

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Организация системы обучения персонала в ООО Меркурий

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Захарова Дарья Викторовна
Студент группы Б-41zHT,
4 курса, заочного отделения,
направление 38.03.03
«Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А.Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Воробьева М.А.
Кандидат психол. наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ И.В. Девятовская
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО МЕРКУРИЙ	6
1.1 Характеристика ООО Меркурий	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в ООО Меркурий.....	12
1.3 Анализ организации обучения персонала в ООО Меркурий.....	28
Вывод по первой главе.....	36
ГЛАВА 2 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО МЕРКУРИЙ	38
2.1 Разработка мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий.....	38
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий.....	42
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий.....	45
Вывод по второй главе.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ГЛОССАРИЙ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования: Проблема, связанная с обучением персонала, актуальна при любых экономических, социальных и политических условиях, формах собственности и уровнях развития предприятий потому, что в условиях жесткой конкуренции работодатели совершенно справедливо полагают, что вложение средств в обучение как имеющихся, так и новых работников является залогом их успеха на потребительском рынке, поскольку если работники компании - настоящие профессионалы, то в результате растет производительность труда, повышается качество товаров, работ и услуг.

Работодатель, организуя и вкладывая средства в обучение работников, стремится также снизить текучесть кадров, поскольку трудовые отношения с обученными работниками являются более стабильными. Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции обучающегося предприятия, так и в стандартных подходах, как например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Следует обратить особое внимание на тесную связь темы обучения персонала с темой повышения его квалификации. Трудно не согласиться с тем фактом, что стремление человека к самосовершенствованию в том числе - и в профессиональном плане может мотивировать его гораздо сильнее, чем любое материальное вознаграждение.

Проблема исследования заключается в отсутствии организации системы обучения персонала в ООО Меркурий.

Цель исследования: разработка мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий.

Задачи исследования:

1. Анализ теоретических источников по проблеме обучения персонала.
2. Анализ системы управления и обучения персонала в ООО Меркурий.
3. Разработать мероприятия по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий.
4. Обосновать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации системы обучения персонала и выявить социально-экономическую эффективность мероприятий по организации системы обучения персонала.

Объект исследования: обучение персонала.

Предмет исследования: организация системы обучения персонала в ООО Меркурий.

Теоретическая разработанность. Проблеме организации системы обучения персонала посвящен ряд работ таких авторов как Аскарова В.В., Винокур Р.Ф., Залюбовский И.А., Карпова, Т.В. Кибанов А.Я.

Вопросы по процессу обучения работника в организации широко освещены в работах таких авторов как Семенихин В.В., Серегина Л.В., Шадрин Т.В.

Методы исследования, использованные для решения поставленных в работе задач:

1. теоретические методы:
 - сравнение, обобщение, классификация, анализ теоретических источников и нормативных документов;
2. практические методы:
 - сбор данных, анализ результатов деятельности организации, количественных и качественный анализ документов.
3. экономические методы.

Исследовательской базой данной работы выступило предприятие ООО Меркурий.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, выводов по каждой из них, заключения, глоссария, списка использованных источников и приложения.

Во введении обоснована актуальность и значимость темы выпускной квалификационной работы, представлен научный аппарат исследования.

Первая глава «Анализ организации обучения персонала ООО Меркурий» посвящена описанию деятельности предприятия, а также анализу системы управления персоналом и управления процессом обучения персонала в ООО Меркурий.

Вторая глава «Мероприятия по организации системы обучения персонала ООО Меркурий» содержит описание предложенных нами мероприятий по управлению процессом обучения персонала на предприятии, определение нормативно-правового обеспечения и обоснованию социально-экономической эффективности мероприятий по управлению процессом обучения персонала в ООО Меркурий.

В заключении представлены основные выводы по результатам исследования.

В приложении содержится:

1. Матрица анализа внешней среды ООО Меркурий
2. Анкета для изучения потребности в обучении персонала
3. Проект Положения «Об организации внутрифирменного обучения персонала ООО Меркурий».
4. Анкета оценки эффективности обучения персонала (для сотрудника)
5. Анкета оценки эффективности обучения персонала (для руководителя)

Текст работы содержит 3 рисунка, 14 таблиц, 5 приложения, список литературы 60 источников.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО МЕРКУРИЙ

1.1. Характеристика ООО Меркурий

Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) Меркурий является коммерческой организацией, осуществляющей продажу алкогольной продукцией.

Организационно-правовая форма магазина - общество с ограниченной ответственностью, тип собственности - частная собственность.

ООО Меркурий реализует свою деятельность на основе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ, Гражданского Кодекса РФ, Федерального закона №312-ФЗ, других нормативных актов РФ и Устава.

ООО Меркурий несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников.

Учредительным документом общества является устав общества. Устав общества, утвержденный учредителями (участниками) общества, содержит: полное и сокращенное фирменное наименование общества; сведения о месте нахождения общества; сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов; сведения о размере уставного капитала общества; права и обязанности участников общества; сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества, если право на выход из общества предусмотрено уставом общества; сведения о порядке перехода доли или части доли в уставном капитале общества к другому лицу; сведения о порядке хранения

документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам.

Учредителями Общества являются российские и иностранные юридические лица РФ.

Цель создания ООО Меркурий заключается в получении прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива.

Миссия ООО заключается в осуществление поставок качественной алкогольной продукции на условиях долгосрочного сотрудничества и взаимного процветания. В своей деятельности оно руководствуется интересами и потребностями всех заинтересованных сторон: государства, деловых партнеров, клиентов и конечных покупателей.

ООО Меркурий придерживается следующей стратегии развития:

1. Дальнейший органический рост сети: развитие существующей бизнес-модели на действующих рынках и целевое расширение географического присутствия.

2. Развитие мультиформатной бизнес-модели для удовлетворения потребностей покупателей с различным уровнем доходов.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, а также имеет самостоятельный баланс.

ООО Меркурий занимается продажей алкогольной (вино-водочной) продукции в сфере деятельности «Продуктовые магазины».

ООО Меркурий арендует торговые площади 4-х магазинов. Общая площадь магазинов составляет 1900 м² (сюда входит площадь торговых залов, подсобных помещений складов). Площадь первого и второго магазинов составляет по 600 м², третьего – 300 м², четвертого – 400 м². По своей товарной специализации данные магазины являются

специализированными магазинами, ассортимент которых построен на базе узкой номенклатуры товарных групп. Помещения магазинов располагаются в торговых комплексах. Большая часть товаров представлена в выставочных залах, оставшаяся часть товаров хранится в складских и подсобных помещениях магазинов. Отдельных складов ООО Меркурий не имеет.

ООО Меркурий имеет собственный автопарк, состоящий из 5 машин типа «Газель», которыми вся продукция и вывозится от поставщиков.

Руководство ООО Меркурий осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. Общество самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание.

Проведем анализ основных технико-экономических показателей ООО Меркурий за последние 2 года (табл. 1).

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ООО Меркурий за 2014-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	Период		Изменение (+, -) Ст.3-Ст.2	Темп прироста % (Ст.3/Ст.2)*100-100
	На 2014 г.	На 2015 г.		
1	2	3	4	5
1. Выручка от продаж	236337	247973	11636	4,92
2. Себестоимость продаж	44227	43576	- 651	- 1,47
3. Валовая прибыль	192110	204397	12287	6,40
4. Основные фонды	828620	835823	7203	0,87
5. Прибыль (убыток) от продаж	47888	46326	- 1562	-3,26
6. Рентабельность продаж, % ((п.3/п.1)*100)	81,29	82,43	1,14	1,40
7. Фондоотдача, руб. (п.1/п.4)	0,29	0,30	0,01	3,45

По данным табл. 1 можно сделать следующие выводы:

Выручка от продаж за анализируемый период увеличилась на 11636 тыс. руб. или на 4,92%, что свидетельствует о расширении деятельности ООО Меркурий, т. е. увеличивается выпуск продукции.

Себестоимость продаж к 2015 г. снизилась на 651 тыс. руб. или на 1,47%, это говорит о том, что ООО Меркурий удалось снизить свои затраты в основном интенсивным путем, т. к. объем продаж при этом возрос.

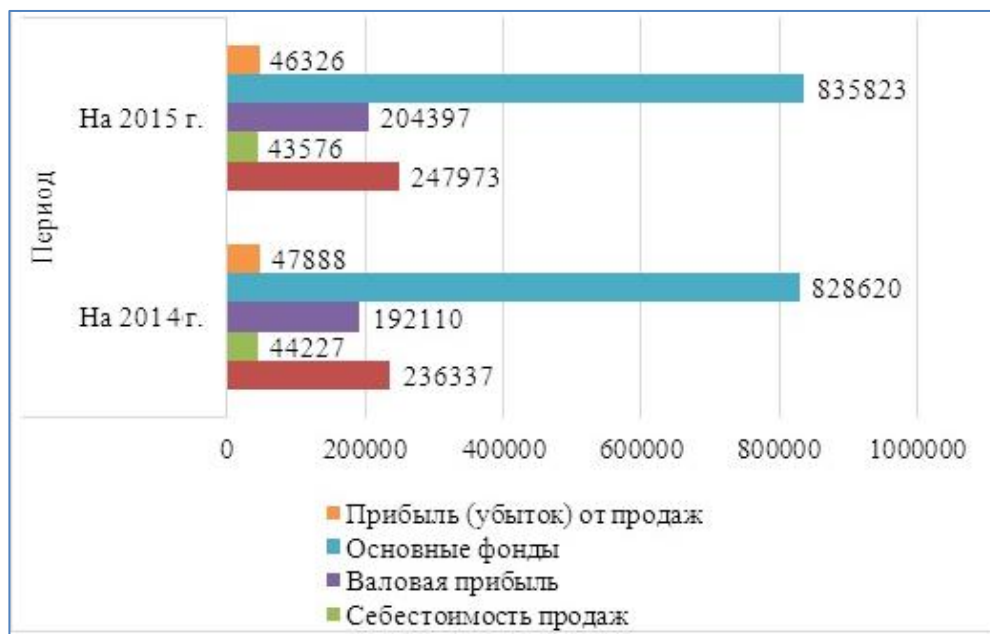


Рисунок 1 - Динамика технико-экономические показатели ООО Меркурий за 2014-2015 гг.

Валовая прибыль за анализируемый период увеличилась на 12287 тыс. руб. или на 6,40%. Такое увеличение можно считать положительным моментом в деятельности ООО Меркурий.

Прибыль (убыток) от продаж за анализируемый период снизилась на 1562 тыс. руб. или на 3,26%. Такое снижение говорит о превышении темпов роста расходов ООО Меркурий над темпами роста выручки.

По рисунку 2 видно, что рентабельность продаж в 2015 году составляет 82,43%, что на 1,14% больше чем в 2014 г. Это свидетельствует об увеличении объемов производства ООО Меркурий.

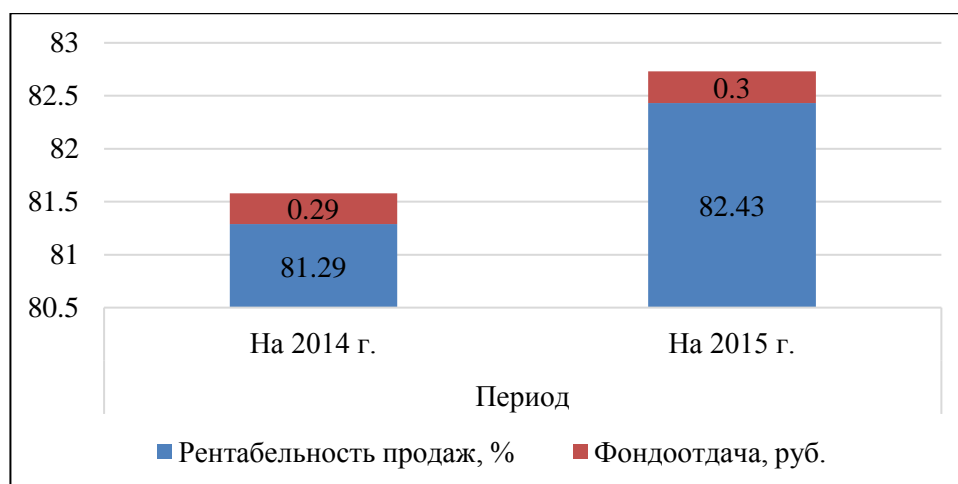


Рисунок 2 - Динамика рентабельности продаж и фондоотдачи ООО Меркурий за 2014-2015 гг.

Фондоотдача в 2015 году составляет 0,30 руб., что на 0,01 руб. больше чем в 2014 г. Такое увеличение свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

Таким образом, анализ основных технико-экономических показателей ООО Меркурий за анализируемый период 2014-2015 гг. показал положительную тенденцию, что свидетельствует об эффективной деятельности организации.

Проанализируем прибыль ООО Меркурий за последние 2 года (табл. 2).

Таблица 2 - Динамика прибыли ООО Меркурий за 2014-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	Период		Изменение (+, -) Ст.3-Ст.2	Темп роста % (Ст.3/ Ст.2)*100
	На 2014 г.	На 2015 г.		
1	2	3	4	5
Выручка	236337	247973	11636	104,92
Себестоимость продаж	44227	43576	- 651	98,53
Валовая прибыль (убыток)	192110	204397	12287	106,40
Прибыль (убыток) от продаж	47888	46326	- 1562	96,74
Проценты к получению	3523617	4030580	506963	114,39
Проценты к уплате	1903222	1462450	- 440772	76,84
Прочие доходы	14094	4931	- 9163	34,99

Продолжение Табл.2

1	2	3	4	5
Прочие расходы	68114	290072	221958	425,86
Прибыль (убыток) до налогообложения	5314263	24429315	19115052	459,69
Текущий налог на прибыль	323875	520861	196986	160,82
Чистая прибыль (убыток)	4990785	23908935	18918150	479,06

По данным табл. 2 можно сделать следующие выводы:

Выручка ООО Меркурий к 2015 г. увеличилась на 11636 тыс. руб. или на 4,92% (рост – 104,92%) по сравнению с 2014 г. Это свидетельствует об успешной работе ООО Меркурий в торговой и деятельности.

К 2015 г. ООО Меркурий получило убыток от продаж в размере 1562 тыс. руб. или 3,26% (рост – 96,74%) по сравнению 2014 г. Это свидетельствует о неэффективном ведении хозяйственной деятельности, что в свою очередь, требует выявления причин высоких расходов, оценки ценовой политики ООО Меркурий.

Прибыль до налогообложения за анализируемый период увеличилась на 19115052 тыс. руб. или на 359,69% (рост – 459,69%) больше чем в 2014 г.

Чистая прибыль (убыток) к 2015 г. увеличилась на 18918150 тыс. руб. или на 379,06% (рост – 479,06%) по сравнению с 2014 г. Данное увеличение считается положительной тенденцией, т. к. свидетельствует о росте деловой активности ООО Меркурий.

Таким образом, проведенный анализ прибыли ООО Меркурий свидетельствует об эффективной деятельности предприятия и о росте его деловой активности.

Далее проведем анализ внешней среды ООО Меркурий и для этого составили матрицу анализа внешней среды организации (табл. 3) (Приложение 1.).

По данным табл. 3 можно сделать вывод о том, что взаимодействие с внешней средой выстраивается только при возникновении стратегических проблем ООО Меркурий.

Таким образом, характеризуя организацию, выявлено, что организационно-правовая форма магазина - общество с ограниченной ответственностью, тип собственности - частная собственность. ООО Меркурий осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом предприятия. Цель создания ООО Меркурий заключается в получении прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива. Так же можно сделать вывод о том, что организационная структура ООО Меркурий является функциональной и эффективной. Следует отметить, что проведенный анализ основных технико-экономических показателей ООО Меркурий за анализируемый период 2014-2015 гг. показал положительную тенденцию, что свидетельствует об эффективной деятельности организации и о росте его деловой активности. Кроме этого, взаимодействие с внешней средой выстраивается только при возникновении стратегических проблем ООО Меркурий.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО Меркурий

Система управления – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации [19, с. 8].

Управление персоналом считается именно той областью деятельности, в которой за последние годы появилось особенно много новых профессий.

Персонал по сложности управления является одним из «узких мест» в стратегической работе в любой организации. Сотрудники имеют субъективные интересы и весьма чувствительны к управленческим воздействиям [20, с. 23].

Рассмотрим основное содержание работы управления ООО Меркурий по функциям управления персоналом.

Организационная структура службы управления ООО Меркурий состоит из функций управления персоналом.

Управление персоналом в ООО Меркурий осуществляется в ходе процесса по выполнению определенных целенаправленных действий и предполагает:

1. Действия по определению целей и основных направлений работы с персоналом.
2. Действия по определению средств, форм и методов осуществления поставленных целей.
3. Организацию работы по выполнению принятых решений.
4. Координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.
5. Действия по совершенствованию системы работы с персоналом.

Функции управления персоналом в ООО Меркурий классифицированы следующим образом:

1. По направленности работы с персоналом (рис. 3):

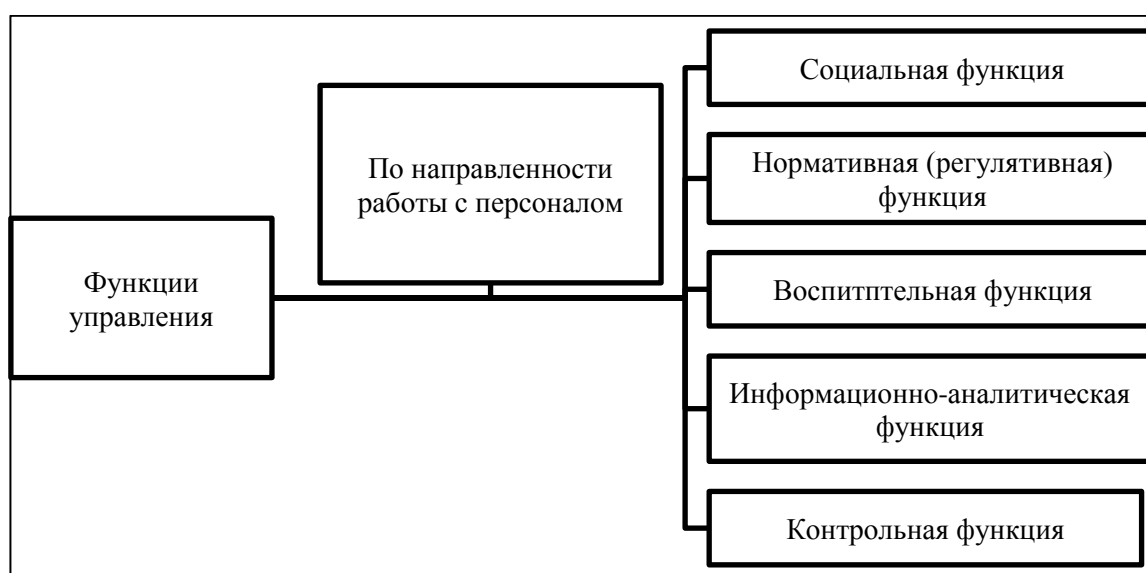


Рисунок 3 - Функции управления персоналом по направленности работы с ним

1) Социальная функция подразумевает под собой обеспечение занятости, безопасных условий и охраны труда.

2) Нормативная (регулятивная) функция вытекает из положения службы персонала, как системы урегулирования противоречия интересов компании и интересов работников и иных субъектов управления персоналом.

3) Функция воспитательная, заключается в способах мотивации сотрудников.

4) Функция информационно-аналитическая, заключается в информационном обеспечении деятельности ООО Меркурий.

5) Контрольная функция позволяет сотрудникам службы по персоналу отслеживать складывающуюся ситуацию как внутри ООО Меркурий, так и на рынке труда.

2. По характеру выполняемой работы:

1) Функция, связанная с делопроизводством.

2) Административная деятельность.

3) Трудоустройство.

4) Функции развития персонала.

5) Функции поддержания и стабилизации персонала.

6) Группы функций по управлению дисциплиной и другое.

В табл. 3 приведены главные функции управления персоналом ООО Меркурий.

Таблица 3 - Главные функции управления персоналом ООО Меркурий

Название функции управления персоналом	Содержание функции
1	2
Определение потребности в персонале	Содержание задач в функциональном блоке Планирование качественной потребности в персонале Выбор методов расчета количественной потребности в персонале Планирование количественной потребности в персонале

1	2
Обеспечение компании персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации Разработка и использование приемов и способов обеспечения потребности в персонале Отбор и оценка персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьерного роста и служебных перемещений Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах Производственная социализация Адаптация персонала Упорядочение рабочих мест Обеспечение безопасности труда Высвобождение персонала
Мотивация трудовой деятельности и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации Управление конфликтами Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале предприятия Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего места
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений Учет и статистика персонала Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам Разработка кадровой политики

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала.

В ООО Меркурий действует несколько штатных расписаний:

1. Постоянный состав включает 53 должностных единиц.
2. Временный состав на зимний период 18 должностных единиц.
3. Временный состав на летний период 14 должностных единиц.

Численность сотрудников ООО Меркурий зависит от перечня оказываемых услуг.

Описание работы в ООО Меркурий оформляется в структурированной форме с использованием таблиц и с четким выделением разделов и подразделов. Объем описания не лимитируется, и он зависит от уровня специализации работы.

В ООО Меркурий используются следующая структура и последовательность разделов:

1. Название должности.
2. Цель работы.
3. Виды деятельности.
4. Функции, обязанности и ответственность по каждому виду деятельности.
5. Стандарты и нормативы по каждому виду деятельности (функции, обязанности).
6. Рабочие инструкции по каждому виду деятельности (функции, обязанности).
7. Отношения с другими людьми, возникающие при выполнении каждого вида деятельности (функции, обязанности).
- 8 Полномочия.
9. Условия труда и окружающая среда.
10. Методы количественной оценки результатов труда по каждому виду деятельности (функции, обязанности).

Вышеуказанный данные отражается в должностных инструкциях ООО Меркурий, в инструкциях по охране труда, правилах внутреннего распорядка. Должностной оклад устанавливается в зависимости квалификации сотрудников, уровня сложности выполняемой работы.

Требования к кандидатам ООО Меркурий составляет набор характеристик, которым должен обладать специалист, наиболее подходящий на конкретную вакантную должность. Следовательно, методы оценки кандидатов ООО Меркурий на должность выбираются в зависимости от сформулированных требований.

Например, оценить конкретные профессиональные знания можно либо путем собеседования, либо путем тестирования. Оценить личностные качества такие, как мотивация, лидерство и т. д., возможно путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств).

Требования к кандидатам ООО Меркурий оформляются в виде таблицы с выделением разделов и подразделов. В табл. 4 представлена примерная форма перечня требований к кандидатам ООО Меркурий.

Таблица 4 - Требования к кандидатам ООО Меркурий

Требования к претендентам	Градация по важности: 1 - очень важно, 2 - важно, 3 - желательно
1. Профессиональная подготовка (нужное подчеркнуть и пояснить)	
1.1. Высшее специальное образование (с указанием специальности)	
1.2. Другие виды образования	
1.3. Специальная подготовка	
1.4. Иностранные языки	
1.5. Особые специальные знания	
2. Опыт профессиональной деятельности в следующих областях: (по возможности с указанием стажа работы)	
3. Личностные предпосылки (нужное подчеркнуть и пояснить)	
3.1. Устная речь (при контактах с населением, доклады, консультации граждан, на собраниях и т.д., при участии в заседаниях)	
3.2. Письменная речь (регулярно повторяющиеся контакты в письменной форме, обмен письменной информацией, подготовка локальных нормативных актов, умение дать письменное заключение о заявлениях и запросах, контакты с внешними адресатами)	
3.3. Обращение с гражданами (посетителями)	
3.4. Умение вести переговоры (например, переговоры с ..., изложить трудность или значение переговоров)	
3.5. Умение принимать самостоятельные решения (подход к задачам и полномочиям, требующим высокой степени самостоятельности при принятии решений)	
3.6. Умение проявить инициативу, высказать целый ряд идей в связи с ... (привести примеры)	
3.7. Организационные способности, в частности, при организации трудовой деятельности в подразделении	
3.8. Умение руководить сотрудниками	
4. Возможные другие предпосылки:	

Организация адаптации новых работников.

ООО Меркурий осуществляет следующие мероприятия по введению персонала в должность:

1. Проведение семинаров по отдельным вопросам организации деятельности.

2. Обучение основным приемам и правилам с системой зачетов (техника безопасности, правила внутреннего трудового распорядка).

- 3 Проведение семинаров-тренингов под руководством специалистов службы персонала.

В большинстве нынешних компаний и организаций вопросам адаптации персонала уделяется очень мало внимания. В ООО Меркурий применяется довольно простая схема ознакомления работников с их прямыми обязанностями и вопросами работы путем ознакомления с документами и выдачи должностных инструкций и регламентов. В учреждении разработана Программа вводного инструктажа, видеoversия инструктажа по охране труда и программа стажировки по отдельным должностям.

Метод, используемый в ООО Меркурий при адаптации персонала - наставничество, которое представляется достаточно эффективным. Оно позволяет быстро передать знания, приемы работы молодым сотрудникам. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.

Сам процесс обучения, проходит непосредственно в коллективе ООО Меркурий, в качестве рабочих примеров по обучению выступают профессиональные задачи и обязанности, которые возложены на нового работника, и который решает поставленные задачи под руководством опытного специалиста, т.е. его наставника. Наставники работают с новыми кадрами, уровень знаний и подготовки которых, может быть очень широк и разнообразен.

Задачами специалиста ООО Меркурий по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

1. Организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации.

2. Проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником.

3. Интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность.

4. Специальные курсы подготовки наставников.

5. Использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий.

6. Выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

Система подготовки и повышения квалификации кадров.

К документам ООО Меркурий организационно-методического характера относятся положения, регламентирующие выполнение функций по управлению персоналом:

1. Положение по формированию кадрового резерва в организации.

2. Положение по организации адаптации работников.

3. Рекомендации по организации подбора и отбора персонала.

4. Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе.

5. Положение по оплате и стимулированию труда.

6. Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и другие.

Вышеуказанные положения содержат информацию о принятых в организации технологиях работы с персоналом. Разработка Положений позволяет сделать кадровую политику открытой, повышает информированность сотрудников о возможностях продвижения, обучения, планирования карьеры.

Обучение, переобучение и повышение квалификации персонала в ООО Меркурий происходит в следующем порядке:

1. Проектирование и планирование обучения.

На данном этапе составляются проекты текущего и перспективного плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала с учетом целей в области качества и стратегией развития предприятия. На

основании план-заявки, в которой руководитель подразделения указывает конкретные цели в области качества, стратегию предприятия на которую направлено данное обучение. Согласно проектов планов обучения составляется проект сметы расходов на обучение. Проекты текущего и перспективного плана обучения утверждаются хозяином процесса «Управление персоналом».

2. Организация обучения.

На данном этапе проводится процедура выбора поставщика или тренера обучения.

Выбор поставщика определяется по следующим критериям:

- наличие лицензии;
- соответствие тематики курсов поставленным целям;
- наличие итогового документа (удостоверения, свидетельства и т. д.);
- стоимость обучения.

3. Оценивание результатов обучения.

Результативность обучения руководства и служащих оценивается следующим образом: по окончании обучения специалист предоставляет полученный документ и готовит отчет по обучению в течение 7 календарных дней после окончания. В период от одного до трех месяцев после окончания обучения непосредственный руководитель заполняет анкету по определению результативности обучения. Результаты этой анкеты оценивают в процентах. В случае, если результат по анкете оценки результативности обучения составляет не менее 90%, обучение работника признается результативно.

4. Учет и контроль обучения, переобучения и повышения квалификации персонала.

Процесс бюджета на обучение персонала ООО Меркурий неразрывно связан с планированием обучения и анализом потребностей организации в обучении.

При формировании бюджета на обучение ООО Меркурий опирается на два типа данных (табл. 5).

Таблица 5 - Типы данных при формировании бюджета на обучение в ООО Меркурий

Тип данных	
Внешние данные	Внутренние данные
Основные тенденции и прогнозы на будущий год в обучении и развитии персонала	Стратегия компании
Бюджеты компаний на обучение и развитие персонала, стоимость обучения 1 сотрудника в среднем, по категориям (в среднем на рынке, по отрасли)	Цели и задачи компании на планируемый период
Бюджеты на отдельные форматы обучения, на проекты	Ключевые компетенции для развития на будущий год на уровне всей компании
Прогнозы по стоимости различных форматов обучения	Программы обучения и развития, запланированные на будущий год, исходя из анализа потребностей, заявок руководителей, анализа Индивидуальных Планов Развития
Покрытие персонала обучением	Бюджет на обучение предыдущего года, процент исполнения бюджета
Распределение ресурсов на обучение и развитие персонала	Изменение численности сотрудников (в т. ч. по категориям)
Соотношение количества сотрудников на 1 сотрудника, отвечающего за обучение	Средняя стоимость обучения сотрудников в предыдущем году (в т. ч. по категориям)
Прогнозируемый процент инфляции	Стоимость проведенных учебных программ
Другие макроэкономические показатели (специфические для отрасли)	Достаточность проведенного обучения в предыдущем году
	Успешность программ и т. д.

Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва.

В табл. 6 представлены основные мероприятия по планированию карьеры в ООО Меркурий.

Таблица 6 - Основные мероприятия по планированию карьеры в ООО Меркурий

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
1	2
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста

Продолжение табл. 6

1	2
Менеджер по персоналу	Реализация роста Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Формирование кадрового резерва является важной составляющей политики любой организации. Отсутствие данного аспекта грозит снижением эффективности даже самому успешному бизнесу. Систематический отбор в резерв наиболее перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в фирме, позволяет решать многие бизнес - задачи.

Резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности [9, с. 48].

Формирование и составление списка резерва ООО Меркурий состоит из следующих аспектов:

1. Формирование списка кандидатов в резерв.
2. Создание резерва на конкретные должности.

До начала процедуры формирования резерва в ООО Меркурий выполняются следующие работы:

1. Прогноз изменения структуры аппарата.
2. Совершенствование продвижения работников по службе.
3. Определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей.

4. Определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

Итогом выполнения указанных работ является определение текущей и перспективной потребности в резерве.

Основной формой подготовки резерва кадров в ООО Меркурий является обучение специалистов непосредственно на производстве:

1. Замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска.

2. Привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами ООО Меркурий.

3. Привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности ООО Меркурий в целом или по отдельным направлениям.

В качестве основных задач, для решения которых формируется кадровый резерв ООО Меркурий, можно выделить следующие:

1. Удовлетворение потребности в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые - приток на руководящие позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности ведения бизнеса.

2. Создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых работников: если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход топ-менеджеров с многолетним опытом (особенно занимающих руководящие посты) может создать кризисную ситуацию.

3. Обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т. е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников, что также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом, дает возможность сохранить накопленные знания и опыт в организации;

4. С целью мотивации сотрудников - кадровый резерв для персонала становится шансом в новые возможности, позволяет повысить отдачу от сотрудников, тем самым удержать и мотивировать талантливых специалистов;

5. С целью снижения затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников: с помощью кадрового резерва сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в ООО Меркурий сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании, обычно он гораздо более эффективен.

Процесс работы с кадровым резервом в ООО Меркурий проходит три основных этапа: анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва, подготовка кандидатов.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации.

Аттестация подразумевает под собой оценку уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда [21, с. 42].

Аттестация кадров ООО Меркурий проводится не чаще одного раза в два года.

Временные сотрудники являются работниками других учреждений и проходят аттестацию по основному месту работы. При определении их должностного оклада в ООО Меркурий учитывается наличие квалификационной категории.

Основанием для проведения аттестации руководителей ООО Меркурий является приказ, которым устанавливаются:

1. Сроки и график проведения аттестации.
2. Список руководителей, подлежащих аттестации.
3. Состав аттестационной комиссии, ее председатель, заместитель председателя, секретарь.

Аттестационная комиссия управляет процессом аттестационной оценки и, прежде всего, определяет состав экспертной комиссии.

Экспертная комиссия - рабочая группа, формируемая для проведения технологии экспертных оценок.

В состав экспертной комиссии при проведении аттестации руководителей включаются начальник аттестуемого, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные.

Дополнительно в качестве экспертов могут привлекаться наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей.

Особо интересным может быть включение в состав экспертов клиентов компании, с которыми, в силу исполнения функций должности, взаимодействует аттестуемый.

Одним из главных экспертов выступает также сам аттестуемый.

Аттестационная комиссия:

- рассматривает материалы, представленные на аттестуемого;
- заслушивает сообщение аттестуемого о работе и его ответы на вопросы членов аттестационной комиссии.

Аттестация руководителя проводится в присутствии аттестуемого. В случае неявки руководителя на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине его аттестация проводится в дополнительные дни, предусмотренные графиком.

На заседании аттестационной комиссии ведется протокол, который подписывается председателем комиссии и секретарем.

По результатам аттестации руководителя аттестационная комиссия тайным голосованием принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации об улучшении работы аттестуемого, о зачислении его в резерв для выдвижения на вышестоящую должность.

Решение аттестационной комиссии считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих на ее заседании членов комиссии.

При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого.

По итогам аттестации заполняется аттестационный лист, в который заносятся решение и рекомендации аттестационной комиссии (при их наличии)

Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Результаты аттестации объявляются аттестуемому непосредственно после проведения тайного голосования.

Аттестационный лист и аттестационная характеристика руководителя хранятся в личном деле аттестуемого.

В табл. 7 представлены общие результаты оценки проведенной аттестации в ООО Меркурий в январе 2015 г.

Таблица 7 - Общие результаты оценки проведенной аттестации в ООО Меркурий в январе 2015 г.

Показатель	Единица измерения	Количество сотрудников
В аттестации не участвовало:	чел.	20
находились в отпуске	чел.	15
по болезни	чел.	5
Проходили аттестацию:	чел.	65
аттестованы	чел.	53
аттестованы с условием устранения недостатков	чел.	7
не аттестованы	чел.	0
зачислены в резерв на выдвижение	чел.	2
направлены на повышение квалификации, переподготовку	чел.	3
Итого	чел.	85

По данным табл. 7 видно, что аттестацию прошли 65 чел. из 85 чел., из них было аттестовано 53 чел. и 7 чел. с условием устранения недостатков.

В аттестации не приняло участие 20 чел. из которых 15 чел. были в отпуске, а 5 чел. на больничном.

Организация оплаты труда и поощрения.

В ООО Меркурий разработаны и утверждены Положения об оплате труда работников Общества и Положение о порядке и условиях распределения стимулирующей части оплаты труда.

Оплата труда работников ООО Меркурий устанавливается с учетом:

1. Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих.
2. Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.
3. Перечня видов выплат компенсационного характера.
4. Перечня видов выплат стимулирующего характера.

При определении размера оплаты труда работников ООО Меркурий учитываются следующие условия:

1. Показатели квалификации (образование, стаж работы, наличие квалификационной категории).
2. Продолжительность рабочего времени (нормы часов за ставку заработной платы).
3. Объемы выполняемой работы.
4. Особенности исчисления почасовой оплаты труда работников.
5. Условия труда, отклоняющиеся от нормальных, выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда.

Установленная система оплаты предполагает различные подходы к исчислению заработной платы работников различных профессиональных блоков. Так, оплата труда руководителя зависит от средней заработной платы основного персонала, группы оплаты труда ООО Меркурий.

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудовых коллектива в целом – то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в ООО Меркурий, складывается из трех элементов - основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Таким образом, анализ действующей системы управления персоналом в ООО Меркурий показал, что состояние системы управления персоналом довольно стабильное, функции управления персоналом взаимосвязаны между собой и в совокупности образуют целостную систему работы с персоналом.

1.3 Анализ организации обучения персонала в ООО Меркурий

Проанализировав источники, выявлено что обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и

способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. [23, с.409].

Процесс обучения – это совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленная на решение задач образования, воспитания и развития личности. [24, с. 40]

Система обучения персонала – это целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами её развития, потенциалом и склонностями сотрудников [14, с. 224].

Организация системы обучения персонала по А.Я. Кибанову, включает в себя следующие этапы [23]:

1. Выявление потребности в обучении:

- создать корпоративную систему компетенций;
- смоделировать знания, навыки и умения (компетенция), а также личностные качества, необходимые для достижения успеха в данной должности.

2. Постановка целей обучения:

- формулировка целей должна отвечать SMART-критериям: конкретность, измеримость, достижимость, реальность и ограниченность во времени;

- определение содержания, форм и методов обучения.

3. Обучение в процессе работы:

- корпоративные системы дистанционного обучения;
- специально организованные учебные мероприятия;
- выбор или подготовка преподавателей/тренеров.

4. Проведение обучения:

- получение информации: человеку сообщаются знания о том, как выполняется то или иное действие. Эта информация обязательно должна иллюстрироваться (рассказать и показать);

- отработка на практике: человеку предлагается самому выполнить описанное действие в соответствии со вновь полученными знаниями (предложить сделать самому);

- система контроля: позволяет контролировать усвоение знаний и правильность выполнения действий (оценить);

- обратная связь: человеку сообщается, насколько правильно он усвоил знания и навыки, и рекомендуется обратить внимание на ошибки, еще раз ознакомиться с информацией, которая не была в должной мере усвоена (разобрать ошибки).

5. Оценка эффективности обучения:

- реакция: понравилось ли обучение участникам;

- усвоение: насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения;

- поведение: изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке;

- результаты: каковы измеримые результаты обучения для организации.

По Байтасову Р.Р. любая программа обучения включает четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения. Два основных метода определения потребностей в обучении - это анализ задач (task analysis) и анализ исполнения (performance analysis). Анализ задачи особенно важен при определении потребности обучения новых сотрудников на своих рабочих местах. Анализ исполнения включает оценку результатов деятельности действующих работников с целью определения возможностей обучения для решения их профессиональных проблем, таких как низкая выработка.

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.

3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы [5].

Дейнека А.В. определила, что процесс обучения рассматривается как деятельность, поэтому в нем четко прослеживаются определенные этапы:

1) анализ исходной ситуации, нахождение и постановка цели обучения и принятие ее учащимися;

2) планирование работы, отбор содержания и средств достижения цели – предъявление нового фрагмента учебного материала разными способами и его осознанное восприятие;

3) исполнение обучающих и учебных операций, организация учебной работы учителя и учеников (организация и самоорганизация учащихся при усвоении нового учебного материала до оптимального его уровня в данных условиях);

4) организация обратной связи, контроль и корректирование работы по усвоению содержания материала и самоконтроль;

5) анализ и самоанализ, оценка результатов обучения;

6) подготовка и работа учащихся вне стен учебного заведения.

Такова структура процесса обучения в его теоретической представленности, состоящая из целевого, содержательного, операционно-деятельного и результативного компонентов [7].

Анализируя существующую систему обучения персонала ООО Меркурий можно сделать вывод, что:

Цель обучения с точки зрения работодателя:

Своевременное обучение и развитие сотрудников в соответствии с задачами, которые решает компания, для достижения коммерческих целей.

Цель обучения с позиции работника:

Повышение квалификации для обеспечения перспективы профессионального и карьерного роста.

Учитывая небольшое количество персонала, требующего повышения профессиональной квалификации (рабочих, специалистов, руководителей) в ООО Меркурий составлен план обучения:

- какие потребности в обучении у руководителей, специалистов, рабочих мы будем удовлетворять,
- в какие сроки и через какие формы, источники финансирования и планируемый результат.

План включает 2 основных раздела:

1. Обучение без отрыва от производства.
2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Порядок подготовки плана ООО Меркурий включил в себя следующие аспекты:

1. Выявление «узких» мест, проблемных зон сотрудников.
2. Поиск вариантов удовлетворения возникших потребностей (например: обучение по охране труда руководителей в межрегиональном центре охраны труда малых и средних предприятий).
3. Поиск источников финансирования.
4. Заключение договоров об обучении, аттестации и пр. с установлением сроков проведения.

Обучение, переобучение и повышение квалификации персонала в ООО Меркурий происходит в следующем порядке:

1. Проектирование и планирование обучения. На данном этапе составляются проекты текущего и перспективного плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала с учетом целей в области качества и стратегией развития предприятия. На основании план-заявки, в которой руководитель подразделения указывает конкретные цели в области качества, стратегию предприятия на которую направлено данное обучение. Согласно проектов планов обучения составляется проект сметы

расходов на обучение. Проекты текущего и перспективного плана обучения утверждаются хозяином процесса «Управление персоналом».

2. Организация обучения. На данном этапе проводится процедура выбора поставщика или тренера обучения. Выбор поставщика определяется по следующим критериям: наличие лицензии; соответствие тематики курсов поставленным целям; наличие итогового документа (удостоверения, свидетельства и т. д.); стоимость обучения.

3. Оценивание результатов обучения. Результативность обучения руководства и служащих оценивается следующим образом: по окончании обучения специалист предоставляет полученный документ и готовит отчет по обучению в течение 7 календарных дней после окончания.

4. Учет и контроль обучения, переобучения и повышения квалификации персонала. Процесс бюджета на обучение персонала ООО Меркурий неразрывно связан с планированием обучения и анализом потребностей организации в обучении.

При формировании бюджета на обучение ООО Меркурий опирается на два типа данных (табл. 8).

Таблица 8 - Типы данных при формировании бюджета на обучение в ООО Меркурий

Тип данных	
Внешние данные	Внутренние данные
1	2
Основные тенденции и прогнозы на будущий год в обучении и развитии персонала	Стратегия компании
Бюджеты компаний на обучение и развитие персонала, стоимость обучения одного сотрудника в среднем, по категориям (в среднем на рынке, по отрасли)	Цели и задачи компании на планируемый период
Бюджеты на отдельные форматы обучения, на проекты	Ключевые компетенции для развития на будущий год на уровне всей компании

1	2
Прогнозы по стоимости различных форматов обучения	Программы обучения и развития, запланированные на будущий год, исходя из анализа потребностей, заявок руководителей, анализа Индивидуальных Планов Развития
Покрытие персонала обучением	Бюджет на обучение предыдущего года, процент исполнения бюджета
Распределение ресурсов на обучение и развитие персонала	Изменение численности сотрудников (в т. ч. по категориям)
Соотношение количества сотрудников на 1 сотрудника, отвечающего за обучение	Средняя стоимость обучения сотрудников в предыдущем году (в т. ч. по категориям)
Прогнозируемый процент инфляции	Стоимость проведенных учебных программ
Другие макроэкономические показатели (специфические для отрасли)	Достаточность проведенного обучения в предыдущем году
	Успешность программ и т. д.

Таким образом, разработка и применение внутренних организационно-методических документов способствует повышению эффективности работы с персоналом руководителей и обеспечивает осведомленность и вовлеченность персонала в процессах управления.

Далее рассмотрим данные о воспроизводстве кадров ООО Меркурий (табл. 9).

Таблица 9 - Воспроизводство кадров ООО Меркурий

Показатели	2013г. (чел)	2014г. (чел)	2015г. (чел)
1	2	3	4
1. Прошли переподготовку, всего:	23	15	39
В том числе:			
Повышение квалификации персонала путем освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности.	6	5	6
Повышение квалификации персонала в рамках его прежней профессиональной специализации	19	11	30
2. Получили образование, всего:	4	8	10
В том числе:			
среднеспециальное	3	5	8
высшее	1	3	2

Воспроизводство кадров – это процесс сохранения и развития кадрового потенциала предприятия.

Как свидетельствуют данные табл. 9 в ООО Меркурий увеличивается число работников, участвующих в программе воспроизводства кадров.

Повышение квалификации в ООО Меркурий осуществляется по следующим направлениям: повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации.

Данную форму обучения Общество использует при появлении новых технологий в работе.

В этом случае необходима своевременность, предельная корректность и рациональная стоимость обучения. В 2015г. повысили квалификацию в рамках прежней профессиональной специализации 72 чел.

- повышение профессиональной квалификации сотрудника путем освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности – 6 чел.

Регулярность повышения квалификации определяется специализацией и должностным положением конкретного специалиста. В ООО Меркурий определена следующая периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала:

- руководители высшего и среднего звена - раз в три года;
- руководители нижнего звена - раз в пять лет;
- ведущие специалисты линейных подразделений - раз в два года;
- исполнители - раз в шесть лет [11; с.56].

Но тенденция к увеличению количества средств, отпущенных на обучение и переподготовку кадров, сохраняется и в 2015 году, что наглядно видно в приведенной табл. 10.

Таблица 10 - Количество средств на подготовку (обучение) и переподготовку кадров, тыс. руб.

Категория	2013г.	2014г.	2015г.
Руководители среднего звена	101	208	512
Специалисты	142	242	354
Рабочие	69	102	311

Анализируя данные табл. 10, можно отметить, что в 2015 году затраты на подготовку и повышение квалификации персонала предприятия возросли по сравнению с 2013 годом. Это свидетельствует о том, что руководство предприятия уделяет внимание подготовке кадров в современных условиях.

Проанализировав теоретические источники и существующую систему, и выявив проблемы в организации обучения, необходимо организовать в ООО Меркурий систему обучения персонала.

Выводы по первой главе

ООО Меркурий является современным развивающимся Обществом, руководство которого грамотно формирует штат и проводит обучение сотрудников. Система управления персоналом выстроена в соответствии со спецификой ООО Меркурий и является достаточно эффективной.

ООО Меркурий характеризуется низкими значениями коэффициентов движения. Коэффициент по приему выше коэффициента по выбытию, что характеризует эффективность процессов обновления сотрудников предприятия. Коэффициент текучести на уровне 2%.

На основе проведенного анализа технико-экономических показателей ООО Меркурий можно сказать, что за 2015 год финансовая ситуация на предприятии улучшилась: выросли объемы реализации продукции; выросла среднегодовая заработная плата работников.

В ООО Меркурий существуют формы внутреннего обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места. В 2015 году повысили квалификацию 39 чел, но необходимость в дальнейшем повышении квалификации основных рабочих кадров существует.

Проанализировав систему обучения, были выявлены следующие проблемы в организации обучения персонала:

- отсутствует система выявления потребности в обучении, переобучении, повышении квалификации;
- отсутствует положение о внутрифирменном обучении;
- отсутствует объективная оценка эффективности обучения.

Для эффективной системы обучения в организации необходимо разработать следующие мероприятия:

1. Выявление потребности в обучении персонала (разработка анкеты)
2. Разработка положения о внутрифирменном обучении, внедряя современные, активные методы обучения
3. Разработка анкеты объективной оценки эффективности обучения

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО МЕРКУРИЙ

2.1. Разработка мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий

Проанализировав существующую систему обучения и выявив проблемы в организации этой системы, необходимо разработать следующие мероприятия (табл. 11). Согласно теоретическим источникам эти мероприятия можно провести по данным этапам:

1. Подготовительный этап: выявление потребности в обучении.
2. Основной этап: внесение изменений в положение об обучении.
3. Заключительный этап: оценка эффективности обучения.

Таблица 11 - Мероприятия по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий

Этапы	Проблема	Мероприятия (наименования)	Ответственные	Сроки внедрения	Затраты
1	2	3	4	5	6
1 Подготовительный этап	Отсутствует системы выявления потребности в обучении, переобучении, повышении квалификации персонала.	Выявить потребность в обучении, переобучении, повышении квалификации персонала (разработка анкеты)	Менеджер по персоналу	1 месяц	Входит в оплату менеджера по персоналу
2 Основной этап	Отсутствует положение о внутрифирменном обучении	Разработать положение о внутрифирменном обучении, внедряя современные, активные методы обучения	Менеджер по персоналу, руководители отделов	4 месяца	110000

1	2	3	4	5	6
3 Заключительный этап	Отсутствует объективная оценка эффективности обучения	Разработать анкету объективной оценки эффективности обучения	Менеджер по персоналу	3 месяца	10000
ИТОГО					120000

В обучении персонала планируется поэтапный переход на методы активного обучения:

- моделирование производственных ситуаций
- организация дискуссий
- деловые игры
- обучение действием
- обучение в рабочих группах
- анализ и обсуждение конкретных ситуаций (кейсы)

В таблице представлены основные этапы организации системы обучения персонала.

По организации системы обучения персонала были разработаны:

1. Анкета для изучения потребности в обучении персонала (Приложение 2)
2. Положение о внутрифирменном обучении (Приложение 3)
3. Анкета объективной оценки эффективности обучения (Приложение 4)

На подготовительном этапе необходимо выявить потребность в обучении, переобучении и повышении квалификации. Для этого разрабатывается анкета, с помощью которой проводится опрос сотрудников, позволяющая выяснить проводится ли какая-либо работа по обучению и достаточная ли его периодичность, в каких формах. Анкета (Приложение 2) содержит вопросы, которые позволяют выяснить какие области профессиональной деятельности сами сотрудники готовы или желают изучать. Так же, анализ анкетирования позволяет выявить отношение

сотрудников к обучению, методам и его эффективности. После проведения анкетирования делается вывод о потребности в обучении, переобучении и повышении квалификации персонала.

Основной этап, планируется:

1. Подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на темы:

- новые технологии продаж;
- техника безопасности, производство ремонтных работ.

2. Отснять видеофильмы по указанным сценариям с условием его обязательного просмотра вновь поступающими на ООО Меркурий.

3. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». В целом для данных категорий полезно усиление в содержании обучения блока экономики и управления.

4. Допустить возможность индивидуальной формы подготовки кадров в отделах, активно использовать формирование групп рабочих родственных профессий.

Затраты на учебные мероприятия складываются из множества компонентов. Открытые семинары и конференции наиболее сложно планировать и бюджетировать, поскольку их организаторами выступают сторонние фирмы. Сроки, программы и условия проведения подобных мероприятий обычно становятся известны не более чем за 1-3 месяцев до их проведения. Цены на данный вид мероприятий устанавливаются провайдерами и в расчете на одного участника.

Нередко при направлении нескольких участников предоставляются скидки. Цены участия в открытых семинарах и конференциях колеблются в весьма широких пределах. Соответственно при бюджетировании подобных мероприятий нужно исходить из определения их объема. Продолжительностью каждого из них определяется в человеко-днях путем

умножения количества участников на продолжительность мероприятия в днях.

Планируемые затраты на внутрифирменное обучение персонала ООО Меркурий приведены в табл. 12.

Таблица 12 - Планируемые затраты на внутрифирменное обучение персонала ООО Меркурий

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Обучение управленческих сотрудников	10	21 000	210 000
Повышение квалификации основных рабочих	21	25 000	525 000
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	5	24 000	120 000
Итого	36	-	855 000

Затраты на корпоративные учебные мероприятия состоят из двух основных частей: постоянные затраты, которые не зависят от количества участников. И переменные затраты, прямо пропорциональные количеству участников. Постоянные затраты включают в себя прямые затраты (кроме затрат по размножению раздаточных материалов и, как правило, превышают переменные).

На заключительном этапе обучения необходимо оценить не только работу сотрудника, но и саму программу обучения. Для этого разработана анкета для сотрудника (Приложение 4) и анкета для руководителя (Приложение 5), где оценка проводится по следующим критериям:

- степень соответствия содержания курса потребностям компании или отдельных участников на данном этапе и в перспективе;

- своевременность данного курса обучения для достижения персоналом максимальных результатов.

Обучение персонала служит двум целям:

1. Определить способности кандидата справляться с объемом работы на определенной должности.
2. Передать знания и сформировать навыки для выполнения работы по вакантной должности.

Предложенные мероприятия по организации системы обучения персонала организации ООО Меркурий помогут структурировать систему обучения персонала организации, определить этапы работы по обучению персонала, а также разработать дополнительные документы для эффективной работы системы обучения персонала.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий

Правовое обеспечение обучения персонала заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективного обучения и повышения квалификации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Функции правового обеспечения обучения персонала на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области обучения являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Локальные и нормативные акты.

Кроме того, обучение персонала регулируется указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

К правовому обеспечению обучения персонала относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие обучение персонала.

Согласно ст. 196 ТК РФ необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Цель профессиональной подготовки - ускоренное приобретение обучающимся навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Такая подготовка может быть получена в образовательных учреждениях, а также в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии, и в порядке индивидуальной подготовки у специалистов, обладающих соответствующей квалификацией (п. 1, 3 ст. 21 Закона об образовании).

Целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов (п. 7 Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.06.1995 № 610).

Профессиональная переподготовка специалистов проводится на базе высшего и среднего профессионального образования и осуществляется образовательными учреждениями по программам двух типов. Первый тип

обеспечивает совершенствование знаний специалистов для выполнения нового вида профессиональной деятельности (свыше 500 час. аудиторных занятий), другой - для получения дополнительной квалификации (не менее 1000 час. трудоемкости) (п. п. 1, 8 Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов, утвержденного Приказом Минобразования России от 06.09.2000 №2571).

В связи с тем, что на исследуемом предприятии отсутствовал документ, регламентирующий процессы внутрифирменного обучения персонала, было разработано Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала» (Приложение 3).

Главной целью данного документа является создание системы возмещения затрат на обучение всем категориям персонала.

Основными принципами являются:

- обеспечение ООО Меркурий высококвалифицированными кадрами,
- возможность выступления в роли инициатора обучения как предприятия, так и сотрудника,
- возможность принимать решение о субсидировании обучения на основании четких правил предоставления субсидирования обучения в зависимости от опыта работы, типа обучения,
- появление гарантий для предприятия со стороны сотрудника по отработке,
- правила обращения за субсидиями, наличие необходимых для предоставления субсидии документов, гарантии и компенсации в случае нарушения сотрудником ученического договора.

Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала» дает возможность сотрудникам выступать инициаторами обучения, подавая заявки в установленной форме.

Представляется, что разработка указанных документов будет способствовать правильному и слаженному процессу организации обучения персонала ООО Меркурий.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий

Одна из основных сложностей в сфере обучения персонала – оценка эффективности данного процесса. В данном параграфе рассчитаем экономическую эффективность проекта совершенствования мероприятий по обучению персонала в ООО Меркурий. Целесообразно рассмотреть экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления.

Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 2%. Реализация проекта по внедрению внутрифирменного обучения позволит повысить мотивацию специалистов и, таким образом, текучесть кадров может снизиться.

Экономия средств в этом случае (P_1) рассчитывается по формуле:

$$P_1 = Z_0 \times Ч_0 \times K_0 \times (1 - K^T_1 / K^T_2), (1)$$

где K^T_1 K^T_2 - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

Z_0 – средневзвешенный заработок одного работника, руб.;

$Ч_0$ – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

K_0 – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$$P_1 = 543,6 \times 120 \times 10 \times (1 - 1,9/1,1) = 476,19 \text{ тыс. руб.}$$

Организация обучения персонала так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы. Экономия средств за счет повышения качества (P_2) рассчитывается по формуле:

$$P_2 = B * D_0 / C_0, (2)$$

где B – выручка от реализации продукции в год;

D_0 – уменьшение брака в работе, %

C_0 – сумма штрафов, руб.

Рассчитаем экономию при снижении количества на 2%:

$$P_2 = 247\,973,00 \text{ тыс.руб.} * 2\% * 50 / 100 = 2\,479,73 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарная годовая экономия средств (P) составит:

$$P = 476,19 + 2\,479,73 = 2\,955,92 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализации проекта равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий:

$$\mathcal{E}_{yI} = P_i - K_i, (3)$$

где P_i – экономия средств за счет реализации i -го мероприятия;

K_i – затраты на реализацию i -го мероприятия.

Стоимость предполагаемого внутрифирменного обучения персонала ООО Меркурий составляет 855 тыс. руб.

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, исходя из стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение. Стоимость организационных мероприятий за год составят 120 тыс. руб. Общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составит 975 тыс. руб.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем экономический эффект от реализации проекта совершенствования обучения в ООО Меркурий:

$$\mathcal{E}_{yI} = 2\,955,92 - 975,00 = 1\,980,92 \text{ тыс. руб.}$$

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что реализация предлагаемых мероприятий является эффективной. Расчет экономической эффективности приведен в табл. 14.

Таблица 14 - Расчет экономической эффективности по созданию системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала ООО Меркурий, тыс. руб.

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Разработка документации и организационные мероприятия	120
Стоимость обучения	855
Экономия средств, всего, в том числе за счет	
- снижение текучести кадров	476,19
- повышение качества работ	2 479,73
Экономическая эффективность	1 980,92

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Стоимость организационных мероприятий после первого года снизится, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, потребуется только текущий контроль за исполнением планов и внесение корректировок.

Предполагается, что бюджетирование обучения позволит снизить расходы на обучение на 5-7% за счет более полного выявления потребностей в обучении и эффективного планирования.

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации [2419; с.40].

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1. снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

2. повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

3. повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированные и конкурентоспособный персонал);

4. реализация и развитие индивидуальных способностей работников; улучшение имиджа ООО Меркурий как партнера и работодателя (возможность найма лучших специалистов отрасли).

5. обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

6. определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

7. благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1. ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

2. ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Таким образом, социально-экономическая эффективность мероприятий по организации системы обучения в ООО Меркурий - положительная и

удовлетворяет потребности организации, следовательно, реализация данных мероприятий целесообразна.

Выводы по второй главе

Предложены мероприятия по организации системы обучения персонала в ООО Меркурий. Мероприятия разработаны для эффективного обучения персонала в организации, которые позволят снизить текучесть кадров, обеспечить рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

Существует прямая взаимосвязь экономической и социальной эффективности организации системы и технологии управления персоналом. Социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда общие экономические результаты организации позволяют предоставить эти стимулы.

С другой стороны, высоких результатов от сотрудников, следовательно, и экономической эффективности в целом для предприятия можно добиться только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке. Например, вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала можно добиться увеличения продаж, повышения качества обслуживания. Рост удовлетворенности трудом приведет к уменьшению ущерба от сокращения кадров и т. д. Следовательно, социальные результаты иногда могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности.

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

Целесообразность внедрения системы обучения подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности. Была выявлена социальная эффективность от разработки мероприятий: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика в области развития персонала предполагает определение позиций работодателя в отношении обучения и повышения квалификации персонала, планирования карьеры, принципов работы с кадровым резервом и адаптации новых сотрудников. Важность развития персонала вызвана в первую очередь повышением конкурентоспособности организации. Сегодня от человека требуется высокий уровень профессиональной подготовленности к быстро меняющимся ориентирам современной экономики. Актуализируется переход от концепции «образование на всю жизнь» к концепции «образование в течение всей жизни». Поэтому необходимо развитие системы качественной профессиональной подготовки и переподготовки кадров, способной оперативно реагировать на вызовы экономики, ориентированной на инновационное развитие.

Современная экономика труда свидетельствует о процессе формирования работника и работодателя нового типа, о метаморфозе традиционных трудовых отношений, возникающих между ними. Сегодняшний работник должен обладать способностями в короткие сроки освоить новейшее оборудование и компьютерные технологии, быть готовым к освоению новой продукции, выполнению новых работ и услуг, овладению смежными профессиями, новым рабочим местом, со знанием дела (порой - языка) общаться с иностранными коллегами (клиентами, заказчиками, покупателями). Поэтому трудовая деятельность наемного работника как таковая должна изучаться наряду с исследованием общественных отношений, предшествующих или сопутствующих ей.

Практика многих лет свидетельствует, что наши рабочие и специалисты не всегда оказывались на высоком профессиональном уровне; они с детства не были приучены трудиться с высокой отдачей, не способны к

большим, длительным нагрузкам. В советский период у молодежи не вырабатывалась идеология необходимости жить и работать в напряженном ритме ради того, чтобы выиграть в конкурентной борьбе за получение престижной работы по специальности, за назначение на должность в конкретной организации. Даже имея преимущества в знаниях, российские специалисты на мировом рынке труда нередко проигрывают по критериям интенсивности труда, ответственности, дисциплинированности, отношения к трудовым обязанностям. Сохранению такого положения способствуют еще существующие иждивенческие представления об ответственности государства за предоставление каждому гражданину рабочего места в соответствии с приобретенной профессией.

Итак, внутрифирменное обучение персонала это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

В работе был проведен анализ деятельности ООО Меркурий. На основе проведенного анализа показателей ООО Меркурий можно сказать, что за 2015 год производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась: выросли объемы реализации продукции; выросла среднегодовая заработная плата работников; увеличилась среднегодовая выработка.

Темпы прироста численности персонала за исследуемый период составили 22,95%. Наибольший прирост в 26,83% отмечается по группе основные рабочие. Коэффициент текучести на уровне 2%. Данные показатели характеризуют высокую устойчивость и постоянство персонала ООО Меркурий, коэффициент постоянства персонала достигает 95,5%.

Но, ООО Меркурий располагает внутривыпускным резервом роста образовательного уровня, равным 47,00%. В ООО Меркурий используются методы обучения: на рабочем месте и вне рабочего места. В ООО Меркурий отмечается хороший уровень организации управления

повышением квалификации сотрудников, контроля сроков прохождения повышения квалификации.

Анализ существующего обучения персонала в ООО Меркурий выявил имеющиеся недостатки, которые мешают эффективному развитию организации: при анализе процесса обучения не задействуются качественные критерии его оценки, в организации обучения кадров не хватает глубокого аналитического подхода.

Были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует система выявления потребности в обучении, переобучении, повышении квалификации.

- отсутствует положение о внутрифирменном обучении

- отсутствует объективная оценка эффективности обучения

Предлагается разработать и утвердить следующие документы: Анкета для определения потребностей обучения персонала; Положение о внутрифирменном обучении; Анкета для оценки эффективности обучения в ООО Меркурий.

Исходя из вышеизложенного, были разработаны мероприятия по организации системы обучения персонала.

Реализация мероприятий осуществляется в соответствии с разработанным планом-графиком. Среди положительных эффектов от реализации проекта можно выделить следующие, являющиеся источниками социально-экономического эффекта: экономия средств; повышения качества работы; повышение профессионального уровня специалистов.

Целесообразность внедрения мероприятий подтверждается проведенной оценкой экономической эффективности.

Были выявлены положительные социальные эффекты от реализации проекта: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование

благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости. Интегральный экономический эффект составил 1 980,92 тыс.руб.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели – разработать программу эффективных мероприятий, направленных на организацию обучения персонала ООО Меркурий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016) // Российская газета. - № 256. - 31.12.2001.
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016) // Российская газета. - № 303. - 31.12.2012.
3. Постановление Правительства РФ от 13.10.2008 № 749 «Об особенностях направления работников в служебные командировки» (вместе с «Положением об особенностях направления работников в служебные командировки // Российская газета. - №218. – 17.10.2008.
4. Письмо Минфина РФ от 16.05.2002 № 04-04-06/88 // В данном виде документ опубликован не был.

Книги одного автора

5. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
6. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст] / Т.П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 210с.
7. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
8. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов [Текст] / Д.Джой-Меттьюз. - М.: Эксмо, 2006. - 432 с.
9. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П. Друкер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 240 с.
10. Карсетская, Е.В. Правовой справочник кадровика [Текст] / Е.В.Карсетская.- М.: Налоговый вестник. 2012.- 288 с.

11. Козырина, А.Н. Постатейный комментарий к Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» [Текст] / А.Н. Козырина // Подготовлен для системы КонсультантПлюс, 2015.
12. Михайлов, Ю.М. Кадровая служба без кадровика. Справочник руководителя и бухгалтера [Текст] / Ю.М. Михайлов. - М.: Альфа-Пресс, 2010. - 304 с.
13. Орловский, Ю.П. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) (7-е издание, исправленное, дополненное и переработанное) [Текст] / Ю.П. Орловский. - М.: КОНТРАКТ, КНОРУС, 2015.
14. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
15. Семенихин, В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала. 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. - 328 с.
16. Семенихин, В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала [Текст] / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ. 2011. - 160 с.

Книги двух авторов

17. Азарова, Е.Г. Аналитический обзор на тему: «Соответствие российского законодательства требованиям международной организации труда» [Текст] / Е.Г. Азарова, Л.В. Андриченко; Отв. ред. Л.А. Чиканова // СПС КонсультантПлюс. 2014.
18. Андриченко, Л.В., Баранков В.Л. Образовательное законодательство России. Новая веха развития: монография [Текст] / Л.В. Андриченко, В.Л. Баранков. - М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, Юриспруденция, 2015. - 480 с.
19. Анищенко, А.В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала [Текст] / А.В. Анищенко. - М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 6. С.40

20. Волкова, Н.С. Научно-практический комментарий к Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / Н.С. Волкова, Ю.А. Дмитриев // Деловой двор, 2013.
21. Ласкина, Н.В. Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / Н.В. Ласкина, Н.А. Новикова // Подготовлен для системы КонсультантПлюс, 2014.

Книги трех авторов

22. Бекоева, Д.Д., Тихенький В.Г., Черняева Г.В. Тренинг как фактор эффективной коммуникации // Управление персоналом. – 2009. №20. – С. 40-43
23. Кибанов, А.Я. Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. проф. А.Я.Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С.448.

Статьи из журналов и сборников

24. Аникеева, О.Е. Трудовые отношения: вопросы и ответы [Текст] / О.Е. Аникеева, О.С. Федорова, М.В. Королева // Налоги и финансовое право. - 2016. - № 5. - С. 7 - 141.
25. Аскарова, В.В. Обучение персонала как оно есть [Текст] / В.В. Аскарова // Отдел кадров коммерческой организации. - 2012. - № 7. - С. 64-71.
26. Бадаев, И.В. Три источника и три составные части КРП, или Компания не может априори измениться изнутри [Текст] / И.В. Бадаев // Управление персоналом. – 2012. - № 23. – С. 18-32.
27. Базарова, Г.В. Не бывает трудных участников, бывают трудные тренеры [Текст] / Г.В. Базарова // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С. 18 - 27.
28. Базарова, Г.В. Особенности обучения взрослых [Текст] / Г.В. Базарова // Менеджер по персоналу. - 2011. - № 2. - С.15

- 29.Базарова, Г.В. Особенности обучения взрослых [Текст] / Г.В. Базарова // Менеджер по персоналу. - 2012. - № 2. - С.17-28
- 30.Берг, О. Гигиеническое обучение работников торговли [Текст] / О. Берг // Кадровый вопрос: электрон. журн. - 2014. - № 9. - С. 75 - 81.
- 31.Бокарева, Е.Н. Обучение на работе: обучение или работа? [Текст] / Е.Н. Бокарева // Кадровик. Трудовое право для кадровика. -2012.-№9.- С. 23 – 31.
- 32.Винокур, Р.Ф. Технологии обучения персонала [Текст] / Р.Ф. Винокур // Банковский ритейл. - 2014. - № 1.- С. 86 - 96.
- 33.Волохова, А.А. Расходы на обучение в «упрощенке» [Текст] / А.А.Волохова // Малая бухгалтерия.- 2012. -№ 6.- С. 31 – 38.
- 34.Воронова, А.А. Обучение персонала: как отличить конструктивный психологический тренинг от деструктивного [Текст] / А.А. Воронова // Кадровик.ру. - 2013. - № 8. - С. 66 - 71.
- 35.Герш, М.В. Современные методы обучения персонала [Текст] / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. - 2015. - № 11. - С. 56 - 62.
- 36.Глазкова, Г.В., Дворецкая В.В. Повышение профессионального уровня специалистов в области аудита и консалтинга [Текст] / Г.В.Глазкова, В.В.Дворецкая // Аудитор. - 2016. - № 6. - С. 12 - 18.
- 37.Гончаров, А.С. Не бывает обучения ради обучения... [Интервью с А. Тарасовой] [Текст] / А.С. Гончаров // Управление персоналом. - 2015. - № 26. - С. 13 - 19.
- 38.Егоров, В.В. Непросто организации повышать квалификацию [Текст]/ В.В.Егоров // ЭЖ-Юрист. -2011.-№ 47. -С. 13.
- 39.Залюбовский, И.А., Гончаров, А.С. Перспективные сотрудники – это те, кто может развиваться и завтра принесет вам новую ценность[Текст] / И.А. Залюбовский, А.С. Гончаров // Управление персоналом. – 2013. - № 3.-С.6-15.
- 40.Зунина, Н.В. Обучение сотрудников работе с автоматизированной кадровой системой [Текст] / Н.В.Зунина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2012.-№4.- С. 185 – 190.

- 41.Карпова, Т.В. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему [Текст] / Т.В. Карпова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - № 7. - С. 67 - 72.
- 42.Колинько, А.А. Повышаем квалификацию персонала [Текст] / А.А.Колинько // ЭЖ-Юрист. -2013.-№2. С. 13.
- 43.Конопатов, С.Н. Управление персоналом: факторы успеха [Текст] / С.Н. Конопатов // Управление персоналом. - 2016. - № 31. - С. 20 - 40.
- 44.Кузнецов, Д.Л. Защита инвестиций работодателя в обучение персонала [Текст] / Д.Л.Кузнецов // Кадровик. Трудовое право для кадровика.- 2012.-№6.- С. 10-17.
- 45.Мамонов, Е.И. Из исполнителей в руководители: методика обучения и развития [Текст] / Е.И.Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - № 3. - С. 80 - 88.
- 46.Мамонов, Е.И. Тренинг общения: обучение, закрепление, обратная связь [Текст] / Е.И.Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - № 10. - С. 74 - 83.
- 47.Мамонов, Е.И. Тренинг формирования команды: обучение, закрепление, обратная связь [Текст] / Е.И.Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - № 2. - С. 58 - 66.
- 48.Мамонов, Е.И. Учимся управлять групповой динамикой тренинга [Текст] / Е.И.Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - № 3. - С. 54 - 62.
- 49.Мамонов, Е.И. Учимся управлять психологическим климатом организации [Текст] / Е.И.Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - № 12. - С. 56 - 64.
- 50.Матрусова, Т.Н. Государственное регулирование сферы труда в Японии [Текст] / Т.Н. Матрусова // Труд за рубежом. - 2006. - № 3. - С. 94.
- 51.Пластинина, Н.В. Выращиваем специалиста... и прощаемся? [Текст]/ Н.В. Пластинина // Кадровик.ру. -2012.-№6.- С. 14 – 20.

- 52.Свистунов, В.С. Управленческое образование: трудный путь становления и развития [Текст] / В.С.Свистунов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 12. - С. 49 - 54.
- 53.Сергиенко, С.А. Будущее центров оценки: новые цели, новые возможности [Текст] / С.А.Сергиенко // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). -2013.-№1.- С. 72 – 77.
- 54.Серегина, Л.В. Профессиональное обучение - гарантия содействия трудоустройству [Текст] / Л.В.Серегина // Журнал российского права. -2012.- № 2. -С. 26 – 35.
- 55.Ситникова, Е.Г., Сенаторова Н.В. Трудовая деятельность: гарантии и компенсации [Текст]. М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 8. -176 с.
- 56.Стадниченко, Л.П. Психофизиологическая оценка профессиональной пригодности работников [Текст] / Л.П.Стадниченко // Кадровик. Рекрутинг для кадровика.-2012.-№12.- С. 180 – 186.
- 57.Трифонов, О.А. Ключевое звено. Анализ проблем инновационной деятельности и подготовки кадров [Текст] / О.А.Трифонов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). -2013.-№1.- С. 78 – 82.
- 58.Федюкова, С.С. Значимость клиента - этому стоит особо обучать «цифровой персонал» [Текст] / С.С.Федюкова // Управление персоналом. - 2016. - № 18. - С. 9 - 17.
- 59.Ченшваров, С.В. Когда гранит науки превращается в песок [Текст] / С.В.Ченшваров // Информационный бюллетень «Экспресс-бухгалтерия». - 2012.-№48.- С. 20 – 21.
- 60.Шадрина, Т.В. Обучаем персонал - повышаем профессионализм и квалификацию [Текст] / Т.В.Шадрина // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. -2012.-№2.- С. 68 – 78.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Персонал	- личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. «Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.» (ИНФРА-М, 2011). С.654
2. Обучение	- это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.409.
3. Система управления персоналом	- система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по	Анищенко, А.В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых

	созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации	персонала [Текст] / А.В. Анищенко. - М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 6. С.8.
4.Аппарат управления	- это совокупность органов, служб или подразделений, основной задачей которых является осуществление управленческих процессов	Горбухов В.А. Основы социального управления: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2009. С.79.
5.Методы обучения	- система регулятивных принципов и правил организации педагогически целесообразного взаимодействия педагога и учащихся, применяемая для определенного круга задач обучения, развития и воспитания	Друкер П. Эффективный руководитель [Текст] / П. Друкер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С.56.
6.Мероприятий по введению персонала в должность	- комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала	Ситникова Е.Г., Сенаторова Н.В. Трудовой кодекс Российской Федерации. Раздел III. Трудовой договор: постатейный научно-практический комментарий М.:

		Библиотечка Российской газеты, 2013. Вып. VII - VIII. С.429.
7.Повышение квалификации	- любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков какого-либо конкретного типа деятельности. Потребность в повышении квалификации определяется постоянным изменением стоящих перед работниками задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств производства, так и с должностным ростом	«Типовое положение о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров народного хозяйства» (утв. Постановлением Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариата ВЦСПС от 15.06.1988 № 369/92-14-147/20/18- 22)
8.Образовательная программа	- комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно- педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде	Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) // Российская газета, № 303, 31.12.2012. С.4.

	учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов	
9.Кадровый резерв	- формирование определенного состава сотрудников, прошедших подготовительный отбор (оценку) и обладающих требуемым потенциалом для исполнения прямых обязанностей на новом месте работы в установленные сроки	Михайлов, Ю.М. Кадровая служба без кадровика. Справочник руководителя и бухгалтера [Текст] / Ю.М.Михайлов. - М.: Альфа-Пресс, 2010. С.45.
10.План обучения	- это документ, который подробно описывает планирование занятий и их преподавание.	Малеина М.Н. Договоры о целевом приеме и целевом обучении // Lex russica. 2015. № 7. С. 71.
11.Наставничество	- форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному	«Методический инструментарий по применению наставничества на государственной

	исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество	гражданской службе» (утв. Минтрудом России)
12.Адаптация работников	- процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации	Аникеева, О.Е. Трудовые отношения: вопросы и ответы [Текст] /О.Е. Аникеева, О.С. Федорова, М.В. Королева // Налоги и финансовое право.- 2016. № 5. С. 7.
13.Тренинг	- обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить	Приказ Минкультуры РФ от 06.05.2008 № 71 «Об одобрении учебно-методического пособия «Методическое обеспечение социально-культурной деятельности» // www.consultant.ru

	<p>отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно широко используются</p> <p>разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии</p>	
14. Аттестация персонала	<p>- определение, установление соответствия уровня знаний, квалификации работника занимаемой им должности, месту, на которое он претендует; установление категории оплаты работника в соответствии с его квалификацией;</p> <p>заключение, отзыв о деловых качествах и знаниях работников</p>	<p>Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. (ИНФРА-М, 2011). С.27.</p>
15. Оценка эффективности обучения	<p>- важный этап процесса обучения персонала, смысл которого в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников</p>	<p>Гончаров, А. Не бывает обучения ради обучения... [Интервью с А. Тарасовой] [Текст] / А. Гончаров //</p>

	получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая	Управление персоналом. 2015. № 26. С. 13.
16. Стажировка	- практика, действия, направленные на приобретение практических навыков работы	Карсетская, Е.В. Правовой справочник кадровика [Текст] / Е.В.Карсетская.- М.: Налоговый вестник. 2012. С.142.
17. Программа обучения	- документ, определяющий состав учебных предметов, последовательность их изучения и общий объем отводимого на это времени	61. Ситникова Е.Г., Сенаторова Н.В. Трудовая деятельность: гарантии и компенсации [Текст]. М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 8. С.83.
18. Затраты на обучение	- инвестиции работодателя на обучение своих работников	Анищенко, А.В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала [Текст] / А.В. Анищенко. - М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 6. С.40.
19. Экономическая	- это соотношение между	Анищенко А.В.

эффективность	полученными результатами производства - продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства - с другой	Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала. М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 6. С.136.
20.Производственная практика	- вид (форма) учебной деятельности, направленной на формирование и развитие умений, профессиональных навыков, знаний и профессиональной компетентности в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью	Суняева Р.Л. Права студентов, учащихся и абитуриентов. М.: Юрайт-Издат, 2007. С. 107.
21.Социальная эффективность	- это соответствие результатов хозяйственной деятельности социальным целям общества. Она выражает степень удовлетворения всей совокупности потребностей.	Анищенко А.В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала. М.: Редакция «Российской газеты», 2016. Вып. 6. С.158.

Таблица 3 - Матрица анализа внешней среды ООО Меркурий

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Рынок					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	Уменьшилась до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
2. Конкуренты					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20 конкурентов	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	аналогичные с конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
3. Потребители					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью производимым продуктом?	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце

3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	нет	периодически	бессистемно	имеет представление	одно из приоритетных направлений и формационного обеспечения принятия решений
4. Сбыт					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется в сравнении с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико-математических моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации для потребителя подготовлена самой организацией	организация контролирует информационные каналы
5. Общие тенденции					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
Сумма баллов:	50				

Анкета для изучения потребности в обучении персонала

Уважаемые коллеги!

Мы планируем провести в нашей организации ряд обучающих мероприятий. Уверены, что наша совместная работа станет ступенью в достижении поставленных компанией целей. Обучение будет эффективнее, если Вы примите активное участие в его подготовке и проведении. При составлении программы обучения мы обязательно учтем Ваши потребности и пожелания.

С вопросами, возникшими при заполнении этой анкеты, обращайтесь к менеджеру по персоналу: _____, тел. _____

Ждем Вашего ответа в течении двух дней.

Спасибо!

Фамилия, Имя, Отчество _____ (по желанию)

Отдел _____ Должность _____

Стаж работы в компании _____

4. Как Вы относитесь к возможности обучения в нашей компании

- Обучение необходимо проводить регулярно
- Обучение иногда следует проводить
- Это не нужно

5. Считаете ли Вы необходимым периодическое обучение на тренингах и семинарах?

Для себя:	<input type="radio"/> Да	<input type="radio"/> Нет
Для сотрудников	<input type="radio"/> Да	<input type="radio"/> Нет

Для сотрудников каких отделов нашей компании обучение необходимо?

Если бы Вы были руководителем нашей организации и планировали программу обучения для сотрудников, с чего бы Вы начали?

Какие темы обучения, на Ваш взгляд, будут полезны сотрудникам?

Отдел	Тема

Готовы ли Вы лично принять участие в обучении?

<input type="radio"/> Да	<input type="radio"/> Нет	<input type="radio"/> Другое

Какие сложности возникают у Вас в процессе работы?

Какие сложности возникают у Вас при взаимодействии с другими сотрудниками организации?

Дополнительные знания в каких областях помогли бы Вам повысить эффективность работы?

В первую очередь:

Во вторую очередь:

Какие навыки могли бы помочь Вам лучше использовать рабочее время и больше успевать?

Укажите наиболее приемлемые для Вас формы обучения:

- Лекции
- Тренинги
- Семинары
- Дистанционное обучение
- Индивидуальное обучение
- Круглые столы

Какие тренинги, семинары и курсы Вы посещали?

Мероприятие	Что именно понравилось?	Что хотелось бы изменить?	Что используете на практике?

Если Вы уже участвовали в тренингах, семинарах и курсах, укажите, пожалуйста, какое влияние они оказали на Вашу работу и на деятельность организации.

Принимая участие в тренинге, скорее всего, Вы будете занимать следующую позицию:

- Пассивную
- Активную
- Еще не знаю
- Другое

Большое спасибо!

Менеджер по персоналу _____

Проект Положения

Об организации внутрифирменного обучения персонала

ООО Меркурий (далее – Общество)

1. Общие положения

Настоящее Положение регламентирует цели, задачи и структуру управления системой профессионального обучения персонала, определяет содержание, виды, формы и способы организации профессионального обучения персонала, устанавливает другие нормы в образовательной деятельности Общества.

Целью профессионального обучения является достижение и поддержание оптимального профессионально - квалификационного состава персонала, готового обеспечить эффективность и развитие производства, осваивать передовой опыт и новые технологии, выполнять все задачи, стоящие перед Обществом.

Настоящее Положение разработано на основе действующего законодательства РФ по образованию, Трудового кодекса РФ.

Данное Положение распространяется на работников Общества, занимающихся организацией профессионального обучения персонала.

2. Термины и основные определения.

2.1 Профессиональное обучение персонала - целенаправленный процесс по формированию и повышению профессиональных знаний, совершенствованию профессиональных умений и навыков работников Общества, формированию у них определенных качеств личности, ценностных ориентиров и норм поведения для повышения качества выпускаемой продукции (работ, услуг), освоения передового опыта и новых технологий, обеспечения эффективности и развития производства, выполнения других производственных задач.

2.2 Квалификация - совокупность индивидуальных способностей, профессиональных знаний, умений и навыков для успешного выполнения задач на конкретном рабочем месте.

2.3 Профессиональная подготовка - вид обучения по образовательной программе, которая позволяет работнику без повышения его образовательного уровня ускоренно приобрести теоретические знания и практические навыки, необходимые для выполнения определенной работы, группы работ.

2.4 Переподготовка (в том числе на вторую профессию, специальность) - вид обучения по образовательной программе, который позволяет работнику получить дополнительные теоретические знания и практические навыки, необходимые для выполнения новых или дополнительных трудовых функций.

2.5 Повышение квалификации - вид обучения по образовательной программе, который позволяет работнику, имеющему профессиональную подготовку или профессиональное образование (начальное, среднее, высшее), в условиях производства:

Обновить теоретические знания и усовершенствовать практические навыки по своей профессии или специальности в соответствии с часто меняющимися требованиями производства;

Получить теоретические знания и практические навыки, необходимые для освоения новой техники и выполнения дополнительных функций по имеющейся профессии (специальности);

Изучить вопросы управления, экономики, гражданского законодательства, прогрессивной техники и технологии и т.д., направленные на решения внедренческих, научно-технических, производственных и экономических задач, задач по повышению качества услуг, по совершенствованию деятельности подразделений в целом;

Изучить передовой опыт и методы работы по своей профессии (специальности) для внедрения в практическую деятельность.

2.6 Стажировка - вид обучения по образовательной программе, которая позволяет работнику сформировать и закрепить на практике умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, освоить безопасные методы и приемы труда или усовершенствовать свои деловые или профессиональные качества в ходе практического изучения опыта.

2.7 Учебная программа - рабочий документ, являющийся частью образовательной программы, который раскрывает содержание конкретного научного предмета, дисциплины, вида деятельности.

2.8 Обучающийся персонал - работники Общества, которые самостоятельно или по направлению осваивают образовательные или учебные программы, реализуемые Обществом или по заказу Общества.

2.9 Информационно-методическое обеспечение учебного процесса - создание и использование фондов: учебной литературы и периодической научной информации; образовательных и учебных программ; педагогических технологий и методов обучения; методических и наглядных пособий; нормативно-правовой документации.

3. Организация профессионального обучения.

Основанием организации процесса профессионального обучения персонала Общества является ежегодный приказ об организации работы с персоналом, который определяет цели и основные направления, количественно-качественные характеристики развития разных категорий персонала и организационно-управленческие меры по его выполнению.

Финансирование годового плана по профессиональному обучению персонала осуществляется за счет средств Общества, при этом общая величина расходов определяется годовым бюджетом по подготовке персонала.

4. Основные характеристики организации образовательного процесса.

Для организации учебного процесса Общества отдел подбора и подготовки персонала осуществляет мероприятия в следующем порядке:

Подбор, разработку или пересмотр образовательной программы, утверждение новых (пересмотренных) образовательных программ в установленном порядке.

Подбор преподавателей теоретического обучения для проведения занятий в группе, подбор консультантов теоретического и инструкторов производственного обучения для обучения рабочих по индивидуальной форме, заключение с консультантом и инструктором договора о проведении занятий.

Подготовку учебной базы, методических пособий и иных средств обучения для проведения учебных занятий.

Подготовку и издание соответствующих организационно-распорядительных документов.

При невыполнении перечисленных условий учебный процесс не может состояться.

Типы и виды реализуемых образовательных программ.

Профессиональное обучение персонала Общества ведется в строгом соответствии с образовательными программами;

Содержание образовательных программ, объем учебного материала и продолжительность обучения определяются следующими нормативными документами:

1. государственными образовательными стандартами в области дополнительного профессионального образования;
2. тарифно-квалификационными характеристиками по рабочим профессиям;
3. требованиями к профессиям и должностям, указанными в квалификационных справочниках;
4. должностными инструкциями руководителей, специалистов, служащих;

5. производственно-техническими и технологическими инструкциями и иными действующими правилами и требованиями к выполнению разных видов работ;

Образовательные и учебные программы приобретаются Обществом в учебных центрах и других образовательных учреждениях, а также разрабатываются или пересматриваются самостоятельно с привлечением руководителей, специалистов и служащих Общества, научных и преподавательских кадров образовательных учреждений в соответствии с действующими рекомендациями;

Образовательные программы, разработанные или пересмотренные специалистами Общества, согласуются с отделом подбора и подготовки персонала и утверждаются Директором;

Программы подготовки, переподготовки (в т.ч. на вторую профессию), повышения квалификации рабочих по профессиям, подведомственным органам государственного надзора; программы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих по направлениям, подведомственным органам государственного надзора, согласуются с соответствующими государственными органами надзора;

Учебный процесс по каждой образовательной программе завершается обязательной аттестацией (экзаменом, зачетом, защитой рефератов, выполнением пробных практических работ и т.д.) обучающихся. По итогам аттестации на основании протокола выдается свидетельство по профессии. Квалификационные (экзаменационные) комиссии обеспечивают объективный контроль качества обучения.

4.1. Формы профессионального обучения персонала.

Очное обучение является основной формой профессионального и экономического обучения персонала Общества и предполагает либо освобождение работника от работы на период обучения с сохранением за ним среднего заработка по месту основной работы, либо обучение в пределах рабочего времени непосредственно на рабочем месте. Решение о форме

обучения принимает руководитель подразделения по согласованию с отделом подбора и подготовки персонала.

Направление персонала на подготовку, переподготовку, повышение квалификации или стажировку по очной форме с освобождением от работы осуществляется в соответствии с утвержденным по Обществу графиком проведения курсов или в соответствии с заключенными Обществом и различными учебными центрами (образовательными учреждениями) договорами. Основанием направления являются приказ Директора.

4.2. Виды организации учебного процесса.

С учетом особенностей организации учебного процесса различают индивидуальное обучение, курсовое обучение (в группе);

Индивидуальное обучение предполагает обучение одного или нескольких рабочих (не более 3) на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения и при необходимости - консультанта теоретического обучения по индивидуальному распорядку, установленному с учетом объема образовательной программы и условий проведения учебного процесса;

Курсовое обучение предполагает проведение учебных занятий с группой обучающихся на различных курсах, семинарах и т.д. Численность группы рекомендуется устанавливать от 10 до 30 человек - в ОП и ПП и от 5 до 30 человек - в структурных подразделениях Общества.

4.3. Профессиональное обучение рабочих.

Необходимость в профессиональном обучении рабочих определяет работодатель по следующим видам обучения:

Профессиональная подготовка или переподготовка;

Обучение (переподготовка) по второй профессии;

Повышение квалификации на производственно-экономических курсах, курсах целевого назначения или курсах бригадиров.

В случаях, когда невозможно организовать обучение рабочих по некоторым профессиям или видам работ непосредственно в Обществе,

рабочие направляются в соответствии с заключенными договорами в учебные центры, учреждения профессионального образования и на другие предприятия, где оказываются необходимые образовательные услуги.

Производственное обучение рабочих при курсовой форме проводится, как правило, в два этапа:

1. на первом - в учебной группе численностью не менее 10 человек под руководством мастера (инструктора) производственного обучения на специально созданной для этого учебно-материальной базе Общества, подразделения, или учреждения профессионального образования;
2. на втором - на рабочих местах подразделения в учебной группе под руководством освобожденного мастера (инструктора) производственного обучения или индивидуально под руководством высококвалифицированного рабочего - не освобожденного от основной работы инструктора производственного обучения.

При отсутствии необходимой учебно-материальной базы проведение производственного обучения в группе допускается на рабочих местах структурного подразделения в течение всего периода обучения.

4.4. Переподготовка рабочих.

Переподготовка рабочих организуется для получения профессии, дополнительных теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения новых или дополнительных трудовых функций.

Переподготовка рабочих ведется по образовательным программам профессиональной подготовки рабочих. При переподготовке рабочих, имеющих среднее (полное) общее образование, срок обучения на родственную профессию может быть сокращен с учетом ранее изученного рабочим учебного материала и фактического уровня его производственных умений и навыков. При этом сокращение объема учебных часов по вопросам охраны труда не допускается. При переподготовке специалистов, имеющих среднее и высшее профессиональное образование, на рабочие профессии, не

являющиеся родственными их специальности или предыдущей профессии, срок обучения может быть сокращен только за счет теоретического курса.

Формы обучения, условия и порядок организации переподготовки рабочих аналогичны применяемым при их профессиональной подготовке.

Переподготовка рабочих завершается сдачей квалификационного экзамена и выдачей свидетельства или удостоверения на профессию.

Обучение рабочих вторым профессиям организуется с целью получения дополнительной совмещаемой профессии. Перечень вторых профессий, по которым проводится обучение рабочих, определяется структурными подразделениями, исходя из конкретных условий, и утверждается в установленном в Обществе порядке.

Формы обучения рабочих вторым профессиям, порядок разработки, изменения и утверждения образовательных программ, условия, порядок организации и завершения обучения аналогичны применяемым при переподготовке рабочих.

5. Данное Положение вводится в действие приказом Директора. На его основании проводится профессиональная подготовка работников Общества.

За неисполнение и/или ненадлежащее исполнение требований настоящего Положения работники несут ответственность в порядке, предусмотренном действующим законодательством и локальными нормативными актами Общества.

Директор _____

Анкета оценки эффективности обучения персонала (для сотрудника)

Подразделение, отдел _____

Участник обучения (Ф.И.О.) _____

Должность участника _____

Тема обучения _____

Место проведения _____

Дата проведения _____

1. Оцените результативность обучения (оцените по 10-бальной шкале 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1.Соответствие содержания курса ожиданиям		
2.Актуальность полученных знаний		
3.Соответствие содержания курса программе		
4.Новизна полученных знаний		
5.Понятность изложенного материала		
6.Практическая ценность материала, применимость для работы		
7.Смогли ли Вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения?		
8.Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?		
9.Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств		
10.Удовлетворенность полученным материалом (документацией)		

Общее количество баллов		
Результативность обучения (%), общее количество баллов/100*100%		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности отдела с учетом полученных при обучении знаний

3. Оценка качества преподавания:

Критерии	Оценка (от 1 до 10)	Комментарии
Доступность изложения материала		
Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
Уровень владения материалом		

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации

Дата _____

Подпись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Анкета оценки эффективности обучения персонала (для руководителя)

Подразделение _____

Руководитель (Ф.И.О.) _____

Участник обучения (Ф.И.О.) _____

Должность участника _____

Тема обучения _____

Место проведения _____

Дата проведения _____

1. Оцените результативность обучения (оцените по 10-бальной шкале 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Замечания
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела/подразделения		
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения		
3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела		
4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами		
5. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно?		
6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств,		

каких именно?		
7.Результативность обучения для выполнения задач подразделения?		

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей:

3. Какое обучение еще необходимо для данного сотрудника (по какой тематике):

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации

Дата _____

Подпись _____