Содержание

[Введение 2](#_Toc247301739)

[1 Теоретические основы понятия профессионализма персонала 5](#_Toc247301740)

[1.1 Профессиональное развитие, оценка компетенции и профессионального соответствия персонала 5](#_Toc247301741)

[1.2 Организация работы по обучению персонала 8](#_Toc247301742)

[1.3 Методы обучения персонала организации и формы повышения квалификации. 14](#_Toc247301743)

[2 Анализ социологических подходов к повышению профессионализма персонала в ЗАО «ФПКЦ» 30](#_Toc247301744)

[2.1 Характеристика ЗАО «ФПКЦ» 30](#_Toc247301745)

[2.2. Место кадровой службы 33](#_Toc247301746)

[в системе управления организацией и развитие системы обучения персонала в 2005-2008 гг. 33](#_Toc247301747)

[2.3 Взаимосвязь обучения персонала и эффективности работы организации 37](#_Toc247301748)

[3 Практические рекомендации для повышения профессионализма персонала в организации 41](#_Toc247301749)

[Заключение 44](#_Toc247301750)

[Список использованной литературы 46](#_Toc247301751)

[Приложения 48](#_Toc247301752)

# Введение

Любая организация обладает различными ресурсами для выполнения своих функций. Одни из самых важных ресурсов организации это ее человеческие ресурсы.

В современном экономическом сообществе ключевыми факторами, определяющими успех компании в условиях глобализации, становятся информация и знания. Способность создавать новые знания, как на личностном, так и на корпоративном уровнях является основной предпосылкой конкурентоспособности. Анализ тенденций развития мировой экономики свидетельствует о том, что финансовый капитал постепенно утрачивает ведущую роль и перестаёт быть измерителем благосостояния субъекта рыночных отношений. При этом существенно возрастает роль социального капитала.

Концепция организаций, в основе которой лежит объединение финансовых активов для реализации крупных проектов, существенно преобразуется. На первый план выходит объединение интеллектуальных ресурсов, при помощи которых решаются важнейшие задачи бизнеса. Эффективность реагирования на изменения во внешней и внутренней среде основывается на появлении у персонала организации соответствующих компетенций, способных трансформировать данные изменения в преимущества, а не в угрозы.

Цель исследования – изучение подходов к повышению профессионализма персонала и выявление наиболее эффективных.

Объект исследования – организация как сложное социальное явление.

Предмет исследования – подходы к повышению профессионализма персонала организации.

Исходя из определения объекта и предмета исследования для достижения цели, поставленной в работе, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить профессиональное развитие, компетенцию и профессиональное соответствие персонала;
2. Исследовать методы обучения персонала организации и формы повышения квалификации;
3. Ознакомиться с понятием повышение квалификации, как фактором развития персонала;
4. Осуществить анализ и разработку предложений для повышения профессионализма персонала на примере ЗАО «ФПКЦ».

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что трудовые ресурсы, относящиеся к социально-экономической категории, являются одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

# 1 Теоретические основы понятия профессионализма персонала

## 1.1 Профессиональное развитие, оценка компетенции и профессионального соответствия персонала

Профессиональное развитие персонала — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, содействующих повышению квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами развития предприятия, его потенциалом и склонностями сотрудников.

Персонал компании — это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке.  
Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Естественно, система управления персоналом зависит от структуры управления предприятием — является ли предприятие самостоятельным или это холдинговая структура, состоящая из материнской компании и многих подчиненных фирм. Но даже в холдинговых структурах применяются разные модели управления — от сосредоточения в рамках головной компании холдинга ряда общих функций и соответственно оперативного управления процессами на его предприятиях до «акционерной» модели управления, когда предприятия в основном самостоятельны, а холдинг контролирует лишь прибыльность и эффективность работы входящих в него предприятий. Указанные модели диктуют свои требования к системе управления персоналом. Однако, наряду со специфическими, на каждом предприятии существуют базовые элементы управления персоналом.

К таким базовым элементам можно отнести:

• оперативный учет кадров;

• организационное совершенствование;

• оценку компетенции персонала и контроль за производительностью труда;

• контроль трудовой дисциплины.

Если учет кадров — это вполне ясная и достаточно регламентированная задача, то организационное совершенствование, контроль за профессиональным соответствием персонала и производительностью труда требуют экспертного подхода, анализа множества факторов и, следовательно, обработки большого количества информации. Очевидно, что решить такие проблемы без специальных инструментов (имеется в виду программное обеспечение) качественно и с наименьшими затратами невозможно. Следует также заметить, что с информационной точки зрения, перечисленные выше элементы управления персоналом, должны быть максимально интегрированы. Кадровый учет (вместе с расчетом заработной платы) — ядро системы, он служит поставщиком информации для остальных элементов управления.

Периодическая оценка деловых качеств персонала (компетентность, ответственность, эффективность работы и т. д.) путем проведения аттестаций, сдачи экзаменов по курсам переподготовки позволяет анализировать эффективность деятельности подразделений через призму качества персонала и оптимизировать его численность.

Исследовать деловые качества персонала можно на основе сравнения квалификации различных сотрудников внутри профессиональных групп. Объем фактических знаний каждого сотрудника определяет уровень (профиль) его квалификации. Объем требуемых знаний, приведенных в должностной инструкции, устанавливает уровень (профиль) требований к сотруднику. Оценка профессионального соответствия персонала основывается на сравнении уровней  
(профилей) требований и квалификации каждого сотрудника.

Оценка профессионального соответствия персонала внутри одной профессиональной группы с использованием коэффициента пригодности служит основанием для разработки актуальных мероприятий, направленных на улучшение его качественных характеристик (обучение, ротация, сокращение и т. д.).

Разработав методику вычисления коэффициента пригодности сотрудника, учитывающего требуемое (измеряемое в баллах и установленное в должностной инструкции) и фактическое (полученное по результатам исследования качества персонала) качество, директор по персоналу сможет управлять качественным составом сотрудников в профессиональных группах, подразделениях, филиалах.

Сравнение деловых качеств разных сотрудников подразделений по всей корпорации в целом является основанием для принятия таких управленческих решений, как смена линейных руководителей, организация помощи руководству в работе с персоналом, и для усиления кураторской деятельности.

Анализ качества персонала поможет оценить эффективность имеющейся организационной структуры и системы управления в целом.

Таким образом, результаты оценки качества персонала служат базовыми для следующих направлений кадровой работы:

Постоянное обучение сотрудников, особенно в современных динамично развивающихся областях, позволит компании своевременно реагировать на рыночные изменения и корректировать свой бизнес. Оперативное выявление сотрудников, имеющих в определенных областях знаний фактическую оценку ниже требуемой, поможет корректно сформировать календарно тематический план, установить и обосновать бюджет на обучение. Без понимания того, чему и кого следует учить, невозможно эффективно проводить профессиональную подготовку.

Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей компании для продуктивного развития бизнеса. Ротация кадров — внутренняя перестановка кадров в соответствии с карьерным и профессиональным ростом персонала. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития бизнеса не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста управленцев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать личностный и профессиональный потенциал.

Ротация базируется на отборе кандидатов, которые по квалификации, опыту и профессиональной подготовке соответствуют требованиям, определенным в должностной инструкции.

Формирование кадрового резерва и карьерное планирование. На основании кадрового резерва (внешнего или внутреннего) проводится ротация кадров, касающаяся определенных должностей. Специалисты, включенные в кадровый резерв, ранжируются по уровню квалификации (или по коэффициентам пригодности). Таким образом, в любой момент можно подобрать сотрудника, по квалификации максимально удовлетворяющего установленным в должностной инструкции требованиям.

В случае если квалификационные требования к должности являются общеизвестными, карьерное планирование, возможно, проводить на основе объективных критериев и правил, известных каждому сотруднику.

## 1.2 Организация работы по обучению персонала

Основные направления работы при организации обучения персонала.

В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений:

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребностей в обучении.
3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.
4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп.
6. Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.
7. Оценка эффективности обучения [9,c.118-121].

Постановка целей обучения.

Зачем обучать персонал? В идеале любой руководитель, рассматривая вопрос о проведении обучения, должен понимать, какую пользу получит организация в результате.

Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что руководство организации, заказав обучение учебному центру, формулирует задачи, которые, по его мнению, должны быть решены в ходе обучения, в самом общем и неопределенном виде.

Иногда обучение может быть и бесполезным. Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них навыки, развлекают их или отвлекают от дела, не помогая организации решать стоящие перед ней задачи. Будет ли обучение продуктивным или бесполезным, зависит от того, насколько тесно обучение будет увязано со стратегией и целями компании. Обучение работников, не увязанное с организационными целями, для использования результатов которого не создано условий, рискует, превратиться в пустую трату времени и денег. Да и сами работники меньше ценят то обучение, результаты которого они не могут использовать в своей работе [12,c.31-39].

Для того чтобы обучение отвечало интересам организации, еще на подготовительной стадии следует прояснить важнейшие интересы организации, связанные с работой по обучению персонала, ответив на следующие вопросы.

1. Какова сфера деятельности организации, на каком рынке она работает, кто ее основные потребители?
2. Чем организация планирует заниматься завтра? Какие функции и виды деятельности составят содержание завтрашней деятельности организации?
3. Какие дополнительные профессиональные знания, навыки и умения требуются работникам для успешного выполнения этих функций и видов деятельности?
4. Какие категории и чему надо учить в первую очередь?
5. В какие сроки должно пройти обучение разных категорий персонала для успешного и своевременного достижения целей организации?

Уточнив потребность организации в обучении разных категорий работников, можно переходить к формулированию целей обучения персонала. Без четкого определения целей обучения теряет свою направленность и осмысленность для исполнителей (как преподавателей, так и организаторов обучения). При этом ясно определенные цели обучения решают следующие задачи:

- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;

- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;

- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;

- цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров;

- четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием обучения.

Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации [13,c.207-214].

Определение потребности в обучении.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении).

Определение содержания, форм и методов обучения.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Выбор формы обучения.

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги своими силами.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы. Как обеспечить максимально высокую отдачу от внешнего обучения? Как мотивировать слушателей на более полное использование в своей работе знаний и навыков, полученных в результате учебы? В некоторых компаниях уже сложились свои подходы к решению этих задач. Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена.

Выбор и подготовка преподавателей.

Для проведения обучения необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей «на стороне» либо привлекать к обучению персонала собственный преподавателей.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).

Многие крупные организации привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Основное преимущество, которое организация получает от этого, состоит в том, что в таком случае обучение может в значительно большей степени учитывать ту профессиональную специфику, с которой после завершения обучения придется столкнуться слушателям. Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают после соответствующей подготовки линейные руководители. Этот подход позволяет минимизировать штат работников отдела обучения и рационально использовать деньги, отпущенные на обучение.

Условия обучения.

Условия, в которых проводится обучение, должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

Помещение, в котором проходит обучение, должно способствовать решению основных задач обучения и хорошему усвоению учебного материала. Аудитории, предназначенные исключительно для лекций и семинаров, как правило, отличаются от аудиторий, предназначенных для тренингов.

В учебных помещениях желательно иметь возможности для установки компьютеров. Многие современные учебные программы предполагают использование компьютерной техники для презентаций, тестирования слушателей, проведение деловых игр. Если во время занятий предполагается использовать проекционную аппаратуру и/или демонстрировать видеофильмы, проводить съемки на видеокамеру, то желательно иметь возможность не только для размещения в учебном помещении соответствующего оборудования, но и для контроля уровня освещенности.

Не меньшее значение имеет и поддержание в учебных помещениях оптимального температурного режима и хорошей вентиляции.

При организации обучения следует обеспечить:

* хорошее освещение;
* хорошую вентиляцию;
* комфортную температуру;
* отсутствие отвлечений и постороннего шума;
* возможность трансформации учебного помещения сообразно используемым методам обучения;
* возможность контроля освещенности.

## 1.3 Методы обучения персонала организации и формы повышения квалификации.

Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

* обучение вне рабочего места;
* методы обучения на рабочем месте.

**Таблица 1 - Методы обучения персонала вне рабочего места**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод обучения | Характерные особенности метода |
| 1 | 2 |
| Чтение лекций | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта. |
| Программированные курсы обучения | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний. |
| Конференции, семинары | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. |

**Продолжение Таблицы 1 - Методы обучения персонала вне рабочего места**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений. |

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы [9,c.31-39].

Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов. Такое обучение может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.

**Таблица 2 - Методы обучения персонала на рабочем месте**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод обучения | Характерные особенности метода |
| 1 | 2 |
| Направленное приобретение опыта. | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения. |
| Производственный инструктаж. | Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой. |

**Продолжение Таблицы 2 - Методы обучения персонала на рабочем месте**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Смена рабочего места (ротация). | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов). |
| Использование работников в качестве ассистентов, стажеров. | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного  порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. |
| Подготовка в проектных группах. | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектный группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных ограниченных сроком задач. |

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников. Это метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано, не только, передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе.

Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях. Кроме того, такое обучение обычно не воспроизводит некоторые рабочие условия, например шум, отвлечение со стороны других работников, напряженный график, и ритм работы.

Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире использовать в тех случаях, когда:

1. работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;
2. фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется стихийно, требуется лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;
3. профессиональная адаптация новых работников может проходить эффективнее при более широком использовании обучения на рабочем месте;
4. в организации уже имеются люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

**Таблица 3 - Факторы, влияющие на выбор учебных программ**

|  |  |
| --- | --- |
| Основные факторы | Содержание факторов |
| 1 | 2 |
| Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике. | * Востребованность результатов обучения * Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.) * Соответствие обучения исповедуемой в организации   философии управления и организационной культуре |
| Потребность в обучении. | * Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации * Наличие в организации категорий работников,   регулярно нуждающихся в обучении (руководители).   * Качественная потребность в обучении * Численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем |

**Продолжение Таблицы 3 - Факторы, влияющие на выбор учебных программ**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Содержание обучения | * Предоставление обучающимся необходимой информацией * Обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией * Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок * Обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений |
| Использование ключевых принципов обучения | * Обеспечение слушателей необходимой обратной связью * Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков * Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе |
| Характеристики обучающихся | * Личностные особенности слушателей * Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях * Мотивация к обучению |
| Стоимость программы | * Размер бюджета на обучение * Оплата преподавателей * Оплата за аренду помещений * Косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте |

Многим организациям, которые еще вчера не ощущали необходимости в повышении квалификации своего персонала, в какой-то момент приходится принимать решение о проведении обучения. На основании чего принимаются такие решения? В качестве главного аргумента могут выступать итоги аттестации, показывающие, что в организации есть потребность в обучении определенной категории работников (например, резерва на руководящие должности или руководителей среднего звена). Инициировать проведение обучения может отдел обучения. Решение о проведении обучения может исходить от высшего руководства, со стороны партнеров или владельцев.

Если специалист, отвечающий за организацию обучения, может четко сформулировать его цели и основные соображения, определившие выбор той или иной программы. Чаще же бывает так, что решение принимается, мягко говоря, не совсем осознанно, без полного учета широкого круга факторов, которые позволили бы наилучшим образом достичь целей обучения. А это приводит к тому, что обучение работников не дает того эффекта, на который могла бы рассчитывать организация.

Определение форм и методов обучения во многом зависит от важнейших характеристик обучающихся (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обусловливающих особенности организации учебного процесса.

Выбор методов обучения в значительной степени определяется численностью обучающихся. Одни методы обучения, такие как лекции, семинары, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например корпоративные тренинги, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 – 4 подопечными. В выборе программы обучения часто существенную роль играет ее стоимость. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность в обучении.

Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор метода обучения. Программа обучения должна способствовать повышению квалификации и более эффективному использованию персонала в деятельности организации.

Расходы на подготовку и переподготовку кадров, устанавливаются пунктом 3 статьи 264 НК РФ.

Затраты на обучение входят в финансовый план организации.

Для того чтобы правильно отразить расходы на обучение, важно четко определить, к какому виду относится обучение. И здесь необходимо обратиться к Закону РФ от 7 августа 2000 г. № 122-ФЗ "Об образовании".

Как следует из его норм, основными критериями разграничения являются: цель обучения, статус образовательной организации, наличие у нее лицензии, аккредитации, выдает ли она по окончании учебы документ об образовании.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации руководителей высшей школы.

Для того чтобы не отставать от требований времени, происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков.

Все возрастающий поток информации в настоящее время требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В современной практике повышения квалификации руководящих кадров в России наиболее распространенными являются следующие активные методы обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, case-study (анализ конкретных, практических ситуаций), деловые и ролевые игры.

Рассмотрим основную направленность и содержание каждого из перечисленных методов обучения, применяемых в практике повышения руководящих кадров.

**Тренинги**

Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций (Fallstudie) и групповые дискуссии.

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления, например, мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и т. д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

**Программированное обучение**

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал. Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты.

Последние исследования немецких ученых свидетельствуют о том, что, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других активных методов обучения.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения, применяемых в практике повышения квалификации руководящих кадров в Германии. Например, разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры.

**Учебная дискуссия**

Этот метод обучения заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек).

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в сфере духовной жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Хотя в научной педагогической литературе дискуссии не классифицируются по компонентам деятельности (субъекту, объекту, средствам, целям, операциям, потребностям, условиям, результатам), на практике дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически можно переносить без изменения из одной области в другую, например, из науки в профессиональную педагогику или методику обучения профессионально-ориентированному иностранному языку.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога.

Управление здесь носит двоякий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и откровенности, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога-организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны педагога. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт.

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в западной практике метод повышения квалификации руководящих кадров — анализ конкретных практических ситуаций (case-study — англ. яз., Fallstudie — нем. яз.). В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании в России при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловой иностранный язык и др.

**Case-study**

Этот метод предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем.

Цель этого метода — научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий.

При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы (Teamarbeit), что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при коммуникативном обучении слушателей деловому иностранному языку.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя путями: на основе описания реальных событий и действий или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Опыт работы автора статьи в качестве переводчика на различных международных межвузовских семинарах, проводимых немецкими специалистами, приводит к следующему выводу.

Те ситуации, которые в большинстве своем предлагаются преподавателями из Германии, не в полной мере отвечают потребностям российской экономики и культуры, сложившимся в нашей стране. Слушатели намного более заинтересованы в анализе практических ситуаций, учитывающих специфику нашей страны. Сюда можно отнести проблемы, с которыми сталкиваются начинающие руководители в современных условиях нестабильной экономической обстановки, а также типичные проблемы, решаемые руководящими работниками разных уровней.

Отечественными и немецкими исследователями разработаны, в принципе, одинаковые рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией.

Рассмотрим наиболее важные из них:

Проблемная ситуация, как правило, не бывает ограничена одной темой или дисциплиной курса. Обычно она взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения межпредметных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации слушатели должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и слушатели должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности.

Не следует останавливаться, обнаружив один проблемный аспект ситуации, следует попытаться найти другие проблемы и направления анализа.

Слушателям рекомендуется привести примеры из личного опыта, подтверждающие правильность анализа и предложенные рекомендации.

Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Следует отметить, что в немецкой системе повышения квалификации менеджеров, в отличие от российской, разработана практика регистрации разработанных проблемных ситуаций для анализа, предусмотрены закрепление авторских прав и платное тиражирование конкретных обучающих ситуаций в соответствии с Федеральным законом о защите авторских прав на интеллектуальную собственность.

Подводя итог анализу метода case-study, необходимо отметить значимость этого метода для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в:

* установлении межпредметных связей;
* аналитическом и системном мышлении;
* оценке альтернатив;
* презентации результатов проведенного анализа;
* оценке последствий, связанных с принятием решений;
* освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

**Деловые и ролевые игры**

Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство немецких ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации.

 В любом типе коммуникации один из участников является автором, который выражает свою точку зрения. Второй участник является реципиентом, который, воспринимая авторский текст, строит образ того, что понял, чтобы реконструировать авторскую точку зрения. Третий участник коммуникации в рамках деловой игры может быть критиком, который, опираясь на результаты принятого решения, вырабатывает свою собственную точку зрения, более оформленную и совершенную. Четвертый участник — организатор коммуникации — согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию авторской точки зрения.

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д.

Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит нас к следующему выводу.

Если цель повышения квалификации руководителей высшей школы состоит в том, чтобы освоить действенные модели управления, апробировать новые проекты деятельности организации, то наиболее эффективным методом обучения является игровой. Именно деловая игра обладает возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей с вовлечением представителей различных подсистем организации. Следовательно, у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Подводя итог анализу интерактивных методов обучения, применяемых в программах повышения квалификации руководящих кадров, следует отметить, что они повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками.

Следует также отметить, что немецкий опыт повышения квалификации руководителей на основе интерактивных методов обучения все более широко используется в последнее время в отечественной практике повышения квалификации специалистов.

Рассмотрев теоретические аспекты проблемы повешения профессионализма персонала перейдём к её изучению на примере ЗАО «ФПКЦ».

# 2 Анализ социологических подходов к повышению профессионализма персонала в ЗАО «ФПКЦ»

## 2.1 Характеристика ЗАО «ФПКЦ»

ЗАО «Фабрика Печати Конди Центр» успешно работает на рынке **производства упаковки** с 2000 года. Компания производит **картонную упаковку**, т.к. она обладает рядом преимуществ по сравнению с упаковкой из пластмассы, металла и стекла. За это время фирма зарекомендовала себя успешным и надежным партнером.

Цель компании — это, прежде всего, [производство упаковки](http://www.condipack.ru/proizvodstvo.htm), максимально соответствующей потребностям клиентов.  
    За это время партнёрами ЗАО «ФПКЦ» стали такие компании как «ErichKrause», «Ambassador», «Formoza», «Ralf», «За рулём» и многие другие.

Фабрика печати предлагает своим партнерам и заказчикам широчайший спектр продукции и услуг, связанных с рынком микрогофрокартона, гофротары, картонных коробки и другой тары и упаковки.   
  Специалистами ЗАО «ФПКЦ» разработано большое количество различных конструкций коробок из картона и микрогофрокартона, что позволяет клиентам фабрики широко применять гофрокартон и его производные: [картонные коробки](http://www.condipack.ru/spravochnik/konstruction.htm), гофрокороба, гофроящики, **картонные упаковки.**

ЗАО «ФПКЦ» производит упаковку для:

* обуви и текстильных изделий
* бытовой химии
* парфюмерии и косметики
* кондитерских изделий, чая, кофе
* различных напитков, вина, пива и многого другого.

   В настоящий момент оборудование фабрики позволяет изготовить практически любой вид гофрокартона, упаковки из картона и нанести многоцветную красочную печать.

Количество заказов на разработку и **производство картонной упаковки** стремительно растёт в течение нескольких последних лет. Стильные и современные картонные коробки уверенно внедряется во все сферы рекламы и бизнеса. Оригинальность конструкции и дизайн напрямую влияют на успешное продвижение товара на рынке. Одной из важных составляющих удачных продаж товара является дизайн упаковки. Большинство покупателей привлекает внимание именно упаковка и этикетка. Поэтому **дизайн упаковки** - приоритетная область. Всё это является неотъемлемой составляющей успешной работы фабрики печати "Конди-Центр" на протяжении многих лет.

Фирма "Конди-Центр" работает на рынке производства упаковки из картона и коробок из микрогофрокартона.

**Упаковка из картона и микрогофрокартона** может быть выполнена с использованием офсетной печати (специализация фирмы "Конди-Центр") или флексографической печати.

1. **Упаковка с флексографической печатью** — наиболее дешевый вид **картонной упаковки** (экономия материалов — печать производится на рулонном материале). Но при этом качество печати и используемых материалов, как правило, гораздо ниже, чем при печати офсетным способом.   
Типичные примеры такого вида упаковки — [картонные коробки](http://www.condipack.ru/spravochnik/konstruction.htm) под дешевые и массовые товары: соль, сахар, дешевые торты и т.д.

**2. Упаковка с офсетной печатью** — более дорогой вид упаковки. При этом печать ведется на листовых материалах. Здесь возможно применение всех типов декоративных и защитных элементов в упаковке: лакирование любыми типами лака, печать металлизированными, пантонными и триадными красками, ламинирование, кэширование отделочными сортами бумаги. Примеры такой [упаковки:](http://www.condipack.ru/proizvodstvo/kashirvka.htm) коробки для обуви, шоколадных конфет, приборов и т.д.

Миссия ЗАО «ФПКЦ» заключается в содействии экономическому росту, решению проблем хранения и продвижения продукции российских производителей и транснациональных корпораций, имеющих производство в России, посредством предоставления упаковки из картона, бумаги с наилучшим предложением «цена – сервис – качество», что означает лидерство в сфере картонной и гибкой упаковки для Компаний, максимизацию прибыли для акционеров, достойное и справедливое вознаграждение для персонала.

ЗАО «ФПКЦ» нацелено сохранить и упрочить позиции ведущего производителя упаковки в течение следующих 5 лет (2007-2009 гг.). Это означает:

1. Быть более прибыльными и более инновационными
2. Быть лучшим выбором для клиентов, посредством предоставления для них наибольшей ценности
3. Создавать привлекательные рабочие места для персонала
4. Быть привлекательными и перспективным партнером для поставщиков.

Для реализации поставленных целей ФПКЦ должен вырасти в 2,5 раза к 2008 году и в 3 раза к 2009 году, обеспечивая рентабельность бизнеса не менее 6 % к 2008 и 10 % к 2009 г. Это будет достигнуто с помощью инвестиций в новое оборудование, оптимизации и новаторскому подходу в подборе ассортимента, усовершенствования структуры закупок, увеличения маркетинговой активности. Важную роль в этом сыграет обучение и повышение квалификации персонала. Успешное становление и укрепление позиций фирмы стало возможным во многом благодаря вдумчивой кадровой работе. Большое внимание уделяется кадрам. Персонал рассматривается, как главное достояние компании, как наиболее ценный актив.

## 2.2. Место кадровой службы

## в системе управления организацией и развитие системы обучения персонала в 2005-2008 гг.

Организационная структура ЗАО «Фабрика Печати Конди Центр» представлена в Приложении Б.

Функцию управления персоналом реализует отдел кадров, состоящий из начальника отдела кадров, заместителя начальника отдела кадров, инспектора по кадрам.

Заместитель начальника отдела кадров непосредственно подчиняется начальнику отдела кадров. В его обязанности входит организация подготовки и переподготовки кадров, составление текущих и перспективных планов потребности в кадрах по профессиям, обеспечение предприятия работниками, набор и отбор персонала, осуществление контроля за состояние трудовой дисциплины, организация дежурства специалистов и служащих в выходные и праздничные дни, в отсутствии начальника отдела кадров исполнять его обязанности.

Инспектор отдела кадров непосредственно подчиняется начальнику отдела. Он осуществляет учёт личного состава кадров предприятия, оформление приёма, перевода, увольнения работников, ведет архив личных дел, изучает движение и причины текучести кадров, составляет отчёты об использовании бланков трудовых книжек.

В ЗАО «ФПКЦ» реализуется открытая кадровая политика, она характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

В компании работает 137 сотрудников.

Штатное расписание компании представлено в Приложении А.

Важным направлением кадровой работы является обучение и повышение квалификации персонала. Профессиональное обучение кадров в ЗАО «ФПКЦ» проводится с 2005 года. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места (табл. 4). Затраты на обучение персонала представлены в таблице 5.

**Таблица 4 - Профессиональное обучение кадров ЗАО «ФПКЦ» за 2005-2008гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** | **2008.** |
| 1 | Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку | 4 | 10 | 17 | 30 |
|  | из них – рабочие цеха | 4 | 10 | 14 | 24 |
|  | менеджеры среднего звена | 0 | 0 | 2 | 4 |
|  | менеджеры высшего звена | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 2 | Повысили квалификацию всего | 4 | 10 | 17 | 30 |
|  | в том числе:  в учебных заведениях | 0 | 0 | 4 | 9 |
|  | на предприятии | 4 | 10 | 13 | 21 |
| 3 | Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего | 4 | 10 | 15 | 25 |
|  | из них – рабочие цеха | 4 | 10 | 12 | 22 |
|  | в том числе:  обучено первой профессии | 4 | 10 | 14 | 24 |
|  | обучено другим (смежным) профессиям | 0 | 0 | 3 | 6 |
|  | переподготовлено | 4 | 10 | 17 | 30 |

**Таблица 5 - Затраты на обучение персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Год** | **Кол-во работников,**  **прошедших обучение**  **и повышение кв-и** | **Затраты на обучение и повышение кв-и,**  **тыс. руб./ год** |
| 2005 | 4 | 14.000 |
| 2006 | 10 | 42.000 |
| 2007 | 17 | 84.000 |
| 2008 | 30 | 165.000 |

На протяжении четырех лет 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 2005 году проводилось обучение рабочих цеха без отрыва от производства. В 2006 году количество обучающихся увеличилось на 6 человек, но обучение также проводилось на рабочем месте. В 2007 году переподготовку прошли менеджеры среднего и высшего звена. В 2008 году, в связи с покупкой нового оборудования, возникла необходимость переобучить работников цеха (24 человека). Для этого трех рабочих направили на повышение квалификации на завод ОАО «МККУ» (Московский комбинат картонной упаковки). Приобретя необходимые опыт и знания, работники смогли обучать других рабочих цеха благодаря наставничеству. Переподготовка менеджеров среднего звена проводилось по договору с консалтинговой фирмой ООО «Добрый знак». Для менеджеров среднего звена организовывались тренинги: «Командообразования», «По управлению», «Переговоров». Менеджеры высшего звена участвовали в семинарах и конференциях.

В ЗАО «ФПКЦ» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Повышение квалификации персонала непосредственно на предприятии осуществляется:

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

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

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

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

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

Занятия на производственно-экономических курсах заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов.

Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов.

**Таблица 6 - Образовательная структура персонала ЗАО «ФПКЦ» 2005-2008гг. (в % к общей численности)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Уровень образования** | **2005г.** | **2006г.** | **2007г.** | **2008г.** |
| Высшее | 12,1 | 16,4 | 18,5 | 26,7 |
| Среднее специальное | 55,5 | 58 | 62,3 | 56,5 |
| Среднее и неполное среднее | 32,4 | 25,6 | 19,2 | 16,8 |

Из таблицы 6 видно, что наибольшую долю представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается.

Также в 2008 году на 30,2% возросла доля персонала со средним специальным образованием по сравнению с 2005 годом. Это говорит об эффективной работе отдела кадров: реализации стратегии предприятия по обучению и повышению квалификации персонала.



**Рис. 1 Образовательная структура персонала**

**ЗАО «ФПКЦ» в 2008 году**

## 2.3 Взаимосвязь обучения персонала и эффективности работы организации

**Анализ движения кадров в ЗАО «ФПКЦ» за 2005-2008 гг.**

Важным показателем эффективности работы организации является коэффициент текучести кадров, который во многом связан со степенью удовлетворения сотрудников своей работой, условиями труда, заработной платой.

Общее положение в отношении текучести кадров на предприятии в 2008 году улучшилось по сравнению с 2007 годом. Если в 2007 году по сравнению с 2006годом было принято на предприятие на 20 человек больше, то в 2008 году было принято на 89 человек больше, чем в 2007 году. Это свидетельствует о том, что в 2008 году экономическое положение предприятия начало стабилизироваться.

Коэффициент текучести в 2008 году уменьшился на 22,6 % по сравнению с 2007 годом.

**Исследование внутренней среды ЗАО «ФПКЦ».**

В ЗАО «ФПКЦ», было проведено комплексное исследование персонала. Так, были опрошены сотрудники различных уровней, всех возрастов. Исследование было разделено на три основных уровня: уровень организации в целом, уровень межличностных отношений и персональный уровень.

Было проведено интервьюирование членов коллективов, позволяющие диагностировать социально-психологический климат в коллективах на разных уровнях, – методика О.С. Михалюка и Н.Ю.Хрящевой. (уровень межличностных, межгрупповых отношений). Помимо этого, по результатам интервью и персональных наблюдений была определена мощность корпоративной культуры ЗАО «ФПКЦ» (уровень организации) и общие тенденции в организации. По результатам этих исследований были выявлены следующие результаты: в 2005 году, когда началось проводиться обучение менеджеров среднего и высшего звена коэффициент сплоченности коллектива увеличился на 78%, что привело к увеличению удовлетворенности персонала своей работой, увеличению производительности труда, и вследствие этого увеличение прироста прибыли (рисунок 3). Продуманная работа по организации обучения и повышения квалификации персонала позволила существенно снизить сопротивление нововведениям, создать у сотрудников позитивное к ним отношение

По данным службы маркетинга постоянно укрепляется рыночная позиция и увеличивается доля рынка.

На рисунке 2 представлены изменения доли рынка ЗАО «ФПКЦ» в период за 2005-2008 гг.

****

**Рис. 2 Изменение доли рынка в период за 2005-2008гг.**

Увеличение объема продаж результат выпуска более качественной конкурентоспособной продукции, что невозможно без наличия на предприятии квалифицированного персонала. Это, несомненно, свидетельствует о появлении на производстве обученных сотрудников.

На рисунке 3 представлены изменения прироста прибыли и снижение процента брака в ЗАО «ФПКЦ» в период за 2005-2008гг.



**Рис. 3 Изменения прироста прибыли и процента брака**

**в период за 2005-2008гг.**

Комплексная диагностика основных показателей деятельности фирмы свидетельствует об эффективности менеджмента и эффективной системе управления персоналом.

Об этом говорит устойчивая положительная динамика таких показателей работы организации как текучесть кадров, увеличение доли рынка, снижение брака, уменьшение издержек. Основные изменения произошли вследствие продуманной политики организации в области обучения и повышения квалификации. Проведенный анализ обучения и повышения квалификации персона ЗАО «ФПКЦ» позволяет сделать вывод о продуманной целенаправленной политики администрации по развитию персонала как главного ресурса в организации.

Эффективное обучение персонала ЗАО «ФПКЦ», помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации:

1. раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
2. увеличение доли рынка;
3. уменьшение доли брака;
4. уменьшение текучести кадров;
5. укрепление преданности сотрудников организации;
6. обеспечение преемственности в управлении;
7. привлечение новых сотрудников;
8. формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

Следует отметить и негативные моменты в системе обучения персоналом в ЗАО «ФПКЦ»: выделяется недостаточно финансовых ресурсов, качество обучения вне рабочего места, проводимого по договору с консалтинговой фирмой ООО «Добрый знак» вызывает нарекания.

# 3 Практические рекомендации для повышения профессионализма персонала в организации

В целях дальнейшего совершенствования системы обучения в ЗАО «ФПКЦ» целесообразно:

1. Заключить договор на обучение вне рабочего места с фирмой, имеющий больший опыт и более квалифицированные кадры;
2. Рассмотреть вопрос о заключение договора с консалтинговой фирмой в большей степени, удовлетворяющей потребностям организации;
3. Обратить особое внимание на разработку программ обучения менеджеров среднего звена и увеличить их долю в общем, количестве обучающихся.
4. Пересмотреть содержание учебных программ с точки зрения соответствия их современным требованиям производства.
5. Увеличить затраты на обучение персонала;
6. проведение аттестаций персонала;
7. Формирование кадрового резерва организации.

Совмещение теоретического обучения – переподготовку в вузе, с передачей практического опыты наиболее профессиональных менеджеров организации во время стажировки. Профессиональная подготовка и переподготовка резерва, его профессионализм и умение работать в команде, имеют стратегическое значение, так как являются основой для формирования преемственности.

В качестве основных мероприятий в период стажировки можно привести:

* Беседы с руководителями и специалистами подразделений, в ходе которых изучались эффективные методы управления, и делался акцент на реализацию основных управленческих функций в подразделении
* Знакомство с технологией производства
* Получение от руководителя подразделения задания для коллективной работы группы, которое содержит формулировку проблемы, актуальной для управления данным подразделением
* Групповая проектная работа под руководством бизнес-тренеров из числа подготовленных специалистов службы по управлению персоналом, включающая коллективный анализ проблемы и разработка проекта по решению предложенной проблемы
* Составление списка «проблемных» мест и вариантов их решения по итогам работы в каждом подразделении
* Публичная защита проекта группы перед руководством и техническими специалистами подразделения
* Регулярная экспертная оценка работы резервистов в подразделении, динамики развития их управленческих компетенций
* Выполнение индивидуального проектного задания, в соответствии с личной профессиональной специализацией, направленного на решение ключевой проблемы в управлении соответствующим видом деятельности на предприятии, подготовка к выполнению которого проводилась в течение всей стажировки.

1. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по должностным позициям, включающая в себя разработку программ, ориентированных на развитие способностей, повышение знаний, совершенствование умений и навыков, повышение эффективности труда управленческих работников.
2. Совершенствование условий труда - повышение качества трудовой жизни (удовлетворение работника своим трудом, расширение объема и обогащение содержания труда, разнообразные комбинации денежного вознаграждения, дополнительных льгот и моральных стимулов);
3. Перемещения сотрудников на должности с большей или меньшей ответственностью, то есть развитие их профессионального опыта путем перемещения на должности или участки работы, ротация кадров;

# Заключение

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность производства, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2. Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

* Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
* Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
* Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным;

4. Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

5. Существует огромное многообразием учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

* обучение вне рабочего места;
* обучения на рабочем месте.

# Список использованной литературы

1. ФЗ - №122 «Об образовании» от 7 августа 2000г.
2. Налоговый кодекс РФ п.3 ст.264
3. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. М.: Дашков и Ко,2004.-345с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие.-М.:ИНФРА-М,2000.-247с.
5. Гладких В.А. Актуальные проблемы экономической и социальной политики. М.: Компания и Спутник+, 2006.-258с.
6. Иванова В.Н., Патрушева В.И. Социальный менеджмент: Учебник для вузов. М.: Высшая школа, 2002.-324.
7. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений – М.: Академический Проект; Трикста, 2004.- 1136с.
8. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и "Упр. персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Государственный университет управления — Москва: Экзамен, 2003г.— с. 245-254.
9. Линькова Е. Знакомьтесь: положение о персонале. Кадровое дело, июль 2005, с.31-39
10. Мазура М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации.- 2-е изд. перераб. и доп.- М.: Интел-Синтез, 2002.-с. 118-121
11. Мазура И.И. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: Высшая школа, 2003.-с.453
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2000.-547с.
13. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии : Очерки / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов.— Москва : Наука, 2005г.— с. 207-214.
14. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учеб. пособие.-М.:ИНФРА-М, 2001.-408с.
15. Удальцова М.В. Социология управления: Учебник. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭи 2002.-144с.
16. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2008.-512с.
17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп.-М.: ЗАО «Бизнес Школа» Интел- Синтез», 2000. – 352с.
18. Шикунов В.Г. Основы управленческой деятельности: Учебник для вузов М.: Высшая школа, 2004.-329с.
19. Ресурсы Интернет

<http://www.mevriz.ru>

<http://www.m-economy.ru>

<http://www.condipack.ru>

<http://www.hro.ru>

# Приложения