результатам приводит обучение работников безопасным приемам и методам работы, овладение работниками второй профессией, обучение вторым рабочим местам, обучение по «Системе менеджмента качества», формирование высокопрофессионального кадрового резерва.

Заключение

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм.

Развитие персонала является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в обеспечении его высококвалифицированными работниками.

Решение проблем, связанных с обеспечением производства персоналом, возлагается, как правило, на службу управления персоналом. На предприятии ОАО «Воронежсинтезкаучук» данная служба состоит из нескольких отделов, каждый из которых выполняет соответствующие функции.

Система работы с персоналом ОАО «ВСК» включает в себя шесть взаимосвязанных подсистем:

1. Политика работы с персоналом (кадровая политика).

2. Отбор и расстановка персонала.

3. Обучение и развитие персонала.

4. Оценка персонала.

5. Мотивация персонала, управление трудовыми отношениями, социальные гарантии.

6. Регламентация (управление) работы с персоналом.

Целью развития персонала в ОАО «ВСК» является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Для достижения цели осуществляются мероприятия по развитию работников.

Анализ системы развития персонала показал, что деятельность не носит формальный характер, мероприятия имеют стратегическую направленность. Предприятие использует не только собственный учебный центр, но также осуществляет обучение работников в учебных заведениях по соответствующим профессиям.

На предприятии существует система наставничества, которая помогает не только в адаптации молодых работников, но и способствует быстрому развитию практических навыков, перениманию опыта старших работников.

Для руководящих должностей предусмотрено формирование кадрового резерва. Это обеспечивает предприятие высокопрофессиональными, лояльными организации, сотрудниками, способными в нужный момент заменить увольняющихся (или выходящих на пенсию) руководителей.

Все работники, независимо от профессии, проходят инструктаж по технике безопасности. Это связано со спецификой химического, опасного производства.

Обучение второй (смежной) профессии, а также вторым рабочим местам увеличивает надежность производства. Результатом такого обучения является взаимозаменяемость, универсальность работников, их способность подменить друг друга на период отсутствия (например, во время болезни, отпуска).

Повышение квалификации работниками помогает им более качественно обслуживать оборудование, обучаться работе на современном оборудовании при внедрении новых производственных технологий.

Обучение ведется в индивидуальной, групповой и курсовой формах.

Но несмотря на все достижения службы по работе с персоналом и отдела обучения и развития персонала, в некоторых случаях обучение не соответствует программе, а также не соответствует практическим потребностям работников.

В качестве рекомендаций можно предложить:

1. Целесообразным будет развитие работы с учащимися, которые собираются поступать в ПТУ. Необходимо проводить встречи, направленные на профориентацию молодых людей.
2. Управление трудовой адаптацией ОАО «ВСК» требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса.
3. В современных сложных социально-экономических условиях перспективным является создание социальной службы.
4. Отслеживать результативность проведенного обучения, остаточные знания работников через определенный промежуток времени.
5. Более детально обсуждать с преподавателями теоретического обучения и корректировать при необходимости программу обучения.

Список использованных источников

1. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М., 2005
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации/ Т.Ю. Базаров. - М., 2004
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие /Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива. 2003
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007
5. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2004
6. Громова Н. «Обучение банковского персонала: интернет- технологии» /Н. Громова// «Служба кадров и персонал».- №4.- 2007
7. Дятлов В. А. Управление персоналом: Учебник / В.А. Дятлов, Ю.Г. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. – М., 2005
8. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород, 2001
9. Жданкин Н. «Обучение персонала как фактор успеха» / Н. Жданкин// «Управление персоналом».- №18.- 2007
10. Кельперис И. «Повышение квалификации в процессе управления персоналом» /И. Кельперис// «Управление персоналом».- №7.- 2007
11. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., “Основы менеджмента”: учебное пособие/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, М: “Дело”, 1997
14. Норка Д.И. «Стоит ли тратиться на обучение?» Элитариум: Центр дистанционного образования (http://www.elitarium.ru/)
15. Овчинникова Н.Н. «Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций» /Н. Овчинникова// «Управление персоналом».- №8.- 2008
16. Силин А. Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту/А.Н.Силин, Тюмень: ТГУ, 2004
17. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие /В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007
18. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В. А.Дятлов. – М.: Дело, 2003
19. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В. А.Дятлов. - М.: Дело, 2002
20. Удалова И. «Традиционная модель подготовки и переподготовки персонала в РФ: положительные и отрицательные аспекты» /И. Удалова// «Управление персоналом».- №6.- 2007
21. Файбушевич С.И. «Нужен ли компании кадровый резерв» Элитариум: Центр дистанционного образования (http://www.elitarium.ru/)
22. Ярных В.И. «Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей» Элитариум: Центр дистанционного образования (http://www.elitarium.ru/)
1. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006, стр. 220 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006, стр.225 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006, стр. 187 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ярных В.И. Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей. Элитариум: Центр дистанционного образования (http://www.elitarium.ru/) [↑](#footnote-ref-4)
5. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха. Управление персоналом, №18, 2007, стр.65 [↑](#footnote-ref-5)
6. Норка Д.И. Стоит ли тратиться на обучение? Элитариум: Центр дистанционного образования (http://www.elitarium.ru/) [↑](#footnote-ref-6)
7. Н. Громова. Обучение банковского персонала: Интернет - технологии. Служба кадров и персонал. №4, 2007 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом. Управление персоналом, №7, 2007, стр. 56 [↑](#footnote-ref-8)
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 262 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки персонала в РФ: положительные и отрицательные аспекты. Управление персоналом, №6, 2007, стр.62 [↑](#footnote-ref-10)