**СОДЕРЖАНИЕ**

введение 4

глава 1. Современные подходы к подготовке, переподготовке и повышению квалификации рабочих кадров. 6

1.1. Требования, предъявляемые к профессиональной подготовке рабочих кадров в условиях рыночных отношений. 6

1.2. Общегосударственная система подготовки квалифицированных рабочих кадров. 8

1.2.1. Преобразование государственной системы профессионально-технического образования Республики Беларусь. 8

1.2.2. Организация профессиональной подготовки безработных и незанятого населения. 12

1.3. Профессиональное обучение рабочих кадров на предприятии в условиях рыночных отношений. 16

1.4. Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в Республике Беларусь. 22

Глава 2. Исследование организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. м. Кирова. 25

2.1. Краткая технико-экономическая характеристика завода. 25

2.2. Анализ количественного и качественного состава рабочих кадров и их соответствие потребностям предприятия. 31

2.3. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, действующая на предприятии. 43

2.4. Экономическая эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на предприятии. 52

Глава 3. Основные направления совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров. 56

3.1. Улучшение работы по профессиональной ориентации. 56

3.2. Совершенствование организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в регионе и на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова. 64

3.3. Использование зарубежного опыта при организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров. 75

заключение 81

Список литературы 86

# введение

Вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в условиях рыночных отношений приобретают особую актуальность. Важное значение решения этой проблемы имеет на уровне предприятия, положение которого в условиях рыночной экономики коренным способом изменилось. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей деятельности, на предприятии должна быть сформирована также система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентную способность и устойчивость положения на рынке.

В настоящее время перед профессиональным обучением рабочих кадров встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств, реструктуризацией занятости и изменением требований к качеству рабочей силы.

Современное производство предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации в условиях рыночных отношений. В ходе научно-технического прогресса одни профессии отмирают, другие появляются, третьи модифицируются. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Всё это порождает необходимость в новых формах подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

В настоящее время встают вопросы: как в этих условиях организовать обучение, по каким профессиям вести подготовку и переподготовку, каким должно быть учебно-методическое обеспечение, где найти источники финансирования, какова роль государства в поддержке обучения и его регулировании. Необходимость решения этих вопросов ощущается всё острее и предприятиями и службами занятости.

В современных рыночных отношениях нарождается новое значение сферы образования и подготовки кадров. В широком плане она является мощным фактором изменения социальных условий, предпосылкой экономических и научно-технических преобразований. В личностном плане профессиональное образование и квалификация не просто выступают характеристиками того или иного человека, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условием его конкурентоспособности на рынке труда.

Цель дипломной работы состоит в оценке организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова и выработке мероприятий по её совершенствованию, которые базируются на изучении и анализе применяемых форм и систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

При обработке полученной информации основу методики анализа, используемой в дипломной работе, составляют методы обработки экономической информации: количественной и качественной оценки, экономической оценки, метод сравнительного анализа ,метод группировок и др.

Методологической основой написания дипломной работы послужили законодательные и нормативные документы, действующие в Республике Беларусь, а также специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов.

Для выполнения работы были использованы данные учёта и отчётности отдела кадров и бюро по подготовке кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка используемой литературы.

#  глава 1. Современные подходы к подготовке, переподготовке и повышению квалификации рабочих кадров.

## 1.1. Требования, предъявляемые к профессиональной подготовке рабочих кадров в условиях рыночных отношений.

Современный человек живёт и действует в условиях, требующих высокого профессионализма и значительных интеллектуальных усилий. Если в прошлые времена принятию правильных решений мешал в основном дефицит информации, то в наши дни, напротив, помехи создаёт её избыток. Усложнившиеся социально-экономические процессы, повысившаяся уязвлённость людей со стороны внешних воздействий, уплотнившиеся информационные потоки, явный недостаток на их осмысление, возросшие конкурентность и агрессивность – всё это обуславливает довольно высокие требования к выпускникам профессионально технических училищ, колледжей и средних специальных учебных заведений[[1]](#footnote-1)

В настоящее время мы живём в обществе, в котором знания становятся капиталом и главным ресурсом экономики, поэтому необходимо предъявлять новые и более жёсткие требования к профессиональной подготовке рабочих кадров.

Уже сегодня в реформировании профессионального образования необходимо учитывать следующие основные тенденции:

* в условиях рыночной экономики человек выступает активным субъектом на рынке труда, свободно распоряжающимся своим главным капиталом – квалификацией. Сегодня для значительной части трудоспособного населения Беларуси, да и части молодёжи, крайне трудно преодолеть психологический барьер перехода из позиции наёмного государственного работника к позиции активного субъекта рынка труда – что надо самому искать достаточно высокооплачиваемую работу, что можно одновременно работать в нескольких местах – самому принимать решения трудно – свобода выбора пугает людей, привыкших жить в тоталитарной системе;
* в условиях рыночной экономики в силу чрезвычайно высокой подвижности её конъюнктуры каждому человеку приходится не только часто менять место работы, но и в среднем на протяжении трудовой жизни 5-6 раз менять профессию. Это требует, во-первых, сломить сложившийся у нас психологический стереотип, когда хорошим работником считался человек, десятилетиями проработавший на одном рабочем месте. Во-вторых, в этих условиях молодёжь должна получать такое профессиональное образование, которое будет позволять ей относительно легко осваивать новые профессии в будущем, образно говоря, профессиональное образование должно стать конвертируемым.

В современных условиях целенаправленное сочетание теории и практики наиболее ценно. Общая теоретическая техническая подготовка становится более необходимой, чем раньше. Она даётся не только ведущими категориями персонала, но и рабочим, занимающим низкие уровни в иерархической структуре предприятия. Современные технологии сами по себе и формы организации, позволяющие продуктивно их использовать, требуют подготовки работника иного типа, обладающего новыми навыками, высокой квалификацией, способного и готового к переменам.

Характерная для сегодняшней ситуации модернизация производства требует подготовки легко приспосабливающихся работников, готовых изменить свою профессию и степень ответственности, а значит, и способных обучиться новой профессии. Они должны быть объективно готовы справиться с новыми профессиональными функциями и способны воспринять эти изменения как нормальный режим современного производства.

Термин «приспособляемость» используется здесь для обозначения возможности человека воспринять изменения условий труда, приобрести новые навыки[[2]](#footnote-2). Это совсем не просто. В сложившейся обстановке для многих безработных и молодых людей в нашей республике всё труднее найти работу. Поэтому многие учебные заведения внедряют новые приёмы обучения, признанные развить у своих слушателей именно эти качества.

Для преодоления кризисной ситуации в Республике Беларусь предприятиям требуются рабочие кадры высокой квалификации. Основной характеристикой рабочего высокой квалификации являются широкие общеобразовательные, общетехнические и профессиональные знания, навыки и умения, обеспечивающие успешное выполнение им сложной трудовой деятельности и дающие ему возможность легко ориентироваться в производстве и в любой новой производственной обстановке, овладевать новыми знаниями, навыками и умениями, необходимыми для исполнения всё усложняющихся и изменяющихся трудовых функций. Рабочие высокой квалификации проявляют постоянную творческую активность в труде, самостоятельность и высокую профессиональную устойчивость. Они могут не только обслуживать действующее оборудование, но и осваивать новое, способны переходить от одного вида деятельности к другому в соответствии с быстро меняющимися условиями производства, включаться в случае необходимости в любое звено производственного процесса. Чтобы успешно выполнять эти функции, нужно обладать техническим мышлением, элементами инженерно-технических знаний, понимать закономерность технологических процессов, знать научно-технические основы производства, отличаться творческим отношением к труду.

В современных рыночных отношениях важно, чтобы подготовка кадров удовлетворяла такому требованию к рабочей силе, как профессиональная мобильность, т. е. Способность быстро осваивать технические новшества и новые специальности.

Подводя итог, можно отметить, что демократическое общество и рыночная экономика требуют образованных людей, рабочих высокой квалификации.

## 1.2. Общегосударственная система подготовки квалифицированных рабочих кадров.

### 1.2.1. Преобразование государственной системы профессионально-технического образования Республики Беларусь.

В настоящее время квалифицированные рабочие готовятся в системе профессионально-технического образования и на предприятиях. Основной формой подготовки квалифицированных рабочих кадров для соответствующих отраслей народного хозяйства являются средние профессионально-технические училища (СПТУ).

Средние профессионально-технические училища осуществляют подготовку квалифицированных рабочих кадров со средним образованием из числа молодёжи окончившей неполную среднюю школу, как правило, со сроком обучения три года и выпускников средней общеобразовательной школы с дифференцированным сроком обучения до одного года с учётом их трудовой подготовки и сложности профессии.

СПТУ создаются в установленном порядке на базе производственных объединений, предприятий, строек, организаций. Предприятие, на основе которого создаётся и действует среднее профессионально-техническое училище, подготавливающее для него квалифицированные рабочие кадры является базовым предприятием данного учебного заведения.

Базовое предприятие совместно с СПТУ разрабатывает исходя из потребностей производства и наличием необходимой учебно-материальной базы проекта планов приёма молодёжи в училище и выпуска квалифицированных рабочих по профессиям, представляет в установленные сроки в это училище заявки на подготовку кадров.

На современном этапе в системе образования и профессиональной подготовки рабочих кадров осуществляется качественная перестройка, призванная привести её в соответствие с требованиями труда.

Одним из направления реформирования средней профессионально-технической школы Республики Беларусь является разработка нового перечня специальностей, специализаций квалификаций[[3]](#footnote-3). В его основу положен принцип укрепления специальностей, объединение их в ряд ведущих направлений подготовки квалифицированных рабочих, что позволяет выпускникам расширить возможности трудоустройства, смены профессий и переквалификации. Интеграция существующих специальностей и специализаций осуществляется исходя из реально складывающихся потребностей предприятий. В перечень вошли как специальности, по которым ранее подготовка специалистов о Беларуси не велась, но эти специальности были в союзном перечне, так и новые специальности.

В средних профессионально-технических заведениях ведётся подготовка квалифицированных рабочих кадров с учётом потребности каждого региона и пожеланий учащихся получить избранную специальность по месту жительства. Этому способствует и равномерное расположение учебных заведений по областям республики.

В условиях рыночных отношений в Республике Беларусь поднимается вопрос о системе непрерывного профессионального образования.

Впервые термин «непрерывное образование» был использован в Западной Европе в конце 60-х годов[[4]](#footnote-4). Непрерывность образования – одна из наиболее прогрессивных педагогических идей современности.

В Республике Беларусь концепция непрерывного профессионального образования рассматривается как комплекс государственных и частных образовательных учреждений, обеспечивающих организационное и содержательное единство, преемственность и взаимосвязь всех звеньев первоначального профессионального образования каждого человека с учётом актуальных и перспективных общественных и экономических потребностей и личностных образовательных устремлений и возможностей.

В начале 70-х годов в республике появились различные учебно-производственные объединения. Затем на базе Минского ПТУ № 115 в советской системе появилось высшее профессиональное училище, которое интегрировало первую и вторую ступень профессионального образования (рабочий-техник). Появились колледжи, как интеграция второй и третьей ступени (техник-инженер) и высшее техническое училище, как интеграция первой, второй и третьей ступени профессионального образования (рабочий-техник-инженер). В последние годы стали интенсивно развиваться структуры, обеспечивающие интеграцию трудового (профессионального) обучения школьников и профессионального образования более высоких ступеней. Это региональные центры профессионального образования (ЦПО). Имеет место дифференциация обучения на старшей ступени школы (профильные классы с углубленным изучением предметов, лицеи, гимназии), которые создают хороший фундамент для профессионального становления личности в системе непрерывного образования.

Кроме того, в результате организационно-педагогического взаимодействия отдельных учебных заведений различного типа создаются учебно-производственные комплексы и сети, реализующие принципы преемственности и непрерывности (школа – ПТУ, УПК – ПТУ, ПТУ – ССУЗ, ПТУ – ВПУ, ССУЗ – ВУЗ, ПТУ – ССУЗ – ВУЗ).

Средняя школа

Квалифицированный рабочий

техник

инженер

**Рис. 1.1.** Стадии последовательной профессиональной подготовки.

На перспективу предполагается, что система будет развиваться на принципах постинституционного образования, что характерно на сегодняшний день для Запада.

Попробуем перечислить причины, которые привели к необходимости таких изменений:

* демократизация общества (возможность для экспериментирования);
* необходимость повышения престижа учебных заведений;
* возрастание конкурса для поступления в них;
* возможность получить определённые льготы (финансовое и материальное обеспечение);
* значительное возрастание потенциала некоторых учебных заведений, выходящего за рамки существующих типов ПТУ и техникумов;
* отсутствие в регионе соответствующего учебного заведения (техникума, ПТУ).

Существовали причины и более фундаментальные, совпавшие с социально-экономическими реформами. Стало понятным: чтобы выжить – надо сделать систему профессионального образования более гибкой, расширить профиль подготовки как по горизонтали, так и по вертикали и тем самым получить возможность эффективно реагировать на потребности республиканского рынка труда. Второй важный момент – поиски возможностей предоставления молодёжи альтернативных путей приобретения профессий. На сегодняшний день некоторые из них уже реализуются (рис. 1.2.)

9 классов

9 классов

9 классов

11 классов

училище

1 год

техникум

3 года

колледж

4 года

колледж

5 лет

ВУЗ

5 лет

ВУЗ

5 лет

ВУЗ

4 года

ВУЗ

2 года

училище

2,2 года

училище

до 2 лет

техникум

1,8 лет

техникум

3 года

ВУЗ

3 года

ВУЗ

5 лет

ВУЗ

4 года

техникум

4 года

ВУЗ

4 года

**Рис. 1. 2.** Модели профессионального обучения.

Положительные результаты такого подхода к профобразованию следующие:

* обеспечение преемственности в содержании образования;
* ступенчатая аттестация;
* дифференциация общеобразовательной и профессиональной подготовки в соответствии со способностями и желаниями учащихся;
* новые формы квалификационных испытаний;
* новая организационная структура учебных заведений;
* взаимодействие преподавателей вузов, техникумов, ПТУ.

Но имеются отрицательные моменты:

появилось большое количество «минивузов», «минитехникумов», где обучаются одна – три группы при отсутствии нормальных педагогических условий. Отсутствует лабораторная база – эти типы учебных заведений готовят по тем же специальностям и профессиям, что и другие ПТУ, техникумы или ВУЗы.

По сути дела в системе профессионального образования республики в настоящее время идёт широкомасштабный эксперимент по созданию системы непрерывного профессионального образования, в который в различной степени вовлечены более 1/3 учебных заведений. Примерно столько же учебных заведений включается в работу или желает включиться. Этот эксперимент развивается на всех уровнях профессионального образования.

Следует отметить, что в целом идёт положительный процесс , который следует поддержать и, в пределах существующих условий, создать дополнительные возможности для его развития. Из-за своей значимости в новых социально-экономических условиях непрерывное профессиональное образование из педагогической идеи должно превратиться в ведущий принцип развития. В Республике Беларусь должна сложиться национальная система непрерывного профессионального образования.

### 1.2.2. Организация профессиональной подготовки безработных и незанятого населения.

Формирование рынка труда при переходе к рыночной экономике тесно связано с преобразованием структуры общественного производства и занятости населения. Эти процессы ускорились и обострились в связи с начавшейся перестройкой экономики. Они сопровождаются усилением требований работодателей к уровню квалификации работающих и вновь принимаемых на работу граждан.

Одним из основных направлений активной политики занятости является повышение качества рабочей силы путём развития системы профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки (профессионального обучения) безработных граждан и незанятого населения, способствующих их участию в общественном производстве. Профессиональное обучение призвано обеспечивать повышение трудового потенциала населения, формирование рациональной структуры занятости, гармонизацию личных интересов и общественных потребностей.

Особенность белорусского рынка труда в том, что наряду с увольнением работников, не имеющих достаточной профессиональной подготовки, высвобождаются также квалифицированные рабочие и специалисты. Одновременно повышается спрос на рабочих и специалистов высокой квалификации, способных быстро адаптироваться к современным требованиям.

В период подъёма экономики, характеризующейся созданием новых производств и реконструкцией действующих предприятий, повысится спрос на высококвалифицированную рабочую силу. Это потребует значительного увеличения объёмов подготовки и переподготовки специалистов, особенно по информационным технологиям, биотехнологиям, созданию новых материалов, энергосбережению, экологии, предпринимательству, и квалифицированных рабочих для освоения новых технологий, обеспечивающей производство конкурентно способной продукции, товаров и услуг.

Как показывает практика, из всей численности безработных граждан и незанятого населения переподготовка необходима каждому второму – третьему.

Профессиональное обучение безработных граждан и незанятого населения становится важнейшим направлением активной политики занятости.

Это требует гибкой системы профессионального обучения, ориентированной на трудоустройство безработных граждан и незанятого населения.

Политика в области профессионального обучения предусматривает:

* удовлетворение потребностей граждан в профессиональном обучении путём предоставления им широкого спектра услуг в выборе профессии, специальности и возможности участия в эффективных программах обучения;
* формирование социального заказа на профессиональное обучение граждан и незанятого населения;
* приоритетный подход к организации профессионального обучения граждан, особо нуждающихся в социальной защите;
* содействие трудовой активности населения, развитие предпринимательства и других форм самозанятости населения;
* оказание услуг работодателям и гражданам в области опережающего профессионального обучения.

Система профессионального обучения является одним из звеньев непрерывного образования, не подменяющим, а дополняющим существующие системы профессионального обучения.

Система профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения призвана осуществлять подготовку преимущественно взрослого населения, опираясь на имеющиеся профессиональные знания и умения, производственный и жизненный опыт.

В зависимости от ситуации на рынке труда формируется различный качественный состав безработных по уровню образования и профессионально-квалификационным характеристикам. Для безработных граждан, которым невозможно предложить подходящую работу, и лиц, не способных трудиться по прежней профессии, должны быть организованы переподготовка или обучение вторым профессиям. В этом случае переобучение рабочих либо повышение их квалификации, а также обучение вторым профессиям целесообразно проводить на предприятиях, в ПТУ, на различного рода межотраслевых, отраслевых курсах и в центрах. Профессиональное обучение может проводиться по дневной, очно-заочной, групповой или индивидуальной формам, быть ускоренной с учётом опыта работы, уровня профессиональной подготовки обучения, совмещаться с участием граждан в оплачиваемых общественных работах. Обучение должно носить интенсивный, краткосрочный характер и увеличивать вероятность трудоустройства граждан по полученным профессиям, специальностям, роду трудовой деятельности.

Общая стратегия службы занятости в части профессионального обучения строится на комплексном использовании, прежде всего, существующих образовательных центров.

В составе государственной службы занятости Республики Беларусь формируется также сеть учебных центров. Учебные центры, создаваемые, как правило, на каждой территории должны быть многофункциональными, многоуровневыми, образовательными учреждениями дополнительного образования, реализующими программы обучения граждан в соответствии с потребностями рынка рабочей силы. Учебные центры обучают и специалистов службы занятости.

Развитие системы профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения во многом зависит от оперативной реакции территориальных органов службы занятости на конъюнктуру и прогнозы состояния местных рынков труда, учёта специфики и особенностей регионов.

В Гомеле существует учебный центр по подготовке и повышению квалификации кадров. В своём развитии он прошёл несколько этапов. Отсчёт его биографии ведётся с 1949 года.

В связи с перестройкой всей системы профтехобразования Гомельский учебно-курсовой комбинат претерпел изменения. В июле 1988 года он утверждён в статусе Учебного центра по подготовке и повышению квалификации кадров.

В 1993 году получил статус Гомельского городского центра занятости.

В состав Гомельского городского центра занятости входят следующие отделы:

* общий отдел по занятости;
* отдел рынка и труда;
* отдел общественных работ;
* информационный отдел;
* отдел профориентации, переобучения и повышения квалификации.
* Отдел профориентации, переобучения и повышения квалификации выполняет следующие функции:
* информационное консультирование;
* индивидуальный подбор профессий с применением психологической диагностики;
* проводит профессиональный отбор при направлении на обучение;
* проводит профориентационную работу с населением региона в том числе учащейся молодёжью выпускниками учебных заведений;
* направляет на обучение безработных.
* Отдел профориентации, переобучения и повышения квалификации направляет безработных на профессиональное обучение в случае, если:
* безработный не имеет профессии;
* невозможно подобрать подходящую работу из-за несоответствия квалификации потребностям рынка труда;
* необходимо изменить профессию из-за отсутствия работы по имеющейся у безработного профессии;
* утрачена способность к выполнению работы по прежней профессии из-за длительного перерыва или состояния здоровья.

Направленные на обучение безработные проходят профессиональное консультирование и профотбор. По результатам профконсультации и профотбора центр занятости принимает решение о направлении на обучение по конкретной профессии.

В Гомельском городском центре занятости готовят рабочих по следующим профессиям: швея, слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике, кондитер, сборщик микросхем, закройщик, наладчик станков с числовым программным управлением, слесарь-сантехник, электромеханик по лифтам, оператор станков с ЧПУ, разметчик, стекольщик, кровельщик.

Профессиональное обучение безработных осуществляется по вышеперечисленным специальностям с учётом спроса и предложения на рынке труда и на основе заключённых договоров между центром занятости и безработными.

Профессиональное обучение осуществляется в учебных центрах Государственной службы занятости за счёт средств Государственного фонда содействия занятости Республики Беларусь.

Обучение в учебном заведении осуществляется в соответствии с учебной программой и требованиями учебного заведения к обучаемым. Безработные, прошедшие обучение и сдавшие экзамены, получают удостоверение установленного образца.

## 1.3. Профессиональное обучение рабочих кадров на предприятии в условиях рыночных отношений.

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

Возрастающее значение профессионального обучения для предприятия и значительное расширение потребностей в нём в последние тридцать лет привели к тому, что предприятия взяли на себя обновление квалификации своих работников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом[[5]](#footnote-5).

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки рабочего к выполнению новых производственных функций, решению новых задач. Предприятия создают специальные методы и системы управлением профессиональным развитием – управления профессиональным обучением, развитием карьеры.

Ведущие Западные организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства – от 2 до 10 % фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитии своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т. е. увеличения вклада каждого работника в достижении организационных целей[[6]](#footnote-6).

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих работников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентно способными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение в нём потребностей предприятия. Определение потребностей в профессиональном развитии одного рабочего требует совместных усилий отдела подготовки кадров, самого рабочего и его руководителя. Каждая из сторон привносит своё видение этого вопроса. Рис. 1.3.

Отдел подготовки кадров

* стратегия развития рабочих
* профессиональная оценка потенциала

Рабочий

* интересы развития
* оценка собственного потенциала

Руководитель

* потребности подразделения
* оценка потенциала рабочего

Потребности профессионального развития рабочего на предприятии

**Рис. 1.3.** Определение потребностей профессионального развития.

Основными факторами, под воздействием которых складываются потребности предприятия в развитии своего персонала следующие:

* динамика внешней среды;
* развитие техники и технологии;
* изменение стратегии развития предприятия;
* создание новой организационной структуры;
* освоение новых видов деятельности.

Важнейшим средством профессионального развития рабочих кадров является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний рабочим предприятия.

На современных предприятиях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себе несколько этапов.( Рис. 1.4.)

Определение потребностей

Формирование бюджета обучения

Определение целей обучения

Определение содержания программ

Выбор методов обучения

обучение

Определение критериев оценки

Оценка эффективности обучения

Профессиональные навыки и знания

**Рис. 1.4.** Процесс профессионального обучения.

Охарактеризуем некоторые этапы профессионального обучения.

Процесс профессионального обучения начинается с определения потребностей. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяется на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путём проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы предприятия, тестирования рабочих. Ещё один источник информации о потребностях профессионального обучения – индивидуальные планы развития, подготавливаемые рабочими в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих рабочих, направляемые в отдел подготовки кадров.

На основании анализа выявленных потребностей отдел подготовки кадров должен сформулировать специфические цели каждой программы обучение, а также оценить экономическую эффективность этих программ. Всё чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие рабочих кадров предприятия. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности предприятия.

При выборе методов обучения предприятие должно, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей, а именно: актуальность, участие, повторение, обратная связь. Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе). Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приёмов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он широко используется на всех уровнях современных предприятий.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором рабочий временно перемещается на другое место работы с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразным производительным трудом.

Но ротация обладает одним серьёзным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной производственной операции на другую.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времён, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучают профессию. Этот метод широко распространён и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов.

Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Важной формой развития трудового потенциала является профессиональное продвижение – планомерное предоставление рабочим более сложной и ответственной работы по мере повышения их квалификации и общего образования. Потребность в продвижении на производстве как способе самовыражения личности, в чёткой и гласной перспективе роста на каждом рабочем месте, обусловленной личными успехами в труде и повышении квалификации, имеет особое значение для молодых кадров[[7]](#footnote-7).

До сих пор, чаще всего, продвижение их в разряде происходит в значительной степени автоматически, по мере роста стажа работы. Средний профессиональный стаж рабочих 4-го разряда составляет 11 лет, а низших – ниже 1,5. При этом средний стаж работы у молодых (20-29 лет) и пожилых (50-59 лет) станочников и слесарей различается на 12 лет (10 и 22 года), хотя разница в среднем возрасте превышает 30 лет (25 и 50 лет). Это свидетельствует о том, что современные молодые рабочие раньше достигают профессиональной зрелости.

Существуют факторы, определяющие скорость роста квалификации рабочих. К их числу относится срок профессионального обучения (в зависимости от этого фактора время получения очередного разряда различается на 20 %), формы повышения квалификации (30 %), длительная работа с наставником (12 %), образование (35 %), характер профессиональной подготовки (выпускники ВПУ получали очередной разряд через 14 месяцев, а прошедшие индивидуальное обучение – через 3 года).

Исследования показали возможность установления стажа работы, необходимого для приобретения профессиональных навыков данного разряда при нормативном уровне общей и специальной подготовки. В наибольшей мере профессиональный стаж влияет на качество продукции. Поэтому достижение стабильных показателей доли продукции, сдаваемой с первого предъявления, может считаться мерилом освоения заданного уровня сложности работы. Так, для освоения работы слесаря 3 - 4-го разряда рабочему с начальным образованием необходим стаж 5,5 лет, с неполным средним 3,5 лет, со средним – 1,5 года[[8]](#footnote-8) .

Система профессионального продвижения – важный момент политики подготовки кадров и в развитых капиталистических странах, в частности в Японии. Служебная ротация всех категорий наёмных работников является составной частью формирования «корпоративной личности». Так, начав работу на небольшом токарном станке, японский рабочий переходит на средние и крупные токарные станки, потом – на фрезерный или шлифовальный, затем – на установку и наладку станков. Участие в деятельности «Кружков качества» даёт ему навыки управления[[9]](#footnote-9). Таким образом, все наёмные работники приобретаю опыт различного рода, понимая отношения между разными рабочими местами и представления об интересах компании в целом. Японские менеджеры убеждены, что, несмотря на высокие затраты для таких ротаций, в долгосрочной перспективе выгоды превышают краткосрочные расходы. Одним из весомых аргументов является и тот факт, что «поливалентность» японских рабочих позволяет компании в периоды спада или перестройки переводить их на новые виды работ, в другие цехи, диверсифицировать производство.

Профессиональное продвижение рабочих кадров включает повышение квалификации (тарифного разряда), повышение профессионального мастерства (овладение сметными профессиями), перевод на другое место или в другой цех без повышения квалификации и смены профессии, обучение более квалифицированной специальности с переводом на новое место работы, повышение по должности, очное или заочное обучение в вузе, техникуме по направлению предприятия.

Для организации и планирования профессионального продвижения рабочих при отделе кадров создаётся бюро профессионального продвижения рабочих.

Анализируя обучение в ПТУ и непосредственно на производстве, можно выделить преимущества и недостатки этих систем.

Важным преимуществом системы профессионально-технического образования является то, что учащиеся ПТУ получают более высокую теоретическую подготовку. Повседневный труд выпускников профтехучилищ убедительно свидетельствует о том, что по уровню теоретических знаний и профессиональной подготовке они наиболее полно отвечают требованиям современного производства. Выпускники ПТУ быстрее достигаю вершин профессионального мастерства, эффективнее используют рабочее время, проявляют большую гибкость при изменении трудовых функций, активнее и более квалифицированно участвуют в управлении делами производства по сравнению с рабочими, прошедшими профессиональную подготовку непосредственно на производстве.

Наряду с положительными сторонами системы профессионально-технического образования имеют место нежелательные моменты. Нередко учащиеся ПТУ не получают достаточно прочных профессиональных знаний и навыков. Немалое число учащихся готовится по узкопрофильным специальностям, слабо развивается обучение по смежным профессиям.

Профессиональное обучение рабочих кадров на производстве имеет ряд положительных моментов. Прежде всего его характеризует гибкость. Предприятие имеет возможность организовывать подготовку и переподготовку рабочих кадров в соответствии со своими потребностями, то есть может быстро менять профиль обучения, в короткие сроки обучить необходимое количество рабочих в связи с естественной их убылью, а именно: текучестью, реконструкцией производства и другими причинами.

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

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

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

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

## 1.4. Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в Республике Беларусь.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих кадров в условиях рыночной экономики происходит под воздействием социально-экономических и структурных сдвигов в общественном производстве. На современном этапе развития профессионального обучения населения Республики Беларусь в целях повышения трудового потенциала и конкурентоспособности на рынке рабочей силы имеет ряд серьёзных проблем.

Система профессионально-технического образования испытывает значительные финансовые трудности. В настоящее время ПТУ лишились материально-технической помощи со стороны предприятий. Если несколько лет назад подросток, поступая в училище, уже знал, где он будет работать по окончании, то теперь, в условиях, когда предприятия не имеют возможности вкладывать средства в свои производственные базы, предоставлять места для производственной практики учащихся подшефных училищ и готовить рабочих, большинство получает свободное распределение.

Сложно обстоит дело с обеспечением учебной литературой. Эту функцию выполняет Научно-методический центр учебной книги и средств обучения, созданный в декабре 1993 года.

Например, в настоящее время в средних ПТУ ведётся обучение по 1240 предметам. Если учесть, что на один предмет необходимо как минимум две учебные книги, то фонд библиотек должен составлять 2480 и более наименований.

Таким образом, при продолжительности жизни книги 5 – 6 лет для нормативного обеспечения учебного процесса необходимо издавать 525 – 420 наименований учебной литературы ежегодно.

В настоящее время поданы заявки на разработку учебной литературы по 1010 наименованиям. Подобрано и заявило о сотрудничестве 70 авторских коллективов. Однако Центром книги за время с момента его образования издано лишь 7 наименований. Дело в том, что преимущественная доля заявок идёт по спецпредметам, тираж по которым от 30 до 1000 экземпляров. Из-за нерентабельности малотиражной литературы издательства не принимают их в работу. Изданные 7 наименований относятся к общеобразовательным предметам с тиражом от 3 до 5 тысяч экземпляров.

Следующая проблема подготовки рабочих кадров заключается в том, что состав и численность преподавателей СПТУ практически на протяжении 5 лет не меняется. Однако, увеличилось число работающих пенсионеров по сравнению с молодыми преподавателями. Отток молодых преподавателей связан с их уходом в коммерческие структуры и торговлю из-за низкой оплаты труда.

В дальнейшем ПТУ будут испытывать проблемы с комплектованием учебных заведений молодыми инженерно-педагогическими кадрами.

В республике, по сути дела, отсутствует механизм изучения рынка труда. Учебные заведения, региональные системы вынуждены интуитивно ориентироваться в развитии профессиональных полей, изменении профилей подготовки. Если у нас не имеется надёжной информации, отсутствуют какие-либо прогнозы, то трудно методом проб и ошибок найти точное решение на ближайшую перспективу не говоря уже об отдалённой системе. Существует также проблема изучения профессий.

В настоящее время никто не занимается отслеживанием изменения содержания деятельности по самой профессии кроме педагогических работников.

Особо острой проблемой становится совмещение образования с профессиональной подготовкой ещё на стадии обучения в общеобразовательной школе, поскольку растёт доля молодёжи, вступающей на рынок труда сразу после окончания школы. Появляется проблема профессиональной адаптации младших школьников и подростков. Для этого на базе имеющихся учебных заведений начала создаваться сеть школ с профессионально-трудовым уклоном.

Ключевой элемент в системе подготовки высококвалифицированных кадров – ВУЗы. Система обязана сохранить свою главную функцию – воспроизводство высокоинтеллектуального профессионального потенциала общества.

Нестабильное функционирование системы образования и профессиональной подготовки – результат того, что её финансирование остаётся на крайне низком уровне.

Только комплексными, целенаправленными мерами можно поддержать систему образования и снять напряжение на молодёжном рынке труда. Нельзя допустить, чтобы прекратились воспроизводство и поддержка интеллектуального потенциала общества, началась обвальная безработица среди молодёжи. Государственные программы должны стимулировать создание и преобразование рабочих мест в более перспективных и развитых отраслях экономики, привлекая для этого не только бюджетные средства, но и средства частных предпринимателей, инвесторов.

# Глава 2. Исследование организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. м. Кирова.

## 2.1. Краткая технико-экономическая характеристика завода.

Гомельское станкостроительное производственное объединение им. С. М. Кирова было создано приказом министра станкостроительной и инструментальной промышленности от 23.04.87 г. № 213, в состав которого вошли Гомельский ордена Трудового Красного Знамени станкостроительный завод им. С. М .Кирова и Гомельское специальное конструкторское бюро обрабатывающих центров (СКБОЦ).

29 июля 1997 г. приказом Министерства промышленности Республики Беларусь № 159 из состава ГСПО им. С. М. Кирова выведено СКБ ОЦ, а ГСПО им. С. М. Кирова следует именовать в дальнейшем Государственное предприятие «Гомельский станкостроительный завод им. С. М. Кирова».

ГП «ГСЗ им. С. М. Кирова» находится по адресу: п/и 246640 г. Гомель, ул. Интернациональная, 10. Подчиняется Министерству промышленности РБ, действует на основании Закона РБ «*О предприятиях в Республике Беларусь*», Устава завода.

Предприятие может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами РБ и отвечают целям, предусмотренными в Уставе предприятия.

Основной целью Предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получения прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества Предприятия.

Предметом деятельности Предприятия является:

* изготовление обрабатывающих центров;
* изготовление специальных и серийных станков, нестандартного оборудования;
* деталей и запасных частей к оборудованию, инструмента, товаров народного потребления;
* производство строительных и монтажных работ;
* производство продукции животноводства и реализация их работникам завода и населению;
* обучение персонала потребителя работе на поставляемых станках;
* разработка, внедрение и эксплуатация кустовым вычислительным центром Предприятия программно-технических комплексов;
* оказание услуг населению;
* реализация отходов производства и товаров народного потребления через специализированный магазин и другая деятельность не запрещённая законодательством РБ.

Предприятие является соучредителем двух субъектов хозяйствования негосударственной формы собственности ЗАО СП «Промлизинг» в г. Могилёве и областном управлении Промстройбанка РБ Гомельской области. Всего внесено государственных средств и имущества в эти субъекты хозяйствования на сумму 619,6 млн. руб., в том числе в акции банка – 9,6 млн. руб. Предприятие владеет акциями филиала АО «Приорбанк» по Гомельской области на сумму 72,9 млн. рублей. В таблице 2.1 приведены основные технико-экономические показатели завода.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Единица измерения | 1996 г. | 1997 г. | 1997 г. в % к 1996 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Объём реализации | Млн. руб. | 88 648 | 246 988 | 278,6 |
| 2 | Товарная продукция в сопоставимых ценах:  | Млн. руб. | 63 556 | 134 407 | 211,5 |
| станки металлорежущие | Млн. руб. | 34 375 | 69 031 | 200 |
| в т. ч. в натуральных измерителях | Шт. | 128 | 187 | 146 |
| из них:станки с ЧПУ | Шт. | 6 | 9 | 150 |
| станки строгальные | Шт.. | 14 | 3 | 21,4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Производственная мощность в оптовых ценах | Млн. руб. | 415 283 | 514 430 | 123,87 |
| 4 | Производственная площадь |  |  |  |  |
| А) производственных и вспомогательных цехов | м2 | 70 415 | 68 472 | 97,2 |
| Б) производственных цехов | м2 | 62 823 | 62 823  | – |
| 5 | Стоимость основных фондов | Млн. руб. | 549 056 | 1 344 011 | 244,7 |
| 6 | Численность работников | Шт. | 1 670 | 1 713 | 102,5 |
| ППП | Шт. | 1 463 | 1 501 | 102,6 |
| Из них:Рабочие | Шт. | 962 | 1 003 | 104,3 |
| Служащие | Шт. | 501 | 498 | 99,4 |
| Из них:Руководители | Шт. | 209 | 216 | 103,3 |
| Специалисты | Шт. | 277 | 268 | 96,7 |
| Служащие | Шт. | 15 | 14 | 93,3 |
| 7 | Выручка от реализации | Млн. руб. | 53 226 | 178 771 | 335,8 |
| 8 | Фондоотдача *ВП/ОПФ* | Млн. руб. | 0,161 | 0,183 | 113,7 |
| 9 | Фондоёмкость *ОПФ/ВП* | Млн. руб. | 6,19 | 5,44 | 97,9 |
| 10 | Прибыль |  | – | – | – |
| 11 | Рентабельность | % | -12 | -6,3 |  |

Данные, приведённые в Табл. 2.1 показывают, что выпуск товарной продукции в сопоставимых ценах в 1997 г. увеличился на 211,5 % по сравнению с 1996 годом.

Объём реализации продукции в 1997 году увеличился на 278,6 % по сравнению с 1996 годом.

На Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова выпускают станки металлорежущие, станки с ЧПУ и станки строгальные. Так в 1997 году выпуск металлорежущих станков в натуральных измерителях увеличился на 46 % по сравнению с 1996 годом, также увеличился выпуск станков с ЧПУ на 50 %, но уменьшился выпуск строгальных станков на 79,6 %.

Численность промышленно-производственного персонала в 1997 году возросла по сравнению с 1996 годом на 2,6 %, в том числе за счёт увеличения рабочих на 4,3 %.

Прибыли предприятие не получило ни в 1996 году, ни в 1997 году. Отсюда показатель рентабельности имеет отрицательную величину.

Большое влияние на технико-экономические показатели и объём выпуска продукции оказывает величина и прогрессивность основных производственных фондов и их техническое состояние. Так, в 1997 году стоимость основных фондов возросла на 244,7 % по сравнению с 1996 годом.

Достижение организационных целей предполагает совместную работу людей, являющихся сотрудниками организации. Каждая организация нуждается в координации взаимодействия, установлении определённого внутреннего порядка. Этот порядок появляется в форме организационной структуры.

Организационная структура определяет соотношение между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. Она проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придаёт ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определённого порядка в использовании ресурсов.

Традиционно под организационной структурой понимается, прежде всего, принцип, положенный в основу разделения труда. Некоторые организации построены по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности – производство, финансы, закупки, персонал. Такая организация называется функциональной.

Гомельский станкостроительный завод им. С.М. Кирова является примером функциональной организации (Рис. 2.1.)

директор завода

ПДО

вторая промышленная площадь

МЦ № 1

МЦ № 2

МЦ № 3

СЦ № 4

МЦ № 5

ЛЦ № 6

ЗЦ № 7

СЦ № 8

участок упаковки РСЦ

зам. дир. по кап. строит-ву

ОКС

ремонтно-строит. участок

гл. инженер – технический директор

зам. гл. инженера

ОГМ

РПЦ

ОГЭ

ОИХ

инструмент. участок

КТО ТИП

ОГТ

Технич. отдел

ОТБ

ОСРТИ

зам. дир. по экономике и анализу

экономич. отдел

бухгалтер

КВЦ

ФО

зам. дир. по маркетингу

ОМ и ВС

бюро спецрезерва о го

ОК

коммерч. директор

Транспортный участок

ОМТС

ОВК

торгово-коммерч. центр

юрид. бюро

СИО

детские учреждения

подсоб. хоз-во

спорткомплекс

медпункт

**Рис. 2.1.** Организационная структура завода им. С. М. Кирова.

Далее более конкретно остановимся на характеристике одной из ветвей организационной структуры предприятия, а именно: директор завода → отдел кадров → бюро по подготовке кадров.

На Гомельском станкостроительном заводе им.С. М. Кирова начальник отдела кадров подчиняется непосредственно генеральному директору. В подчинении начальника отдела кадров находятся отдел кадров (начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров, старший инспектор отдела кадров), бюро технического обучения и подготовки кадров (начальник бюро по подготовке кадров предприятия).

Начальник отдела кадров обязан систематически изучать кадры, проводить анализ текучести кадров, назначать на должность руководителей структурных подразделений, оформлять поступающих на работу, контролировать соблюдение законодательства, изучать состояние дисциплины, руководить организацией всех видов творческого обучения в повышении уровня производственно-технических знаний и квалификации рабочих, ИТР и служащих.

Начальник отдела кадров должен иметь высшее образование и стаж работы на инженерно технических и руководящих должностях не менее 3-х лет. Он несёт ответственность за качество и своевременность выполнения Положения об отделе кадров и должностной инструкции (Приложение 1).

Заместитель начальника отдела кадров непосредственно подчиняется начальнику отдела кадров. Он обязан составлять совместно с ПЭО и ООТиЗ текущие и перспективные планы потребности в рабочих кадрах по профессиям, обеспечивать предприятие рабочими и инженерно-техническими кадрами, вести переговоры с поступающими на работу, осуществлять контроль за состояние трудовой дисциплины, организовывать дежурство специалистов и служащих в выходные и праздничные дни, в отсутствие начальника отдела кадров исполнять его обязанности.

Заместитель начальника отдела кадров по режиму и комплектации кадрами несёт ответственность за укомплектованность кадрами, состояние трудовой дисциплины, организацию дежурства в выходные и праздничные дни и качество выполнения должностной инструкции (Приложение 2).

Старший инспектор отдела кадров непосредственно подчиняется начальнику отдела. Он обязан осуществлять учёт личного состава предприятия, вести оформление приёма, перевода, увольнения работников, вести архив личных дел, изучать движение и причины текучести кадров, составлять отчёты об использовании бланков трудовых книжек.

На должность старшего инспектора по кадрам назначаются лица со средним специальным образованием без предъявления требований к стажу работы.

Старший инспектор несёт ответственность за сохранность трудовых книжек, печати, штампов отдела кадров и качество выполнения должностной инструкции (Приложение 3).

Начальник бюро по подготовке кадров подчиняется в административном порядке главному инженеру, находится в штате отдела кадров и осуществляет свою работу под методическим руководством главного инженера предприятия. Он обязан осуществлять совместно с ООТиЗ, отделом кадров, ПЭО, начальниками цехов разработку баланса потребности в квалифицированных рабочих кадрах, годовые и перспективные планы профессионального и экономического обучения рабочих по профессиям, видам и формам обучения; подбор преподавателей, инструкторов производственного обучения; организовывать разработку программы для курсов целевого назначения; изучать и распространять передовой опыт работы инструкторов; организовывать на договорных началах подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров на других предприятиях, в региональных учебных центрах; представлять в бухгалтерию необходимые материалы для оплаты за руководство практикой; участвовать в работе комиссии по аттестации ИТР на знание ими законодательства, норм и правил по охране труда.

Начальник бюро по подготовке кадров должен иметь высшее образование, опыт работы по обучению кадров и стаж работы на инженерно-технических должностях не менее 5 лет. Он несёт ответственность за выполнение всех возложенных на бюро функций, качественное выполнение прланов подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, а также за качество и своевременность выполнения должностной инструкции (Приложение 4)

## 2.2. Анализ количественного и качественного состава рабочих кадров и их соответствие потребностям предприятия.

Эффективная работа предприятия невозможна без адекватной информации. Поэтому отдел кадров, планово-экономический отдел, ООТиЗ регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала предприятия, и проводят их детальный анализ. Часто такие данные называют статистической человеческих ресурсов. Статистика человеческих ресурсов предоставляет информацию о различных сторонах состояния рабочих кадров на предприятии – производительности, профессиональном обучении, динамике рабочей силы и др. Каждая организация использует собственные показатели, отражающие специфику её деятельности и традиции.

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

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

Выделение дифференцированных групп внутри промышленных кадров связано с необходимостью определения потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и материального стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров, улучшения их использования. Изучение структурных сдвигов в составе промышленного персонала позволяет выявить основные тенденции в качественном изменении кадров (Табл. 2.2.).

Таблица 2.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория занятых | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. | 1997 г. в % к 1995 г. |
| Всего | 1942 | 1670 | 1713 | 88,2 |
| ППП | 1795 | 1463 | 1501 | 83,6 |
| из них:рабочие | 1256 | 962 | 1003 | 79,85 |
| руководители | 224 | 209 | 216 | 96,4 |
| специалисты | 297 | 277 | 268 | 90,2 |
| служащие | 18 | 15 | 14 | 77,7 |

Структура персонала Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова на конец 1995-1997 г. человек.

Из данных таблицы 2.2. видно, что численность промышленно-производственного персонала в 1996 году по сравнению с 1995 годом уменьшилась на 332 человека или на 19,4 %. В том числе численность рабочих уменьшилась на 294 человека или на 23,5 %. Также в 1996 году уменьшилась численность руководителей, специалистов и служащих по сравнению с 1995 годом соответственно на 15 человек или на 6,3 %; на 20 человек или на 6,8 % и на 3 человека или на 16,7 %. Это свидетельствует о сокращении рабочих мест и о снижении объёмов производства.

На конец 1997 года наблюдается незначительное увеличение численности по некоторым категориям занятых по сравнению с 1996 годом. Так, производственно-промышленный персонал увеличился на 38 человек или на 2,6 %, численность рабочих возросла на 77 человек, что составляет 4,26 %. Число руководителей увеличилось на 7 человек или на 3,34 %. Это свидетельствует о том, что на заводе начали создавать новые рабочие места. Более наглядна структура промышленно-производственного персонала Гомельского станкостроительного завода им. С.М. Кирова на конец 1997 года представлена на Рис. 2.2.

**Рис. 2.2.** структура ППП Гомельского станкостроительного завода им. С.М. Кирова на конец 1997 года.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру завода им. Кирова путём группировки (Табл. 2.3.)

Таблица 2.3

Возрастная структура рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова. 1995-1997 г.г. (в % к общей численности).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст, лет | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. |
| От 16 до 24 | 6,9 | 7,4 | 7,8 |
| 25-29 | 9,2 | 9,4 | 8,3 |
| 30-39 | 31,1 | 31,6 | 28,6 |
| 40-49 | 34,8 | 35,5 | 35,4 |
| 50-54 | 5,9 | 5,9 | 8,9 |
| 55 и старше | 12,1 | 10,2 | 11,0 |

Из данных таблицы 2.3 видно, что на предприятии наибольшая процентная доля приходится в возрасте от 40 до 49 лет, и она продолжает увеличиваться за счёт сокращения доли группы 25-29 летних рабочих кадров. Незначительно, но уменьшается доля группы 30-39 летних рабочих. По нашему мнению, в дальнейшем это может отрицательно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 30-39 летние рабочие – это люди с высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы.

****Более наглядно возрастная структура рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова в 1997 г. представлена на рис. 2.3.

**Рис. 2.3.** Возрастная структура рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова в 1997 г.

Достаточно большую долю представляют лица предпенсионного возраста, на неё приходится больший удельный вес, чем на возрастную группу 25-29 летних кадров. Если перевести это в натуральные показатели, то соответственно по годам этот показатель по 55-летней группе составит соответственно 235 человек, 170 и 189 человек.

Руководству предприятия и бюро по подготовке кадров необходимо уделять внимание тому, какими методами и приёмами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодёжь.

Далее проанализируем состав рабочей силы по уровню полученного образования.

Высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. По наблюдениям отечественных экономистов, почти все рабочие с законченным средним образованием в 1,5 – 2 раза быстрее переходят к выполнению новых операций, чем рабочие с таким же трудовым стажем, но с восьмилетним образованием.

Уровень образования влияет на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. Одновременно возрастает и среднемесячная заработная плата рабочего.

Существует определённая зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

Рабочие со средним образованием проходят «квалификационную лестницу» за 8 лет, с образованием до 8 классов – 11 лет. Рабочие, получившие профессиональную подготовку в профессионально-технических училищах и средних специальных учебных заведениях, сокращают сроки выхода на высший уровень квалификации. Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия.

Таблица 2.4

Образовательная структура рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова 1995 –1997 г. г. (в % к общей численности).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. | 1997 г. к 1995 г. (+, –) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Высшее образование | 1,8 | 1,8 | 1,7 | –0,1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Среднее специальное | 10,3 | 10,4 | 10,4 | +0,1 |
| Среднее и неполное среднее | 87,9 | 87,8 | 87,9 | 0 |

Судя по данным, проведённым в таблице 2.4., уровень образования рабочих кадров на заводе в течении трёх анализирующих лет практически не изменился.

Изобразим образовательную структуру рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова в 1997 году в виде диаграммы (Рис. 2.4.)

**Рис. 2.4.** Образовательная структура рабочих кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова в 1997 году.

Большую долю представляют рабочие со средним и неполным средним образованием. Отсюда вытекает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

* коэффициент оборота по приёму рабочих;
* коэффициент оборота по выбытию рабочих.

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не раскрывает причин выбытия. Поэтому движение рабочей силы следует анализировать ещё и с точки зрения текучести, которая характеризует уровень организации труда и быта рабочих кадров предприятия. Она характеризуется коэффициентом текучести.

Выявление причин текучести позволяет разрабатывать мероприятия по их устранению и осуществлять контроль за их проведением.

Таблица 2.5

Анализ движения рабочих кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова за 1995 – 1997 г. г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. | 1997 г. в % к 1995 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Состояло по списку на начало года | 1526 | 1256 | 962 | 63,2 |
| 2 | принято | 70 | 112 | 302 | 431,0 |
| 3 | выбыло | 405 | 349 | 239 | 59,4 |
|  | В том числе: |  |  |  |  |
|  | 3.1. неинтересная работа | 53 | 49 | 31 | 58,6 |
|  | 3.2. переезд на другое предприятие | 19 | 9 | 4 | 21,2 |
|  | 3.3. неудовлетворительная заработная плата | 206 | 128 | 152 | 73,5 |
|  | 3.4. нарушение трудовой дисциплины | 45 | 39 | 26 | 57,5 |
|  | 3.5. по сокращению штатов | 82 | 124 | 26 | 31,2 |
| 4 | Состояние по списку на конец года | 1256 | 962 | 1003 | 79,0 |
| 5 | Среднесписочная численность рабочих кадров | 1391 | 1109 | 982 | 70,5 |
| 6 | Коэффициент оборота по приёму стр2:стр5 | 0,05 | 0,1 | 0,3 | – |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | Коэффициент оборота по выбытию стр3:стр5 | 0,23 | 0,2 | 0,22 | – |
| 8 | Коэффициент текучестиСтр3.1+3.2+3.3+3.4Стр5 | 0,29 | 031 | 0,24 | – |

Из данных таблицы 2.5 видно, что общее положение на предприятии в 1997 году улучшилось по сравнению с 1996 годом. Если в 1996 году по сравнению с 1995 годом было принято на предприятие на 42 человека больше, то в 1997 году было принято на 190 человек больше, чем 1996 году. Это свидетельствует о том, что в 1997 году экономическое положение предприятия начинает стабилизироваться.

Коэффициент текучести в 1997 году уменьшился на 22,6 % по сравнению с 1996 годом. Следовательно, на предприятии повышается стабильность рабочих кадров.

Анализируя причины текучести рабочих кадров на заводе им. Кирова, можно отметить, что большое их количество покидает предприятие из-за неудовлетворительной заработной платы. В 1997 году по этой причине уволилось на 24 человека больше, чем в 1996.

Однако, имеют место и положительные моменты. Так, увольнений в связи с неинтересной работой в 1997 году на 18 человек меньше, чем в 1996 году, в связи с переездом на другое предприятие меньше на 5 человек, в связи с нарушением трудовой дисциплины на 13 человек меньше.

Руководству предприятия и бюро по подготовке кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова следует добиваться снижения коэффициента текучести. Для этого необходимо повышать уровень образования рабочих кадров и степень их квалификации.

Количественные показатели структуры рабочих кадров не позволяют в достаточной степени судить о потребностях предприятия в их подготовке, переподготовке и повышении квалификации.

Наиболее наглядно эту потребность можно определить с помощью профессионально-квалификационной структуры рабочих кадров.

Проанализируем средний разряд работ по основному производству на заводе им. Кирова и средний разряд рабочих (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства на заводе им. С. М. Кирова за 1995-1997 года.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. | 1997 г. к 1995 г. (+, –) |
| Средний разряд рабочих на начало года | 3,44 | 3,5 | 3,56 | 0,12 |
| Средний разряд рабочих на конец года | 3,5 | 3,56 | 3,68 | 0,18 |
| Средний разряд рабочих | 3,47 | 3,53 | 3,62 | 0,09 |
| Средний разряд работ по основному производству | 3,59 | 3,64 | 3,7 | 0,11 |

Из данных таблицы 2.6 видно, что на протяжении 1995, 1996 и 1997 годов средний разряд работ по основному производству выше среднего разряда. Но в тоже время разность между средним разрядом работ и средним разрядом рабочих уменьшается из года в год. В 1995 году она равна 0,12, в 1996 году – 0,11, в 1997 году – 0,08. Следовательно, необходимость в повышении квалификации рабочих кадров уменьшается.

Рассчитаем число рабочих, которым следует повысить квалификацию. Это определяется по формуле:

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

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

*Рработ* – средний разряд работ;

*Ррабочих* – средний разряд рабочих

*Чр.к 1995* = (3,59-3,47) х 1256 =150 человек

*Чр.к 1996* = (3,64-3,53) х 962 = 105 человек

*Чр.к 1997* = (3,7-3,62) х 1003 = 80 человек.

Из данных расчёта следует, что необходимость в повышении квалификации рабочих кадров в 1997 году уменьшилась по сравнению с 1995 годом почти в 2 раза или на 70 человек.

В механическом цехе № 3 Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова основными рабочими профессиями являются профессия токаря и шлифовщика. Удельный вес токарей к общей численности рабочих цеха составляет 25,3 % или 18 человек, а удельный вес шлифовщиков – 17 % или 12 человек. Общая численность рабочих механического цеха № 3 составляет 71 человек. Рассмотрим профессионально-квалификационную структуру рабочих кадров механического цеха № 3.

Таблица 2.7

Распределение рабочих кадров механического цеха № 3 по профессиям и разрядам в 1997 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование профессии | Кол-во, чел. | разряды |
| Не имеет | I | II | III | IV | V | VI |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Токарь | 18 |  |  |  | 4 | 3 | 8 | 4 |
| Шлифовщик | 12 |  |  | 7 | 1 | 4 |  |  |
| Ученик токаря | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - |
| Ученик шлифовальщика | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| Слесарь механосборочных работ | 5 |  |  |  | 1 | 3 |  | 1 |
| Оператор станков с ЧПУ | 4 |  |  |  | 1 | 3 |  |  |
| Ученик оператора станков с ЧПУ | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| Термист | 4 |  |  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
| Зуборезчик | 4 |  |  | 1 | 3 |  |  |  |
| Ученик зуборезчика | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Фрезеровщик | 3 |  |  |  | 1 | 2 |  |  |
| Ученик фрезеровщика | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| Заточник | 3 |  |  |  | 1 | 1 | 1 |  |
| Кузнец | 2 |  |  |  |  | 2 |  |  |
| Зубошлифовщик | 2 |  |  | 1 | 1 |  |  |  |
| Электромонтёр | 2 |  |  |  | 1 |  |  | 1 |
| Машинист | 2 |  |  |  | 1 | 1 |  |  |
| Протяжник | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Стропальщик | 1 |  |  |  |  | 1 |  |  |
| Нагревальщик металла | 1 |  |  |  |  |  | 1 |  |
| **ВСЕГО:** | **71** | **7** |  | **10** | **16** | **21** | **10** | **7** |

С помощью данных, приведённых в таблице 2.7, проанализируем соответствие среднего разряда работ и среднего разряда рабочих по профессиям токаря и шлифовальщика.

Токари:



Из данных расчёта видно, что средний разряд работ ниже среднего разряда рабочих. Так как квалификационный уровень токарей выше требований производства, то у рабочих может утрачиваться интерес к работе, так как отсутствует возможность реализации знаний и способностей. В итоге может снизиться интенсивность и производительность труда.

Шлифовщики:



Из расчёта следует, что средний разряд работ шлифовщиков выше среднего разряда рабочих. Необходимо рассчитать численность шлифовщиков, которым необходимо повысить квалификацию.

*Ч = (3,1-2,75)х12 = 4* человека.

В механическом цехе № 3 необходимо повысить квалификационный уровень 4 шлифовщикам.

В современных условиях под воздействием научно-технического прогресса изменяется квалификационная структура рабочих кадров. В основе изменений лежат качественные сдвиги в совокупном общественном труде, выражающимся в сокращении сферы приложения простого и соответственно значительном расширении сферы приложения сложного труда. Этот процесс протекает как в форме перехода рабочих к более сложным видам труда в рамках соответствующих профессий, так и в форме увеличения численности и удельного веса рабочих таких профессий, которые связаны преимущественно с трудом более высокой сложности, что требует более высокой квалификации рабочих.

Сложившаяся структура рабочих кадров позволяет распределить их по четырём направлениям: неквалифицированные, малоквалифицированные, квалифицированные, высококвалифицированные. К первой группе относят рабочих без разряда и рабочих I разряда, ко второй – II разряда, к третьей – III-IV разрядов, к четвёртой – V-VI разряда.

Группировка рабочих кадров механического цеха № 3 по уровню квалификации приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Группировка рабочих кадров механического цеха № 3 по уровню квалификации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квалификационные группы | Количество человек | Удельный вес группы в % к общей численности цеха |
| Неквалифицированные | 7 | 9,9 |
| Малоквалифицированные | 10 | 14,1 |
| Квалифицированные | 37 | 52,1 |
| Высококвалифицированные | 17 | 23,9 |
| **ИТОГО:** | **71** | **100** |

Из данных таблицы 2.8 видно, что наибольший удельный вес приходится на долю квалифицированных рабочих, он составляет 52,1 %.

Неквалифицированные рабочие – это ученики токаря, шлифовщика, фрезеровщика, оператора станков с ЧПУ, которые после обучения должны сдать экзамены м повысить свой квалификационный разряд.

В механическом цеху № 3 значительную долю занимает группа высококвалифицированных рабочих, её удельный вес к общей численности рабочих цеха составляет 23,9 %.

## 2.3. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, действующая на предприятии.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, действующая на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова осуществляется на основании стандарта предприятия составленного на основании «*Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении*» (Приложение 5). Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышения квалификации, формирования у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

Персональную ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятиях осуществляет бюро (отдел) по подготовке кадров предприятия. В своей деятельности начальник бюро руководствуется действующим законодательством, приказами и указаниями вышестоящих организаций.

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

* подготовка новых рабочих;
* переподготовка (переобучение ) рабочих;
* обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
* повышение квалификации рабочих.

В условиях рыночной экономики потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счёт их подготовки и переподготовки непосредственно на производстве. На заводе им. С. М. Кирова отдел кадров и бюро по подготовке кадров ведёт учёт числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведёт учёт затрат на эти цели.

Проанализируем данные по количеству рабочих кадров, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях и непосредственно на предприятии (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Профессиональное обучение рабочих кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова за 1995-1997 г. г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | 1995 г. | 1996 г. | 1997 г. | 1997 г. в % к 1995 г. |
| 1 | всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку | 127 | 104 | 125 | 98,4 |
|  | из них:рабочие | 63 | 58 | 74 | 117,5 |
| 2 | повысили квалификацию всего | 93 | 52 | 76 | 81,7 |
|  | из них:рабочие | 29 | 6 | 25 | 86,2 |
|  | в том числе:в учебных заведениях | 7 | 1 | – | – |
|  | на предприятии | 22 | 5 | 25 | 113,6 |
| 3 | прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего | 34 | 52 | 49 | 144,1 |
|  | из них:рабочие | 34 | 52 | 49 | 144,1 |
|  | в том числе:обучено в первую | 3 | 7 | 3 | 100 |
|  | обучено другим (смежным) профессиям | 18 | 32 | 19 | 105,5 |
|  | переподготовлено | 13 | 13 | 27 | 207,7 |
| 4 | обучено в связи с сокращением | 21 | 18 | – | – |

Из данных таблицы 2.9 видно, что на протяжении трёх удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

В 1995 году удельный вес рабочих составлял 49,6 % , в 1996 году – 55,7 %, в 1997 году – 59,2 %. Это увеличение происходит в основном за счёт профессиональной подготовки и переподготовки.

Анализируя данные таблицы 2.9, можно отметить, что в 1997 году повышению квалификации рабочих кадров было уделено значительное внимание по сравнению с 1996 годом. Так, удельный вес рабочих к общему числу в 1996 году составил 11,5 %, а в 1997 году – 32,8 %. Это окажет в свою очередь результат на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счёт повышения квалификации. А если возрастёт производительность труда, то увеличиться и объём выпускаемой продукции. с повышением квалификации рабочих кадров улучшается качество выпускаемой продукции.

Более подробно остановимся на вышеперечисленных формах обучения, действующих на предприятии.

Подготовка новых рабочих на производстве – это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Они обязаны пройти курс обучения в соответствии с программой профессионально-экономического обучения. Подготовка новых рабочих на производстве проводится по курсовой и индивидуальной формам обучения.

При курсовой подготовке теоретическое обучение рабочих осуществляется в учебной группе. Численность групп устанавливается от 10 до 30 человек. Сроки обучения до 6 месяцев. Типовые учебные планы, учебные программы по предметам общетехнического и экономического курса для подготовки новых рабочих разрабатываются по профессиям научно-методическим центром профессионально-технического обучения, а также а объединении в соответствии с тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и утверждаются главным инженером или его заместителем.

В конце обучения новый рабочий выполнит пробную работу в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника и обязан сдать цеховой квалификационной комиссии экзамен на право получения квалификационного разряда.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) обязателен для применения на предприятиях и в организациях всех отраслей народного хозяйства Республики Беларусь.

На Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова применяется ЕТКС выпуск 2, утверждённый постановлениями Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 16.01.85 года № 17/2-54 и от 23.06.86 № 234/14-55, а также сборник «*Дополнения и изменения к выпуску 2 Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих*», утверждённый Постановлением Государственного комитета Республики Беларусь по труду и социальной защите населения от 26 ноября 1994 года № 100.

ЕТКС содержит следующие разделы: «Литейные работы», «Сварочные работы», «Котельные, холодноштамповочные, волочильные и давильные работы», «Кузнечно-прессовые и термические работы», «Механическая обработка металлов и других материалов», «Металлопокрытие и окраска», «Эмалирование», «Слесарные и слесарно-сборочные работы».

ЕТКС предназначен для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, а также для составления программ по подготовке и повышению квалификации рабочих.

ЕТКС содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, сгруппированные в разделы по производствам и видам работ. Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, помещённые в ЕТКС, разработаны с учётом требований научно-технического прогресса, научной организации труда, расширения применения бригадных форм организации и оплаты труда, а также возрастающих требований к качеству продукции, уровню общего образования и специальной подготовки рабочих.

Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих разработаны применительно к шестиразрядной тарифной сетке, за исключением отдельных случаев. Разряды работ установлены по их сложности, как правило, без учёта условий труда. В необходимых случаях условия труда учитываются путём установления повышенных тарифных ставок, утверждаемых соответствующими органами.

Тарифно-квалификационные характеристики, приведённые в справочнике, содержат описания основных, наиболее часто встречающихся работ по профессиям рабочих. Конкретное содержание, объём и порядок выполнения работ на каждом рабочем месте устанавливаются на предприятиях, в организациях технологическими картами, рабочими инструкциями и другими документами.

В тарифно-квалификационных характеристиках профессий рабочих многих разделов ЕТКС приведены примеры работ, относящиеся к данному разряду. В тарифно-квалификационных характеристиках всех профессий имеется раздел «Должен знать».

В случаях, когда в справочнике предусматривается несколько разрядов по той или иной профессии, а следовательно, и тарифно-квалификационных характеристик, рабочий более высокой квалификации помимо работ, перечисленных в тарифно-квалификационной характеристике присвоенного разряда, должен обладать знаниями, навыками и умением выполнять работы, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками рабочих более низкой квалификации этой же профессии. Поэтому те работы, которые приведены в тарифно-квалификационных характеристиках более низких разрядов, в характеристиках более высоких разрядов, как правило, не указываются.

Тарификация работ на предприятии производится на основе тарифно-квалификационных характеристик. При этом тарифицируемая работа сопоставляется с соответствующими работами, описанными в тарифно-квалификационных характеристиках, и с типовыми примерами работ, помещёнными в справочнике или в дополнительных перечнях примеров работ, помещёнными в справочнике примерами.

Вопрос о присвоении или повышении разряда рабочему рассматривается квалификационной комиссией предприятия, цеха на основании заявления рабочего и представления руководителя с соответствующего подразделения.

На Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова учёт рабочих по профессиональному составу, а также записи во всех документах о работе производится только по наименованиям профессий рабочих, указанных в ЕТКС.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путём консультаций у преподавателя, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего – инструктора производственного обучения на рабочем месте.

Теоретические занятия и производственное обучение при подготовке новых рабочих на производстве проводятся в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде. По предприятию сроки обучения новых рабочих устанавливаются согласно приведённого ниже перечня (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Сроки обучения новых рабочих на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование профессий | Общий срок не более, месяц |
| 1 | 2 |
| Слесарь механосборочных работ | 5 |
| Слесарь-ремонтник | 5 |
| Слесарь-инструментальщик | 5 |
| Слесарь по сборке металлоконструкций | 4 |
| Слесарь-электрик | 5 |
| Слесарь-электромонтажник | 5 |
| Токарь | 5 |
| Токарь-затыловщик | 5 |
| Токарь-карусельщик | 5 |
| Токарь-полуавтоматчик | 4 |
| Токарь-расточник | 5 |
| Токарь-револьверщик | 4 |
| Заточник | 5 |
| Сверловщик | 3 |
| Шлифовщик | 4 |
| Фрезеровщик | 5 |
| Строгальщик | 4 |
| Оператор станков с ЧПУ | 4 |
| Резчик металла | 4 |
| Резьбошлифовщик | 5 |
| Резьбонарезчик | 3 |
| Гальваник | 3 |
| Маляр | 4 |
| Водитель электрокары | 3 |
| 1 | 2 |
| Водитель погрузчика | 5 |
| Машинист крана | 5 |
| Стропальщик | 2 |
| Кузнец на молотах и прессах | 5 |
| Лаборант химического анализа | 5 |
| Термист | 5 |
| Термист на установках ТВЧ | 5 |
| Обрубщик | 3 |
| Формовщик машинной формовки | 5 |
| Формовщик ручной формовки | 5 |
| Электрогазосварщик | 6 |

На Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых рабочих, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат.

Следующий вид обучения рабочих кадров, действующий на предприятии – переподготовка (переобучение) рабочих. Он организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, например, из-за сокращения численности рабочих мест, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учётом потребностей производства.

В 1997 году на предприятии ни один человек не прошёл переподготовку в связи с сокращением числа рабочих мест, это свидетельствует о складывающейся стабилизации работы предприятия.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям – это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это обучение рабочих организуется для расширения их профессионального профиля, повышения мобильности и приспосабливаемости к изменяющимся условиям труда, приобретения новых навыков. Этот вид обучения является актуальным в современных условиях хозяйствования. Но на предприятии в 1997 году обучено смежным профессиям было на 13 человек меньше, чем в 1996 году. Причиной этого снижения является недостаточное количество денежных средств на переподготовку рабочих кадров.

Повышение квалификации рабочих – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

На предприятии повышение квалификации рабочих осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации в учебных заведениях и непосредственно на предприятии. Повышение квалификации в учебных заведениях может проходить с отрывом и без отрыва от производства.

На Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова предпочтение отдаётся повышению квалификации непосредственно на предприятии, так как выделяется мало средств для повышения квалификации в учебных заведениях.

Обучение рабочих по повышению квалификации непосредственно на предприятии осуществляется:

* на производственно-экономических курсах;
* на курсах целевого назначения;
* в школах передовых приёмов и методов труда;
* на курсах бригадиров.

Производственно-экономические курсы создаются в целях углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, умений и навыков рабочих для получения более высоких тарифных разрядов, в соответствии с требованиями производства. Комплектование учебной группы осуществляется, как правило, из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации на основании заявления рабочих и рекомендаций руководителей цехов, участка.

Продолжительность обучения устанавливается от 3 до 6 месяцев. На теоретический курс отводится от 70 до 210 учебных часов, при этом на экономическое обучение должно отводиться от 20 до 30 процентов учебного времени.

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами:

I. этап обучения – повышение квалификации на 3-й разряд.

II. этап обучения – повышение квалификации на 3-4 разряд.

III. этап обучения – повышение квалификации на 5-6 разряд.

Обучение на производственно-экономических курсах заканчивается сдачей квалификационных экзаменов.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятии для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и других вопросов.

Занятия проводятся в группах от 10 до 30 человек. Комплектование учебной группы осуществляется в соответствии с тематической направленностью курсов. Продолжительность обучения устанавливается предприятие, исходя из цели обучения, но в объёме не менее 20 часов. Обучение на курсах целевого назначения заканчивается сдачей экзаменов.

Школы передовых приёмов и методов труда создаются в целях массового освоения рабочими передовых приёмов и методов труда новаторов производства.

Обучаются в этих школах рабочие одной или смежных с ними профессий. Занятия проводятся в группах от 5 до 30 человек. Продолжительность занятий в объёме не менее 20 часов.

Обучение в школах включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые новаторами производства – руководителями школ, а также теоретические занятия, проводимые специалистами. При этом особое внимание уделяется экономическому обоснованию и эффективности изучаемых методов труда.

Обучение в школе заканчивается итоговыми занятиями.

Изучение и обобщение передовых приёмов труда осуществляется работниками служб научной организации труда, труда и заработной платы, научно-технической информации и технологическими бюро цехов. После этого составляется описание и передаётся в бюро подготовки кадров для организации изучения опыта в школах.

Курсы бригадиров создаётся в целях повышения уровня знаний бригадиров, повышения эффективности производства и качества продукции, анализа результатов работы бригады, управление коллективом в условиях демократии, а также для подготовки резерва бригадиров производственных бригад из числа передовых, наиболее квалифицированных рабочих.

Численность группы от 10 до 30 человек. Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов, а при подготовке резерва бригадиров – не менее 72 часов.

Обучение на курсах бригадиров заканчивается сдачей зачётов или защитой рефератов.

Собирая материалы для данной дипломной работы на заводе им. С. М. Кирова, у меня сложилось впечатление, что руководители отдела кадров и начальник бюро по подготовке кадров не понимают, что в условиях рыночной экономики квалифицированные рабочие кадры – это одно из условий успешной деятельности предприятия.

## 2.4. Экономическая эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на предприятии.

Всевозрастающая потребность в квалифицированных рабочих обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождения новых путей повышения её эффективности.

Следует иметь в виду, что использование средств, выделенных предприятием на расширение подготовки кадров должно сосредотачиваться на наиболее рациональном и эффективном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращении излишних издержек и потерь.

До середины 50-х годов ни отечественные, ни зарубежные экономисты практически не обращались к проблеме экономической эффективности подготовки, переподготовки и квалификации рабочих кадров. Только с бурными темпами научно-технического прогресса возникла острая необходимость соразмерить постоянно увеличивающиеся затраты на профессиональную подготовку рабочей силы с экономическим эффектом[[10]](#footnote-10), получаемым от этого роста.

В масштабе всего общественного производства рост эффективности труда проявляется в увеличении национального дохода, а по отношению к отдельному работнику – в повышении производительности его труда.

Производительность труда рабочего определяется не только уровнем его образования (общего и профессионального). Вместе с тем жизнь показала, что на современных машинах и механизмах успешно могут работать лишь лица с высокой общеобразовательной и профессиональной подготовкой.

На индивидуальную производительность труда рабочего оказывает влияние ряд факторов, относящимся к физическим и духовным способностям индивида: здоровье, возраст, стаж работы. Данное положение само по себе не вызывает сомнений, но это не единственный фактор, способствующий росту индивидуальной производительности труда при неизменных материальных условиях. У большинства рабочих традиционных отраслей материального производства производительность труда увеличивается по мере возрастания их профессиональной подготовки и повышения квалификации.

Проводимыми исследованиями установлена связь профессиональной подготовки и текучести кадров. По мере роста профессионального образования изменяются мотивы текучести кадров. При низком уровне профессионального образования особенно часты увольнения из-за нарушений трудовой дисциплины и плохих отношений с администрацией, а также из-за неудовлетворённости характером выполняемой работы.

Наиболее подвержены текучести рабочие, не прошедшие профессиональной подготовки; на втором месте – получившие специальную подготовку на производстве; выпускники же ПТУ представляют собой наиболее стабильный контингент[[11]](#footnote-11).

Однако, в современных условиях необходима оценка и социально-экономической эффективности подготовки кадров. Вытекает необходимость разработки новых методологических подходов, органично учитывающих сложную взаимозависимость экономических и социальных показателей деятельности личности.

Экономические и социальные результаты внутренне взаимообусловлены, экономический результат всегда социально значен. Достижение высоких экономических показателей создаёт объективные возможности для более полного удовлетворения материальных и духовных потребностей; предоставление же благоприятных условий для всестороннего развития личности повышает её стремление к активному и высокоэффективному труду.

Признание взаимосвязи экономического и социального эффектов выдвигает проблему определения способов оценки затрат и соответствующих результатов, уточнение их содержания, факторов, влияющих на рост эффективности. Важной задачей является выяснение принципиальной возможности количественного измерения, т. е. формализация показателей экономической и социальной эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

У отечественных и зарубежных учёных не существует единого мнения о методах расчёта экономической и тем более социально-экономической эффективности подготовки и переподготовки кадров, хотя попытки разработки соответствующих методик принимались неоднократно. Наиболее известные работы С. Г. Струмилина, американского экономиста Е. Денисона и Т. Шульца.

Повышение уровня подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров ведёт к росту эффективности производительности труда. Это заметно как на уровне отдельного рабочего, так и рабочих коллективов. В настоящее время имеется ряд методик определения влияния повышения квалификации на рост производительности труда.

Используя методику, предложенную НИИ труда, попытаемся определить влияние повышения квалификации рабочих на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова на рост производительности труда.

В расчётах применим следующую формулу, позволяющую рассчитать возможный рост производительности труда рабочих вследствие повышения уровня их квалификации:

*Пр = ( Рск – Рсн )*× *И* × *У* × *100* ;[[12]](#footnote-12)

где *Пр* – рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

*Рск*, *Рсн* – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

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

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

*Пр1995* = (3,5 – 3,4) × 0,3 × 5,18 × 100 = 15,5 %

*Пр1996* = (3,56 – 3,5) × 0,3 × 3,55 × 100 = 6,4 %

*Пр1997* = (3,68 – 3,56) × 0,3 × 4,99 × 100 = 17,7 %

Из произведённых расчётов видно, что наибольшего роста производительности труда в связи с повышением квалификации рабочих кадров предприятие достигло в 1997 году.

Далее определим экономическую эффективность обучения на курсах повышения квалификации путём расчёта срока окупаемости затрат:

,[[13]](#footnote-13)

где *К* – затраты на обучение;

1,05 – отношение прибавочного продукта к заработной плате;

12 – число месяцев в году;

*С2, С1* – средняя зарплата рабочего до и после обучения на курсах.



Выполненные расчёты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих кадров Гомельским станкостроительным заводом им. С. М. Кирова окупятся в 1998 году за 10,3 месяца.

# Глава 3. Основные направления совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

## 3.1. Улучшение работы по профессиональной ориентации.

Профессиональная ориентация – это система совместных мероприятий школы, внешкольных учреждений, производственных комплексов, родителей и общественность по оказанию помощи учащимся в выборе сферы труда и профессии в соответствии с признанием личности и потребностями народного хозяйства в квалифицированных кадрах.

Профессиональная ориентация необходима для того, чтобы вовремя заметить и развить потенциальные возможности молодёжи к труду, чтобы растить таланты в различных областях науки и техники, производства и культуры, чтобы обеспечить защищённость молодёжи в условиях рыночной экономики.

Деятельность по профессиональной ориентации молодёжи преследует несколько целей. Во-первых, она направлена на снижение диспропорции между кадрами и потребностями народного хозяйства и профессиональными ориентациями молодёжи. В принципе наличие такой диспропорции в определённых размерах имеет даже положительное значение, ибо ведёт к организации здорового конкурса между претендентами на престижные трудовые места. Отсюда вторая функция профориентации – обеспечить соответствие между способностями претендентов и требованиями профессий. Для этого нужно не только ознакомить учащихся с будущей профессией, но и помочь понять себя, свои направленности, испытать себя в выбранной профессии. В идеале профориентационная деятельность должна быть организована таким образом, чтобы к моменту выбора профессии профессиональный интерес у подростка был сформирован.

Выбор профессии – процесс длинный и сложный. То, какую профессию выберет вчерашний учащийся, зависит от многих факторов, и внешних, и внутренних.

Обучение в школе создаёт благоприятные условия для подготовки подрастающего поколения к труду и сознательному выбору профессии.

Школа является центром и ведущим звеном в профессиональной ориентации учащегося. Она располагает большими возможностями для создания системы подготовки молодого поколения к труду и сознательному выбору профессии. В современных условиях педагогические коллективы должны исходить из того, что удачный выбор профессии каждого юноши и девушки имел не только государственное, но и личное значение. Поэтому в профориентационной работе необходим личностный подход. Каждому учителю нужно постоянно изучать и координировать профессиональные намерения учащихся, создавать условия для развития склонностей и способностей каждой личности.

В условиях рыночной экономики школа должна резко повысить роль педагогического коллектива в профориентации, преобразить её в неотъемлемый элемент учебно-воспитательного процесса, умело использовать методы психолого-педагогической диагностики. Можно выделить четыре основных этапа целенаправленной подготовки к выбору профессии:

* на первом этапе осуществляется оценка способностей ребёнка и делается предварительная ориентация на будущее;
* на втором – начинается постепенная профориентация, когда учащиеся выбирают факультативы, кружки в соответствии со своими наклонностями и развивают таким образом индивидуальные способности;
* на третьем – происходит собственно выбор профессии, когда учителя и консультанты кабинета профориентации совместно с родителями всесторонне оценивают информацию о наклонностях и способностях школьника, дают рекомендации по выбору определённой профессии;
* на четвёртом – осуществляется адаптационная подготовка к избранной профессии, консультативное воздействие.

В системе профессиональной ориентации в школе целесообразно использовать такие активные формы профориентации, как конкурсы «В мире профессий», «Кем быть и каким быть», «Кто больше и лучше знает о профессиях?», написание сочинений о будущей профессии, читательские конференции, встречи поколений «От трудовых традиций – к трудовым династиям»[[14]](#footnote-14).

Имеется и другой способ познакомить учащихся с мастерством работников многих отраслей – это экскурсии на объекты народного хозяйства. Из экскурсий учащиеся узнают о характере и содержании труда работников местных предприятий и учреждений более 30 профессий и специальностей.

Расширение кругозора учащихся об отраслях и профессиях народного хозяйства – важнейшее условие свободного выбора профессии. Информация в виде бюллетеней или проспектов об учебных заведениях помогает выпускникам школы выбрать пути реализации своих профессиональных намерений.

В последнее время в школах Республики Беларусь учащихся вовлекают в разнообразные виды внеклассных занятий, общественно полезного и производительного труда. Важно на практике проверить способности учащихся, привить им умения и навыки труда работников избираемых профессий. Массовые и индивидуальные формы внеклассных занятий развивают у учащихся творческие способности, формируют профессиональные направленности и подводят к выбору профессии и профессиональному обучению. Нередко активные участники технического творчества и опытничества становятся квалифицированными рабочими, специалистами различных отраслей народного хозяйства.

Важным подразделением школы по профессиональной ориентации учащихся является учебно-методический кабинет. В современных условиях воспитания и подготовки учащихся к выбору профессии требуют совершенствования и улучшения работы кабинета.

В «Положении об учебно-методическом кабинете профессиональной ориентации в средней общеобразовательной школе» признано целесообразным создание учебно-методических кабинетов в межшкольных учебно-производственных комбинатах и в неполных средних школах.

Основные функции этих кабинетов следующие: иллюстративно-пропагандистская, справочно-информационная, консультационная, организаторская и методическая.

Учебно-методический кабинет как центр профориентационной работы должен помогать педагогическому коллективу школы создавать необходимые условия для профориентации учащихся, объединять деятельность всех подразделений школы, внешкольных учреждений и общественности в решении задач подготовки молодёжи к труду и сознательному выбору профессии.

Системный подход к профессиональной ориентации предполагает взаимодействие разнообразных средств влияния на самоопределение школьников. Поэтому профориентационная работа будет результативной при условии координации деятельности всех подразделений школы, внешкольных учреждений, производственных коллективов, родителей, общественности (Рис. 3.1.)[[15]](#footnote-15).

Поскольку профессиональная структура народного хозяйства очень сложна, то одной школе трудно давать учащимся рекомендации по отдельным профессиям. В решении задачи по ориентации учащихся на рабочие профессии успех в большей степени зависит от участия профессионально-технических училищ и предприятия, от их тесного сотрудничества со школой. В сложившейся ситуации, когда лишь около 3 % учащихся 9 – 11 классов Гомельской области намерены на трудоустройство на рабочие профессии, только общими усилиями можно добиться целенаправленной ориентации молодого поколения на рабочие профессии, необходимые региону[[16]](#footnote-16).

Совместная работа школ, ПТУ и предприятий по профессиональной ориентации учащихся должна носить планомерный, комплексный и целенаправленный характер, осуществляться дифференцированно по отношению к разным возрастным группам.

Целенаправленность профориентационной работы предусматривает потребности в кадрах и на ряду с общим ознакомлением молодёжи с профессиями народного хозяйства работу по воспитанию интереса к конкретным рабочим профессиям, в частности к тем, по которым ведётся подготовка в ПТУ. В школьных учебно-методических кабинетах по профессиональной ориентации может быть описана история училища и предприятия, созданы стенды с описанием профессий, нужных производству.

В совместной работе школ, ПТУ и предприятия нельзя ограничиваться разовыми мероприятиями: посещение училищ в день открытых дверей, отдельные встречи, беседы. Необходима многогранная систематическая работа по профориентации и молодёжи.

В сложившейся ситуации на Гомельском станкостроительном предприятии им. С. М. Кирова, где удельный вес рабочих от 16 до 24 лет к общей численности рабочих за последние три года в среднем составляет 7,3 % или 78 человек, руководство отдела кадров и бюро по подготовке кадров необходимо улучшать профориентационную работу в школах города. Начальнику бюро по подготовке кадров необходимо учитывать , что эффективность профориентации зависит от соблюдения таких условий, как непрерывность работы, максимальное использование традиций школы, предприятия, тесный контакт коллективов школы и предприятия.

Для обеспеченности производства более профессионально подготовленными юношами и девушками с точки зрения их подготовленности к труду, сотрудники по подготовке кадров завода им. Кирова должны заранее разрабатывать мероприятия по профориентации на рабочие профессии.

В целях координации профориентационной работы важно разрабатывать совместные планы работы предприятия со школой, предприятия с ПТУ, на базе которого готовят специалистов, в которых нуждается предприятие.

Целесообразно создать при заводе Совет по профориентации. Работа такого Совета может предусматривать совместную деятельность школ и предприятия, а именно:

Широкое и целенаправленное ознакомление учащихся с нужными для предприятия рабочими профессиями на уроках, экскурсиях, во время внеклассных и внешкольных занятий;

Систематическое педагогическое и психофизиологическое изучение учащихся, их интересов и склонностей;

Изучение процесса профессиональной адаптации молодых рабочих на предприятии и разработка мер, содействующих включению молодёжи в трудовой коллектив;

Изучение эффективности совместной работы школ и трудовых коллективов по профессиональной ориентации;

Оказание помощи школам в проведении профессиональных консультаций. С этой целью необходимо проводить беседы с учащимися школ о конкретной специализации, оформлять стенды и рекламные буклеты.

Потребность народного хозяйства в кадрах

Запросы местного производства, ПТУ, ССУЗ и ВУЗов

Методические рекомендации вышестоящих органов

Средства массовой информации

Школа

Педагогический совет

Общественные организации и другие объединения

Совет по профориентации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Учителя |  | Классные руководители |  | Вспомогательные службы |  | Трудовое обучение |  | Ученические организации |  | Трудовые объединения учащихся |  | Внешкольные учреждения |  | Родители и общественность |
|  |
| Математика |  | I – IV |  | Учебно-методический кабинет |  | В школе |  | Административные организации |  | Ученическая производственная бригада |  | Дом пионеров |  | Родительский комитет |
| Физика | V – VII | Производственный коллектив |
| Химия | VIII – IX | Медицинская служба | На УПК | Летний трудовой отряд | Станции юных техников |
| Биология | X – XI | Общественные объединения | Общественные организации |
| География | Классов | Библиотека | На производстве | Другие объединения | Станции юннатов |

**Рис. 3.1.** Организационная структура профориентационной работы школы.

Личность ученика

Специалистов для Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова в городе Гомеле готовят в ПТУ № 144 и ПТУ № 78.

Завод им. Кирова является базовым предприятием профессионального училища № 78, находящееся по адресу: г. Гомель, пр. Октября, 42. В настоящее время в училище идёт подготовка рабочих по следующим профессиям: станочник широкого профиля; оператор станков с программным управлением; наладчик станков и манипуляторов с программным управлением; слесарь широкого профиля; электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования; автослесарь; монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов.

В данный момент в ПТУ № 78 сложилась сложная ситуация. В последние годы Гомельский станкостроительный завод им. С. М. Кирова не предоставил ни одного места молодому специалисту. Но работа на перспективу, работа по подготовке специалистов для станкостроительной промышленности не может быть прекращена.

В настоящее время необходимо, чтобы между Гомельским станкостроительным заводом им. С. М. Кирова и училищем сложились деловые отношения. Руководство завода должно с пониманием относиться к нуждам училища. Необходимо, чтобы предприятие оказывало помощь училищу в укреплении учебно-материальной базы, предоставлять места для производственной практики студентов и учащихся. От качества прохождения производственной практики во многом зависит подготовка будущего рабочего.

Было бы целесообразно руководству завода им. С. М. Кирова заключить договор с Профессионально-техническим училищем № 78. Работа по договору даёт стабильность в работе, обеспечит двустороннюю тесную связь (практика студентов, работа по профессиональной ориентации молодёжи, направленность работы на определённые предприятия). Для него было бы приемлемо в любое время изменить отдельные пункты договора и знать, что если где-то нужен специалист, подать заявку в училище, а не искать его со стороны.

По нашему мнению налаживание более тесного контакта между Гомельским станкостроительным заводом им. С. М. Кирова и ПТУ № 78 и улучшение работы по профессиональной ориентации учащихся ПТУ и школ может иметь положительные результаты.

Во-первых, заводу необходимы молодые высококвалифицированные рабочие кадры, так как их доля в численности ППП составляет 7,8 %. Во-вторых, это позволит снизить коэффициент текучести кадров, так как выпускники ПТУ представляют собой более стабильный контингент. В-третьих, возможно сокращения срока выхода на более высокий уровень квалификации рабочих, получивших профессиональную подготовку в системе ПТУ, что в свою очередь ведёт к увеличению производительности труда.

В настоящее время в Республике Беларусь большое значение профессиональной ориентации уделяют службы занятости. Система профессиональной ориентации в государственной службе занятости предоставляет следующие обязательные услуги:

* информирование и консультирование граждан, обращающихся в службу занятости в целях выбора работы, режима труда, возможности обучения;
* профессиональная ориентация безработных граждан.

Кроме того, службы занятости могут оказывать услуги по следующим направлениям:

* профессиональная информация учащейся молодёжи;
* профессиональный отбор, принимаемых на работу лиц по договорам с работодателями.

В данный момент проблема занятости молодёжи остаётся одной из важнейших. Она волнует сегодня не только самих молодых людей, их семьи. Серьёзно обеспокоена и служба занятости: по состоянию на 1 января 1998 года молодёжь в возрасте до 18 лет составляла 3,4 % от общего количества безработных, а год назад этот показатель был 2,9 %. Среди этой категории безработных большинство составляют выпускники школ, не имеющие никакой специальности, поэтому им сложно трудоустроиться.

И хотя выпускники учебных заведений не полностью востребованы работодателями, у них больше шансов найти работу. Как правило, они уже имеют профессию, а иногда и несколько, а также определённую практику. Им можно предложить приемлемое переобучение, повышение квалификации. В любом случае гораздо эффективнее направлять усилия на совершенствование навыков, чем освоение азов профессии.

Вот почему государственная служба занятости в последнее время сосредоточила внимание на профориентационной работе с учащимися школ. В практику ряда центров занятости населения Республики Беларусь вошли встречи с учащимися выпускных классов, в ходе которых они знакомятся с ситуацией на рынке труда, рейтингом профессий, возможностями профессионального обучения и трудоустройства. Это «круглые столы» для выпускников и их родителей, «Дни профориентации молодёжи», «Дни выпускника» и т. д.

Цель всех этих мероприятий сделать всё возможное, чтобы молодые люди после окончания школы не обратились в службу занятости, как безработные. А для этого в первую очередь необходимо каждому помочь определиться в выборе профессии, а также в формах её приобретения.

## 3.2. Совершенствование организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в регионе и на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова.

Среди факторов, непосредственно воздействующих на профессионально-квалификационные и личностные характеристики работников, профессиональное обучение занимает одно из первых мест. Причём важно иметь в виду, что система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на предприятиях, несмотря на переживаемые трудности, остаётся самым массовым видом профессионального обучения. И от того, удастся ли в переходных социально-экономических условиях обеспечить развитие этой системы, во многом зависят стабильность белорусского рынка труда и возможности его регулирования.

Стала общепринятой оценка современного состояния профессионального обучения как крайне тяжёлого. Но эта констатация, верная по своей сути. Мало что даёт для выявления закономерностей развития подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в условиях рыночных отношений. Существует ряд обстоятельств, затрудняющих сегодня проведение обобщённого содержательного анализа. Во-первых, это усиление различий в условиях и характере профессионального обучения по отраслям, сферам занятости, предприятиям. Во-вторых, недостаточная информационная база. В-третьих, сложности возникают в оценке масштабов профессионального обучения в целом в Республике Беларусь.

К 90-м годам в республике Беларусь сложилось сравнительно устойчивое соотношение видов профессионального обучения: новая подготовка (первоначальное обучение) охватывала 14 % общей численности обученных рабочих, переподготовка – также 14 %, обучение вторым профессиям – 12 %, повышение квалификации – 60 %[[17]](#footnote-17). Но в последнее время положение стало изменяться. И основной предпосылкой тому явилась необходимость проведения перепрофилирования и модернизации многих белорусских предприятий. Соответственно возросла потребность в переподготовке рабочих. Причём работники переводятся не только на смежные производства, но и нередко осваивают совершенно новые виды деятельности, не разрывая трудовых отношений с работодателем.

В настоящее время можно выделить две основные модели поведения предприятий при выборе видов профессионального обучения рабочих кадров. Причём эти модели могут реализовываться безотносительно к их финансовому положению.

Первая модель предполагает ориентацию на широкомасштабную переподготовку кадров. При этом цели переподготовки и условия, в которых она осуществляется, могут быть самыми разными: переподготовка на предприятиях, осваивающих новые виды деятельности; переподготовка для уже имеющихся на предприятии вакантных рабочих мест с целью сохранения высококвалифицированных рабочих кадров; переподготовка работников, подлежащих увольнению, до расторжения трудового договора. Для второй модели характерно сохранение прежней структуры обучения по видам. И если изменения происходят, то они касаются лишь объектов подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

В условиях усиливающейся конкурентной борьбы, несмотря на скудность инвестиций и обострение финансового кризиса, приоритет должна получить первая из рассмотренных моделей. Это не означает, что предприятия в Республике Беларусь полностью прекратят подготовку новых рабочих или резко уменьшат численность повышающих квалификацию. Но общее соотношение изменится.

В настоящее время у наших специалистов по подготовке работников наибольший интерес вызывает модульная система обучения, предложенная Международной организацией труда.

В основе этой системы лежит учебная программа (модуль), включающая строго установленный объём знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения производственного задания и дополнительных функций, обусловленных соответствующими квалификационными стандартами или требованиями[[18]](#footnote-18).

Модульный подход к обучению включает два элемента: составление программы обучения для каждой конкретной работы и обеспечение средствами повышения эффективности самого процесса подготовки (учебные материалы, ориентированные на ученика, индивидуализация обучения, этого процесса, систематический контроль за усваиваемыми знаниями и навыками).

Модульные программы создаются, прежде всего, для обучения стандартным профессиям, однако благодаря своей гибкости они более эффективны для стран с переходной экономикой. Данные программы могут использоваться как в стационарных учебных заведениях, так и при обучении на производстве. Важно при этом координировать их с существующей системой профтехобразования, которое традиционно сохраняет сильные позиции в подготовке рабочих кадров.

Модульная система профессионального обучения, будучи более гибкой, чем традиционная система, быстрее реагирует на стремительную смену технологий, потребности рынка труда. Система предусматривает индивидуальный подход, тесный психологический контакт между обучающим и обучаемым, что позволяет выявлять способности последнего. Обеспечивая большую эффективность с точки зрения качества приобретаемых трудовых навыков, она требует меньше затрат (из-за сокращения сроков обучения). Возможность же выбрать те учебные программы, которые слушателю необходимы в данное время, помогает более быстрой его адаптации к конкретной ситуации.

Отметим преимущества модульной системы обучения:

* гибкость, адаптивность к меняющимся условиям, позволяющая достаточно быстро реагировать на структурные сдвиги в экономике. Опираясь на прогнозы потребностей рынка труда, обеспечивает подготовку рабочих кадров необходимого уровня квалификации. Хорошо приспособлена для непрерывного обучения;
* универсальность, позволяющая обучать группы населения, отличающихся по уровню знаний и подготовки;
* возможность самостоятельного индивидуального обучения;
* эффективность, ориентация на конечный результат.

По нашему мнению, применение модульной системы обучения в республике позволит, особенно в перспективе, при ускорении технических и структурных изменений в экономике, более гибко реагировать на потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах. Поэтому речь должна идти не о единственном акте подготовки рабочих кадров по профессиям, необходимым для регионов, а о внедрении модульной методологии на правах юридически оформленного непрерывного метода обучения рабочих кадров.

Особой и крайне актуальной проблемой в настоящее время является разработка и использование на практике соответствующих новым социально-экономическим отношениям форм организации и методов регулирования профессионального обучения рабочих кадров. И здесь центральное место должно быть отведено договорным формам подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров. Цели, которые могут достигаться за счёт использования договоров для обучения рабочих кадров предприятий весьма многообразны. В самом общем плане можно отметить, что договорные формы профессионального обучения явятся одним из средств интересов работников, работодателей, образовательных учреждений и государственных органов.

Договорные отношения по поводу подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров по своему характеру могут быть неодинаковы. В них возможно участие от двух до четырёх сторон. Сторонами договора могут выступать:

* работник, направляемый на профессиональное обучение и давший на это согласие;
* работодатель;
* образовательное учреждение;
* центр занятости населения.

Выделяются две основные целевые группы рабочих, с которыми могут заключаться договора:

первая – работники, направляемые на подготовку, переподготовку, обучение вторым профессиям или повышение квалификации с гарантированным на данном предприятии трудоустройством после прохождения обучения;

вторая – работники, высвобождаемые с предприятия и направляемые на профессиональное обучение до расторжения с ними трудового договора с целью повышения конкурентоспособности на рынке труда.

Определяя социальное значение применения учебных договоров, в том числе при высвобождении и переводе работников на другие предприятия, прежде всего следует обратить внимание на то, что договоры – действенное средство защиты трудовых прав граждан. Важно, что учебный договор при необходимости явится основанием для защиты прав работника в судебном порядке.

Договорные отношения могут рассматриваться и как самостоятельное направление регулирования профессионального обучения, и как одна из форм реализации определённой группы мер. Именно этой двойственностью будет определяться место и роль договорных форм обучения в системе регулирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Например, за счёт использования договорных отношений может достигаться кадровое обеспечение важнейших республиканских и региональных научно-технических и социальных программ и проектов или конкретных предприятий и организаций. В данном случае роль государства в лице республиканских или территориальных органов власти может быть весьма высокой, поскольку именно эти органы имеёт возможность задавать объёмы подготовки рабочих кадров, устанавливать требования к учреждениям профессионального образования и к работодателям. Если обратиться к договорным отношениям как форме реализации тех или иных мер, направленных на регулирование профессионального обучения, то нельзя не выделить роль учебных договоров в повышении качества подготовки рабочих кадров предприятий, обеспечении доступности получения профессионального образования различными категориями населения.

Государство прямо заинтересовано в соблюдении установленных стандартов профессионального образования, росте качества подготовки рабочей силы, приспособлении системы профессионального обучения к требованиям рынка труда. Не менее важно привлечение частных инвестиций в сферу профессионального обучения. Предмет особого государственного внимания – финансовое обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации безработных и незанятых граждан. Вне сомнения, распространение договорных форм профессионального обучения отвечает этим государственным интересам.

Договорная система обучения отвечает и интересам работодателей. Существенно облегчается задача планомерного обеспечения профессионально подготовленными рабочими кадрами в соответствии с текущими и перспективными потребностями развития производства. Работодатели могут получить юридическое подтверждение права на полное или частичное возмещение понесённых на обучение затрат в случае нарушения другими сторонами договора его условий. Облегчаются возможности создания эффективных систем профессионально-квалификационного продвижения рабочих кадров. Изменяются взаимоотношения с образовательными учреждениями, увеличиваются возможности влияния на содержание обучения в соответствии с нуждами предприятия. Расширяется поле деятельности для взаимовыгодных отношений работодателей со службой занятости населения, а также с предприятиями, нуждающимися в переподготовке или повышении квалификации своих рабочих, но не имеющих учебно-производственной базы.

Для учреждений профессионального образования сегодня и в ближайшей перспективе особое значение будет иметь возможность за счёт использования договоров получать необходимые финансовые средства. Повысить качество обучения удастся за счёт более тесного взаимодействия с предприятиями: в договорах оговариваются направления помощи образовательным учреждениям со стороны работодателей, условия использования их производств для прохождения практики.

В настоящее время необходимо уделять внимание профессиональному развитию рабочих кадров на предприятии. В основу развития рабочих кадров на предприятии должна быть положена концепция, согласно которой знания и квалификация рабочих рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты средств на приобретение знаний и навыков как инвестиции в него.

Исходя из данных анализа количественного и качественного состава рабочих кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова было установлено, что положение с подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации рабочих кадров требует дальнейшего совершенствования. Руководство предприятия не придаёт значения основным элементам теории человеческого капитала. Повышение квалификации на предприятии носит формальный характер.

Неформальное обучение на предприятии должно производиться индивидуально и основываться на понимании кого учить, чему учить и как учить. Это означает, что отдел кадров и бюро по подготовке кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова должны владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у каждого работника, чтобы определить следует ли его обучать и чему именно. Необходимо определять также, каковы личные способности каждого рабочего к обучению, то есть какой материал и в какой форме его подачи данный рабочий сможет усвоить быстрее и легче. Нужно определить также методы, средства и место обучения (курсы, факультеты повышения квалификации, производственное обучение).

Для того, чтобы учесть всё вышеизложенное при обучении на заводе им. С. М. Кирова, следует применять индивидуальный подход. Для этого считаем целесообразным увеличить штат по подготовке кадров, который на сегодняшний день составляет два человека. Необходимо чтобы бюро по подготовке кадров было оснащено современным персональным компьютером. Создать в базе данных автоматизированной системы специальную программу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации рабочих кадров. На основе базы данных автоматизированной кадровой системы завести отдельный файл на каждого работника, куда будут заноситься все данные, связанные с его обучением. Это означает, что недостаточно отражать в нём только данные формального характера – о сроках, формах, местах, продолжительности и стоимости обучения каждого рабочего. Следует отражать также более скрытые неформальные данные, как например, степень актуальности его знаний по профессии, области, в которой он менее силён, недостатки деятельности и поведения, способности к обучению и тому подобные сведения, получаемые преимущественно путём социально-психологических исследований. Следовательно, на заводе им. С. М. Кирова необходимо начать проводить социально-психологические исследования. Система повышения квалификации, чтобы быть эффективной, должна основываться на сборе информации «снизу», со стороны самих работников.

На предприятии определение степени актуальности знаний рабочих должно производиться раздельно по их профессиям. Это связано с тем, что разные профессии по-разному вписываются в рамки научно-технического процесса: некоторые из них теряют свою актуальность, некоторые её приобретают, причём темпы того и другого также существенно различаются по профессиям. Внутри каждой из них период устаревания знаний обычно принимается равным жизненному циклу изделия или процесса, разработка которых составляет содержание труда рабочих. Переход к разработке изделий или процессов нового класса существенно снижает степень соответствия профессиональных знаний рабочих требуемому уровню и делает необходимым либо повышения их квалификации, либо их полную переподготовку.

Бюро по подготовке кадров завода им. С. М. Кирова необходимо учитывать, что эффективность управления профессиональным развитием рабочих на предприятии предполагает учёт мотивационной составляющей выбора профессии с тем, чтобы отдавать предпочтение тем лицам, которые выбирали её, исходя из своих склонностей и способностей, а не по конъюнктурным соображениям. Только работающие по призванию люди могут принести Гомельскому станкостроительному заводу им. С. М. Кирова наибольшую пользу, полностью реализуя свой творческий потенциал в процессе труда. При этом они приносят пользу не только предприятиям, но и самим себе, так как работа по призванию повышает удовлетворённость трудом и, следовательно, его эффективность. Кроме того, лица, которые выполняют работу, отвечающую их интересам и способностям, как правило, не намерены её менять, даже несмотря на те трудности, с которыми они сталкиваются в условиях перехода к рынку.

Считаем, что на заводе им. С. М. Кирова следует проводить опрос рабочих, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию. Учёт мнения самих рабочих об уровне и динамике их профессиональных знаний позволит бюро по подготовке кадров планировать повышение их квалификации «снизу», с их рабочего места, что даст возможность вести речь об индивидуальном подходе к их профессиональному развитию. А это, в свою очередь, позволит преодолеть формальный характер обучения, точнее определять его содержание и сроки, сложность и место обучения, более обоснованно подойти к формированию учебных групп.

По нашему мнению на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова целесообразно создать под руководством бюро по подготовке кадров отдел профессионального развития рабочих кадров.

Профессиональное развитие рабочих – это последовательность должностей, занимаемых работником на одном и том же предприятии (Рис. 3.1).

Директор завода (5 лет)

Главный инженер (3)

Зам. Директора по транспорту (2)

Ученик токаря (1)

Начальник смены (цех 1) (2)

Начальник смены (цех 2 № 1)

Токарь (4)

Бригадир токарей (3)

Начальник цеха (5)

зам. Директора по снабжению (2)

**Рис. 3.1** Профессиональное развитие рабочего Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова.

В современном мире предприятия видят в развитии своих рабочих один из основополагающих факторов собственного успеха. Думаю, что на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова необходимо применение планирования и управления профессиональным развитием рабочих кадров. Внедрение этого процесса может быть достигнуто благодаря совместной работе руководства предприятия, бюро по подготовке кадров и самих рабочих предприятия.

Планирование профессионального развития состоит в определении целей развития рабочего и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана профессионального развития предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие рабочего, то есть приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации за счёт профессионального обучения, стажировок, посещения курсов повышения квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для работы в целевой должности.

Развитием профессионального роста называют те действия, которые предпринимает рабочий для реализации своего плана.

Планирование и управление профессиональным развитием требует от рабочего и предприятия определённых дополнительных усилий, но в то же время предоставляет ряд преимуществ как самому рабочему, так и предприятию, на котором он работает.

Так, при внедрении процесса планирования и развития профессионального роста на заводе им. С. М. Кирова для рабочих это будет означать:

* потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышении уровня жизни;
* более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.
* Завод им. С. М. Кирова получит следующие преимущества:
* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов;
* планы профессионального развития отдельных рабочих в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

На Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова целесообразно было бы использовать следующую систему управления развитием профессионального роста рабочих кадров (Рис. 3.2).

Новый рабочий

Ориентация на предприятие

Работа в должности

Аттестация, обсуждение с руководителем

Обучение планированию профессионального развития

вакансия

интерес

результаты

квалификация

Подготовка плана развития профессионального роста

Новая должность

Обучение

Информация о вакансиях

консультации

**Рис. 3.2.** Процесс планирования и развития профессионального роста.

Данная модель партнёрства по планированию и развитию профессионального роста предполагает сотрудничество трёх сторон – рабочего, его руководителя и бюро по подготовке кадров. Рабочий несёт ответственность за планирование и развитие собственного профессионального роста. Руководитель выступает в качестве наставника. Его поддержка необходима для успешного профессионального развития, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует рабочего.

Бюро по подготовке кадров играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом профессионального развития на предприятии.

После приёма на работу специалисты бюро по подготовке кадров должны проводить обучение нового рабочего основам планирования и профессионального развития, разъяснять принципы партнёрства, ответственность и возможности участвующих в нём сторон. Обучение преследует две основные цели: первая – сформировать заинтересованность рабочих в профессиональном развитии; вторая – предоставить им инструменты для начала управления собственным профессиональным развитием.

Следующим этапом является разработка плана профессионального развития. Рабочий должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, то есть должность, которую бы он хотел занять в будущем. После этого он должен сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план профессионального развития реалистичным, и, если да, то подумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе рабочий нуждается в квалифицированной помощи со стороны бюро по подготовке кадров и собственного руководителя, прежде всего, для определения собственных возможностей и недостатков, а так же методов развития. Для этого на заводе им. С. М. Кирова необходимо провести специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон рабочих кадров, результаты которого окажут существенную помощь в планировании профессионального развития.

Реализация плана профессионального развития зависит, прежде всего, от самого рабочего. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих возможным реализацию этого плана:

* результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения;
* профессиональное и индивидуальное развитие. Рабочий должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретённые знания, навыки и опыт;
* эффективное партнёрство с руководителем. Реализация плана профессионального развития в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу рабочего и его потенциал, является важнейшим каналом связи между рабочим и высшим руководством предприятия, принимающим решения о продвижении;
* заметное положение на предприятии. для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы предприятие знало о существовании рабочего, его достижениях и возможностях.

Важнейшим компонентом процесса управления профессиональным развитием является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: рабочий, руководитель, бюро по подготовке кадров.

При внедрении процесса планирования и управления профессиональным развитием на заводе им. С. М. Кирова оценка должна проводиться один раз в год (возможно вместе с аттестацией рабочих) в ходе встречи рабочего и руководителя, а затем должны подтверждаться бюро по подготовке кадров. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя. Результатом обсуждения становится скорректированный план профессионального развития.

Руководству и бюро по подготовке кадров Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова следует учитывать, что отсутствие управления профессиональным развитием вызывает неудовлетворительность рабочих, повышенную текучесть кадров, ограничивает способность предприятия эффективно заполнять вакантные должности. В тоже время они должны обратить внимание на то, что практика применения профессионального развития на других предприятиях показывает, что затраты на создание системы профессионального развития оказывают положительное влияние на прогресс предприятия в длительной перспективе.

## 3.3. Использование зарубежного опыта при организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

В зарубежных фирмах обучению работников придаётся огромное значение. Причём оно является составным элементом общей системы работы с кадрами, которая предусматривает не только их подготовку и повышение квалификации, но отбор, аттестацию, продвижение по службе и стимулирование. Важнейшим направлением совершенствования системы формирования кадров является увязка планирования и управления персоналом со стратегией хозяйственной деятельности, повышением её эффективности в целом.

Образование и профессиональная подготовка имеют огромное значение для повышения эффективности производства. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширения профессиональной подготовки без отрыва от производства. Многие программы обучения и профессиональной подготовки осуществляются самими фирмами. Но большая их часть основана на сотрудничестве производства с учебными заведениями или профессиональными училищами. Подобное взаимовыгодное сотрудничество позволяет стажёрам получать полезные навыки в процессе производства или проведения НИОКР. Некоторые традиционные формы профессиональной подготовки, например, ученичество, доказали свою жизнеспособность благодаря использованию новых, необычных для них инструментов. Речь идёт о некоторых гибридных формах, при которых непосредственная передача навыков сочетается с теоретической подготовкой.

К ученичеству относятся весьма серьёзно во многих западноевропейских странах и в Северной Америке. В таких странах, как Германия, Австрия и Швейцария, ученичество, или двойная система, охватывает по крайней мере три четверти соответствующих возрастных групп[[19]](#footnote-19).

По швейцарской системе ученики после 10 лет школьной подготовки получают работу на производстве в той сфере, которую они выбрали. Имеется около 300 профессий – от кузнеца до банковского клерка, - которые предлагаются швейцарским ученикам. Три – четыре дня в неделю они проводят на производстве под руководством квалифицированного мастера. В остальные дни занимаются в бесплатных центрах профессиональной подготовки изучая технологию, иностранные языки, математику и т. д. Такие одновременные занятия на производстве и в школе принято называть двойной системой. По прошествию двух – трёх лет слушатели сдают экзамен, который и завершает их ученичество.

Данная система выгодна для предприятий. Они получают достаточное количество учеников, экономят на оплате, могут отобрать лучших для постоянной работы по завершении программы обучения. Причём здесь при удачном сочетании теории и практики вырабатываются способность приспосабливать знания и навыки к требованиям производства, привычка хорошо работать и ощущать себя мастером. Нам представляется, что применение двойной системы обучения было бы целесообразным на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова, так как она не требует больших материальных затрат, что имеет немаловажное значение для данной экономической ситуации на предприятии. Так же при этой системе налаживается тесная связь между школой и предприятием, и выпускники школ будут конкурентоспособными на рынке труда.

В зарубежных фирмах внутрифирменное обучение и повышение квалификации рабочих кадров – важнейшая задача служб кадров. Они осуществляют методическое обучение этой работы, непосредственно участвуют в организации обучения, оценке, отборе рабочих кадров, планировании карьеры работников, оказании практической помощи линейным руководителям в работе с подчинёнными.

В некоторых службах кадров организуются самостоятельные отделы обучения, которые занимаются производственной подготовкой, обучением инструкторов, мастеров, техников, рабочих, разрабатывают учебные материалы, субсидируют обучение по индивидуальным программам, осуществляют связь с другими учебными центрами.

В США в системе повышения квалификации на производстве существуют жёсткие экономические критерии, они ориентируются на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы (в том числе и стоимостная). Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах – тренинга (тренировки профессиональных навыков) и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка (переподготовка) работника к следующей профессии (должности). Огромная часть программы рассчитана непосредственно на обучение профессиональным навыкам, необходимым для выполнения профессиональных функций (тренинга работника). Цель тренинга всегда конкретна – устранение разрыва в фактической и ожидаемой отдаче от работника, получение немедленного эффекта от вложенных средств через повышение производительности труда и качество производимой продукции.

Рассмотрим примеры применения тренинга на некоторых зарубежных компаниях.

***Пример 1*.** Компания «Сименс» демонстрирует применение практически общей германской системы образовательного и профессионального тренинга на уровне фирмы. «Сименс» - одна из крупнейших корпораций в мире, в штате которой в 1989 г. числилось 300 тыс. человек. Состав работников с годами значительно менялся. По сравнению с 1962 г. доля обученных рабочих возросла с 23 до 34 %, профессиональных инженеров – с 10 до 20 %, а доля полуобученных рабочих сохранилась на уровне 44 %[[20]](#footnote-20).

Инвестиции в обучение и тренинг составили 300 млн. немецких марок и распределились соответственно между «голубыми воротничками», специалистами и коммерческими сотрудниками как 80 %, 7 % и 13 %. Затраты на продолжающих обучение и тренинг в технических областях, на ЭВМ, в сферах производства и менеджмента составили 460 млн. марок.

Ежегодно компания проводит 17 тыс. образовательных курсов всех типов (примерно 4 млн. человеко-часов занятий). Каждый год в них принимает участие более 40 % работников.

О гибкости программ и управления в области тренинга свидетельствует то, что каждый год примерно четверть всех курсов устаревает и заменяется другими. При этом в образовании всё более преследуются «надтехнические» цели, поддерживаются такие качества, как потребность учиться, стремление знать проблемы компании и участвовать в корпоративной и творческой деятельности. Эти качества рассматриваются как ключевые для овладения новыми технологиями.

***Пример 2***. Компания «Моторола» прошла путь от использования программ тренинга до создания собственного университета и соответственно обратила свой 7-миллионный бюджет в 120-миллионные ежегодные капитальные вложения в образование.

Десять лет тому назад компания нанимала рабочих для выполнения заданий, точно определённых и не требующих особой подготовки. Если машина ломалась, рабочие поднимали руки, подходил аварийный мастер и фиксировал неполадку. Контроль качества представлял собой элементарный процесс выбраковки, выявления дефектов перед отгрузкой продукции. Большинство рабочих обучались своей профессии, наблюдая, приобретая опыт методом проб и ошибок.

Первый шаг внедрения тренинга – означал обучение основам математики и навыкам в области коммуникаций (причём предполагалось, что основы этих знаний заложены в школе или колледже).

Затем пришлось переоценить критерии подхода к корпоративному тренингу и образованию, дабы не отстать и приспособиться к изменениям. Рабочим пришлось как следует разобраться в содержании выполняемых ими операций и возможностях используемого оборудования. В компании пришли к выводу, что в новых условиях нужны не инструкции сами по себе, а компетентность. Компания в настоящее время рассчитывает на то, что её рабочие знают оборудование и сумеют самостоятельно справиться с несложным ремонтом. Теперь управление качеством видится как процесс, который позволяет избежать дефектов. Это – общий стиль поведения, единый как для охранников и секретарей, так и для производственных рабочих.

Из рассмотренных выше примеров можно сделать вывод, что тренинг рабочей силы – основная задача системы обучения и, что именно производство – наиболее подходящее место для проведения тренинга.

Необходимость внедрения тренинга (профессионального развития) на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова очевидна в современных рыночных отношениях.

В развитии внутрифирменного обучения за рубежом большую роль играет тесная зависимость между уровнем образования, профессиональным статусом и уровнем жизни работника. Так, в США в среднем почти половина изменений величины заработка у каждого работника (разницы между низшим и высшим уровнем заработка в течении трудовой жизни) определяется базовым и трудовым обучением. Обучение на производстве значительно влияет на заработную плату. У лиц, получивших такое образование, заработок увеличивается примерно на 25 %, не говоря уже о возможности продвижения по службе или получения более выгодной работы[[21]](#footnote-21). Влияние этого фактора более длительно. Так, если воздействие школьного образования ощущается в течение 8 лет, то обучение на рабочем месте – в течение 13.

В крупных зарубежных фирмах отделы подготовки кадров, как правило, обеспечивают менее половины объёма формального обучения, в основном оно осуществляется непосредственно на рабочем месте. Это – кружки качества, целью которых является повышение квалификации, обучение передовым методам производства. Их работа начинается с систематического обучения всех его членов качественной работе, причём сюда входит весьма широкий круг вопросов – организация и технология производства, его экономика, различные аспекты управления (методы статистического контроля качества и регулирования технологических процессов, функционально-стоимостного анализа, обсуждение проблем и принятие решений, сбор и анализ производственной информации), анализируются производственные процессы и хозяйственные ситуации. Руководители кружков – инженеры, управляющие, дают профессиональные советы, консультируют, при необходимости ведут занятия по конкретным темам. Обучающиеся обеспечиваются необходимой информацией, обмениваются опытом. В затраты на организацию такого вида подготовки входят также оплата расходов на проезд и проживание участников семинаров, приглашение внешних консультантов, расходы на учебное оборудование, методические пособия и материалы.

По нашему мнению на заводе им. С. М. Кирова можно использовать опыт зарубежных фирм по организации кружков качества на предприятии. Этот метод подготовки и повышения квалификации рабочих кадров является наиболее доступным для предприятия, так как не требует больших материальных затрат. Также положительным моментом этого метода является то, что он имеет массовый характер повышения квалификации рабочих кадров, и обучение рабочих происходит без отрыва от производства.

Особое внимание обучению непосредственно на производстве уделяется при профессиональной подготовке молодых рабочих и начинающих руководителей. Это особенно характерно для Японии, где выпускники университетов и кадровые рабочие, имеющие общеобразовательную подготовку, получают профессиональные знания преимущественно уже на производстве. Например, молодые выпускники японских университетов, прежде чем получить назначение на управленческую должность, работают несколько лет в заводских цехах в качестве рабочего или мастера. Подобная практика повышает техническую компетентность, облегчает понимание будущими специалистами – руководителями реальных проблем производства. Многие исследователи считают, что именно за счёт эффективно организованного производственного обучения японские фирмы достигли значительных успехов[[22]](#footnote-22).

Обучение на рабочем месте имеет преимущество и для обучающегося, и для нанимателя, и для экономики в целом. Оно более гибко по сравнению с академическими формами, непосредственно увязывается с деятельностью рабочей группы, организационной культурой, стратегическими целями, характером продукции и рыночным положением предприятия, более непосредственно направлено на повышение эффективности, качества, быстрое реагирование на экономические и технические изменения и тем самым усиление конкурентоспособности. Поэтому Гомельскому станкостроительному заводу им. С. М. Кирова на современном этапе и в перспективе следует уделять большое внимание обучению кадров на рабочем месте. Руководству предприятия и бюро по подготовке кадров необходимо изучать передовой опыт зарубежных стран в подготовке рабочих кадров и по возможности внедрять его на предприятии.

# заключение

Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает ныне особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет всё более жёсткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идёт сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идёт объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условием его конкурентоспособности на рынке труды.

Проведя анализ количественного и качественного состава рабочих кадров и их соответствия потребностям Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова, было установлено следующее: на конец 1997 года наблюдалось незначительное увеличение численности по некоторым категориям занятых по сравнению с 1996 годом. Так, ППП увеличился на 38 человек или на 2,6 %, численность рабочих возросла на 77 человек, что составляет 4,26 %. Число руководителей увеличилось на 7 человек или на 3,34 %. Это свидетельствует о том, что на заводе появилась возможность по созданию новых рабочих мест.

Анализ возрастной структуры рабочих кадров предприятия показал, что на заводе наибольшая процентная доля (35,5 %) приходится на численность рабочих, находящихся в возрасте от 40 лет до 49 лет и она продолжает увеличиваться за счёт сокращения доли группы 25-29 летних рабочих. Это может в будущем отрицательно повлиять на ухудшение возрастной структуры работников Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова. Руководству предприятия и бюро по подготовке кадров необходимо уделять внимание тому, какими методами и приёмами они в дальнейшем смогут привлекать на завод молодёжь.

Проведя анализ уровня образования, следует отметить, что большую долю 87,9 % составляют рабочие со средним специальным и неполным средним образованием. Отсюда возникает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации.

Проведённое изучение движения рабочей силы позволило выявить причины текучести кадров. Так, в 1997 году по сравнению с 1996 годом коэффициент текучести снизился на 0,07, но его показатель ещё не достаточно мал, чтобы говорить о стабильности рабочих кадров на предприятии. Следовательно, необходимо повышать уровень образования рабочих кадров и степень их квалификации, так как существует тесная взаимосвязь между уровнем образования и текучестью рабочих кадров.

Количественные показатели структуры рабочих кадров не позволяют в достаточной степени судить о потребностях предприятия в их подготовке, переподготовке и повышении квалификации. Наиболее наглядно эту проблему можно определить с помощью изучения профессионально- квалификационной структуры рабочих.

Анализ среднего разряда работ по основному производству на заводе им. С. М. Кирова и среднего разряда рабочих показывают, что существует проблема в несоответствии среднего разряда работ и среднего разряда рабочих. Так, в 1995 году эта разница равна 0,12, в 1996 году 0,11, в 1997 году 0,08. Рассчитано, что необходимо повысить квалификацию в 1997 году 80 рабочим.

На примере механического цеха № 3 Гомельского станкостроительного завода им. С. М. Кирова была рассмотрена профессионально-квалификационная структура рабочих кадров и проведён анализ соответствия среднего разряда работ и среднего разряда рабочих по профессиям токаря и шлифовщика. Было установлено, что средний разряд работ шлифовщиков выше среднего разряда рабочих на 0,35. Следовательно, необходимо повысить квалификационный уровень 4 шлифовщикам. Но существует ещё и проблема по профессии токаря. Квалификационный уровень токарей выше требований производства на 0,61. Следовательно, у рабочих может утрачиваться интерес к работе, так как отсутствует возможность реализации знаний.

Изучение подготовки, переподготовки и повышения квалификации по их формам показывает количество рабочих кадров повысивших квалификацию и прошедших подготовку и переподготовку в учебных заведениях и непосредственно на заводе им. С. М. Кирова. Так, в 1997 году повысило квалификацию 76 человек, из них 25 человек составили рабочие, прошли профессиональную подготовку и переподготовку 49 человек и все из числа рабочих профессий. Анализ показал, что удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, к общему числу, повысивших квалификацию в 1996 году составил 11,5 %, а в 1997 г – 32, 8 %. Это окажет положительное воздействие на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счёт повышения квалификации.

При расчёте влияния повышения квалификации на рост производительности труда выявлено, что наибольшего роста производительности труда предприятие достигло в 1997 году (17,7 %).

Проведённое исследование организации подготовки переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова позволило разработать основные направления по их совершенствованию, а именно:

1. Улучшение работы по профессиональной ориентации молодёжи и незанятого населения.
2. Налаживание деловых отношений между Гомельским станкостроительным заводом им. С. М. Кирова и профессионально-техническим училищем № 78.
3. Применение модельной системы обучения.
4. Разработка и использование на практике договорных форм подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.
5. Увеличить штат бюро по подготовке кадров на предприятии.
6. Оснастить бюро по подготовке кадров современным персональным компьютером и создать в базе данных автоматизированной системы специальную программу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации рабочих кадров.
7. Проводить опрос рабочих, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию.
8. Создать под руководством бюро по подготовке кадров отдел профессионального развития рабочих кадров.
9. Использование зарубежного опыта.

Улучшение работы по профессиональной ориентации учащихся ПТУ и школ и налаживание более тесного контакта между Гомельским станкостроительным заводом им. С. М. Кирова и ПТУ № 78 может иметь положительные результаты. Во-первых, заводу необходимы молодые высококвалифицированные рабочие кадры. Во-вторых, привлечение на завод выпускников ПТУ позволит снизить коэффициент текучести кадров, так как выпускники ПТУ представляют собой более стабильный контингент. В-третьих, возможно сокращение срока выхода на более высокий уровень квалификации рабочих, получивших профессиональную подготовку с системе ПТУ, что в свою очередь ведёт к увеличению производительности труда.

Применение модульной системы обучения позволит быстрее реагировать на отрицательную смену технологий, потребности рынка труда, так как эта система более гибкая, чем традиционная. система предусматривает индивидуальный подход, тесный психологический контакт между обучающим и обучаемым, что позволит выявить способности последнего. Модульная система обучения обеспечивает большую эффективность с точки зрения качества приобретаемых навыков, не требует больших затрат.

Увеличение штата бюро по подготовке кадров на Гомельском станкостроительном заводе им. С. М. Кирова позволит проводить более детальный анализ количественного и качественного состава рабочих кадров, выявлять их наклонности и желания, учитывать мнение самих рабочих об уровне и динамике их профессиональных знаний.

Оснащение бюро по подготовке кадров современным персональным компьютером позволит применить индивидуальный подход к каждому рабочему. Создав базу данных автоматизированной кадровой системы, можно будет завести отдельный файл на каждого работника, куда будут заноситься все данные, связанные с его обучением.

Создание отдела профессионального развития кадров – один из основополагающих факторов успешной деятельности предприятия. Планирование и управление профессиональным развитием предоставляет ряд преимуществ как каждому рабочему, так и предприятию, на котором он работает.

Так, при внедрении процесса планирования и развития профессионального роста на заводе им. С. М. Кирова для рабочих это будет означать:

* потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышении уровня жизни;
* более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.
* Завод им. С. М. Кирова получит следующие преимущества:
* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов;
* планы профессионального развития отдельных рабочих в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

На заводе им. С. М. Кирова можно использовать опыт зарубежных фирм по организации кружков качества, применение двойной системы обучения. Эти примеры выгодны для предприятия, так как они не требуют больших материальных затрат, а также у учеников вырабатывается способность приспосабливать знания и навыки к требованиям производства, привычка хорошо работать и ощущать себя мастером.

# Список литературы

1. Закон о занятости населения Республики Беларусь.
2. Положение о государственной службе занятости Республики Беларусь.
3. Типовое положение о непрерывном профессиональном обучении рабочих.
4. Концепция профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации безработных граждан и незанятого населения Республики Беларусь.
5. Ахапкин Н. Ю. Профессиональное обучение рабочих кадров на белорусских предприятиях // Общество и экономика, 1997, № 7-8.
6. Батышев С. Я. Подготовка рабочих кадров. – М.: Экономика, 1992. – 248 с.
7. Бережная И. А. Оценка знаний как элемент стратегии среднего профессионального образования // Специалист, 1997, № 2.
8. Ванкевич Е. В. экономические проблемы становления рынка труда. – Мн.: ООО «Мисанта», 1996. – 68 с.
9. Выпускник перед выбором пути. Под ред. Басова Е. М. – Мн.: Нар. асвета, 1992. 239 с.
10. Горелов Н. А. Экономика трудовых ресурсов. – М.: Высш. шк., 1992. – 208 с.
11. Калецкий Э. проблемы совершенствования системы непрерывного образования технических кадров // Мастерство, 1995, № 3.
12. Кайнова С. В. Модульная система обучения // Человек и труд, 1998, № 2.
13. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих // Экономист, 1993, № 2.
14. Пилипенко Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. – М.: Экономика, 1991. – 176 с.
15. Профессиональная ориентация учащихся: Учеб. пособие. Под ред. А. Д. Сазонова. – М.: Просвещение, 1993. – 223 с.
16. Пути совершенствования подготовки рабочих кадров для станкостроительной промышленности Республики Беларусь в условиях формирования рыночных отношений. – Гомель.: Бел ГУТ, 1994. – 156 с.
17. Сенченко И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.: Педагогика, 1992. – 112 с.
18. Сидоров В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. – М.: Высш. шк., 1994. – 271 с.
19. Служба занятости – выпускникам школ // На рынке труда, № 2, февраль, 1998.
20. Совершенствование организации труда и подготовки кадров: Сб. науч. тр. – Свердловск, 1992. – 140 с.
21. Степашков Н. К. профессиональная ориентация учащихся: Учеб. пособие. – Мн.: Университетское, 1993. – 168 с.
22. Торкал Алфтан. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 1993, № 2.
23. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 1997. – 336 с.
24. Экономика трудовых ресурсов. Под общ. ред. В. Д. Арещенко. – Мн.: Выш. шк., 1991. – 160 с.
1. Бережная И. А. Оценка знаний как элемент стратегии среднего профессионального образования // Специалист, 1997, № 2, с. 9. [↑](#footnote-ref-1)
2. Торкал Алфтан. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 1993, № 2, с. 106. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кирилюк Л. Е. Состояние, проблемы и перспективы развития средних специальных учебных заведений Республики Беларусь // Специалист, 1997, № 1, с. 2. [↑](#footnote-ref-3)
4. Калацкий Э. Проблемы совершенствования системы непрерывного образования технических кадров // Мастерство, 1995, № 3, с. 30. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шекшил С. В. Управление персоналом современной организации. – М, : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997. – 336 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Шекшил С. В. Управление персоналом современной организации. – М, : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997. – 336 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сидоров В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. – М.: Высшая шк., 1994. – С. 248. [↑](#footnote-ref-7)
8. Сидоров В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. – М.: Высшая шк., 1994. – 271 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Сидоров В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. – М.: Высшая шк., 1994. – 271 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Е. С. Гуртовой Совершенствование организации труда и подготовки кадров. Сборник научных статей. «социально-экономическая эффективность подготовки кадров». – Свердловск, 1992. – С. 87. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гуртова Е. С. Социально-экономическая эффективность подготовки кадров// Совершенствование организации труда и подготовки кадров. Сборник научных трудов. – Свердловск, 1992. – 140с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Экономика трудовых ресурсов. Под ред. В. Д. Арещенко. – Мн.: Выш. шк., 1991. – 160 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Экономика трудовых ресурсов. Под ред. В. Д. Арещенко. – Мн.: Выш. шк., 1991. – 160 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Степаненков Н. К. Профессиональная ориентация учащихся: Учеб. пособие. –Мн.: Университетское, 1993. – 168 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Степаненков И. К. Профессиональная ориентация учащихся: Учеб. пособие. – Мн.: Университетское, 1993. – 168 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Служба занятости – выпускникам школ // на рынке труда, № 2, февраль, 1998. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ахапкин Н. Ю. Профессиональное обучение рабочих кадров на белорусских предприятиях/ Общество и экономика, 1997, № 7-8. [↑](#footnote-ref-17)
18. Кайнова С. В. Модульная система обучения// Человек и труд, 1998, № 2. [↑](#footnote-ref-18)
19. Торкал Алфтан. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 1993, № 3, с. 106. [↑](#footnote-ref-19)
20. Торкал Алфтан. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд, 1993, № 2, с. 106. [↑](#footnote-ref-20)
21. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих// Экономист, 1993, № 2. – С. 82. [↑](#footnote-ref-21)
22. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих// Экономист, 1993, № 2. – С. 85. [↑](#footnote-ref-22)