

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

**Совершенствование системы профессионального развития персонала в  
организации ООО «ХАН»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой, канд. психол.  
наук, доцент

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Ортюкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:  
Шабалина Валерия Дмитриевна  
студент группы БМ-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Симонова И.А.,  
канд. философ. наук,  
доцент кафедры ФиА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ХАН»</b> .....	6
1.1. Общая характеристика деятельности ООО «ХАН».....	6
1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ООО «ХАН»...	14
1.3. Анализ системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН».....	26
Выводы по 1 главе.....	33
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАН»</b> .....	34
2.1. Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН».....	34
2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН».....	42
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН».....	46
Выводы по 2 главе.....	48
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	50
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	54
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях практически любая организация стремится найти новые ресурсы для сохранения конкурентного преимущества. Одним из таких ресурсов может стать система профессионального развития персонала, позволяющая не только максимально использовать существующий трудовой потенциал работников, но и многократно умножать его.

Важным конкурентным фактором и преимуществом стал человеческий капитал организации. Поэтому представляется важным рассмотреть проблему эффективности профессионального развития персонала организации. Недостаточное внимание к оценке эффективности профессионального развития персонала приводит к падению квалификационного уровня работников организации, снижению показателей производительности труда. Наконец, сама организация ощущает собственную несостоятельность в сравнении с организациями-конкурентами в отношении качественных характеристик своего продукта, собственных возможностей на рынке.

*Актуальность* развития персонала обусловлена тем, что система профессионального развития персонала способствует формированию коллектива, обладающего высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Развитие персонала ведет к росту производительности и значительному повышению качества выполняемых работ, принимаемых решений, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Для компании ООО «ХАН» система профессионального развития будет способствовать обеспечению ее конкурентноспособным персоналом, что позволит захватить еще большую долю рынка и удержать свои позиции на рынке г. Екатеринбурга и области. Компания достаточно молодая, как и её персонал, все системы не развиты и в связи с этим требуется

профессионально развивать свой персонал, для достижения целей компании и её развития.

**Объект исследования** – профессиональное развитие персонала.

**Предмет исследования** – система развития персонала компании ООО «ХАН».

**Цель исследования** – провести комплексный анализ действующей системы профессионального развития персонала ООО «ХАН», выработать конкретные рекомендации по её совершенствованию с использованием современных кадровых технологий.

Достижение цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Изучить современные подходы к развитию персонала в организации.
2. Выявить недостатки существующей системы профессионального развития персонала ООО «ХАН».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала ООО «ХАН».
4. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала, предоставить их нормативное обоснование.

**Теоретическая основа исследования.** Значительный вклад в разработку проблемы профессионального развития, персонала внесли зарубежные исследователи: Амстронг М., Бессейр О., Ботерф Дж., Боятцис Р., Зарифьян П., Лоуренс П., Хант Дж. и др. Исследованию развития персонала посвятили свои работы А.Я. Кибанов, А.В. Молодчик, И. Прокопенко, Н. Том, И. Хентце, Г.В. Щекин и др. Основные положения концепции управления знаниями изложены в работах Сенге П., Букович У., Уильямса Р., Данилова А.Д., Шифрина С.Н., Стоунхауса Дж., Гольдштейна С.Н. Исследованию взаимосвязи стратегического управления компанией и системы управления персоналом посвятили свои работы отечественные специалисты Кибанов А.Я., Травин

В.В., Дятлов В.А., Шекшня С.В., Мишурова И.В., Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.

В процессе проведения исследования были использованы **методы исследования**: аналитические приемы, методы логического, сравнительного и системного анализа, аппарат графической интерпретации, математического анализа. Названные методы использовались в различной комбинации на разных этапах исследования в зависимости от поставленных целей и задач. Это позволило обеспечить обоснованность сделанных выводов.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 8 таблиц, 2 рисунка, список литературы из 47 источников, 4 приложения.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ХАН»**

## **1.1. Общая характеристика деятельности ООО «ХАН»**

### **1. Общие сведения об организации:**

Название: ООО «ХАН».

Юридический адрес: г. Екатеринбург, ул. Фронтových бригад, дом 18/2  
офис 405.

Фактический адрес: г. Екатеринбург, ул. Фронтových бригад, дом 18/2  
офис 405.

Миссия: предоставление услуг для юридических лиц с помощью которых компании могут сократить и оптимизировать свои расходы за счет передачи процессов на компанию аутсорсера.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Организация зарегистрирована: 16 июня 2016 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г.Екатеринбурга.

Генеральный директор организации – Гасанова Светлана Михайловна.

ООО «ХАН» - динамично развивающаяся компания, которая работает на рынке предоставления персонала в аутсорсинг и лизинг в городе Екатеринбурге около года. За это время ей удалось создать устойчивый рынок предоставления персонала на складские работы, охватывающий не только город Екатеринбург, а так жетакже города как: Березовский, Верхняя Пышма, Сысерть, Нижний Тагил, Краснотурьинск, Карпинск, Серов.

### **2. Виды деятельности и объем производства продукции:**

ООО «ХАН» занимается многопрофильным аутсорсингом - это услуги для юридических лиц, с помощью которых компании могут сократить и оптимизировать свои расходы за счет передачи процессов на

компанию - аутсорсера. Помимо данной услуги, компания предоставляет услуги по перевозке габаритного, негабаритного и тяжеловесного грузов по всей России и странам СНГ.

3. Организации управления представлена на рис. 1.

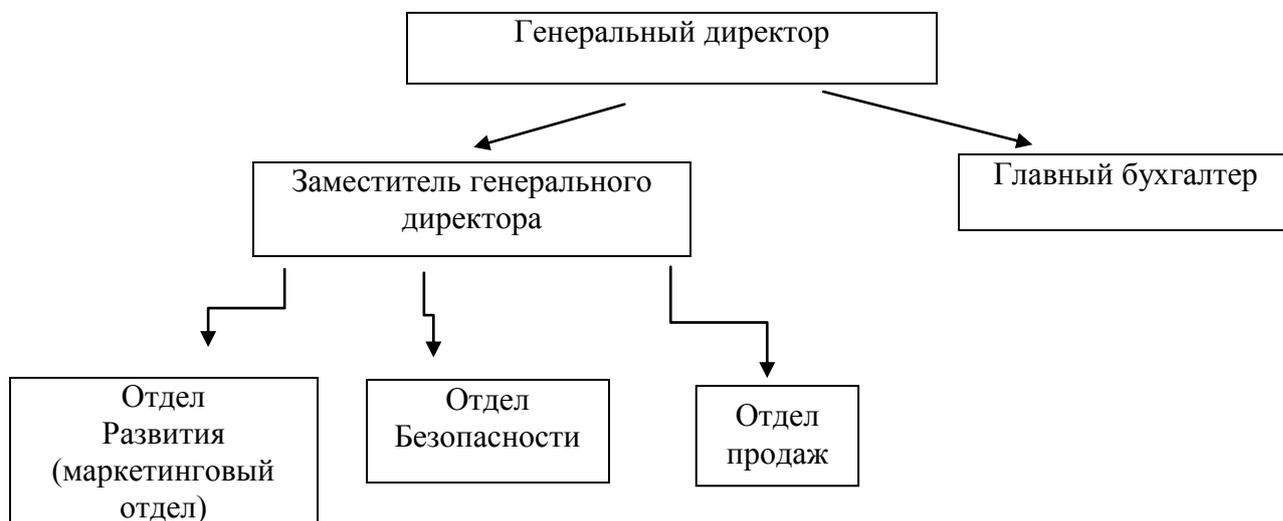


Рисунок 1 - Линейно-функциональная организационная структура

4. Финансовое положение и Техничко-экономические показатели деятельности за 1 год:

Компания ООО «ХАН» существует около года, с каждым месяцем виды и объёмы услуг увеличиваются – это связано с развитием организации.

Анализ основных технико-экономических показателей производится с целью выявления динамики и тенденции развития производства предприятия (табл. 1) .

На основе данного анализа дается оценка, состояния основных показателей хозяйственной деятельности. Выявляются негативные тенденции и проблема, а также резервы и перспективы деятельности предприятия.

Таблица 1 – Техничко-экономичкские показатели ООО «ХАН»

№ п/п	Показатели	III квартал 2016 г.	IV квартал 2016 г.	Отклонение, (+,-)	Темп роста, %
1.	Объем выпуска продукции	653000	698000	45000	106,89
2.	Выручка от продажи товаров, продукции, услуг (за минусом НДС), руб.	718440	661200	-57240	92,03
3.	Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, руб.	601290	479610	-121680	79,76
4.	Средний уровень затрат на производство продукции, работ, услуг , %	0,86	0,73	-0,13	85,26
5.	Прибыль от продаж, руб.	117 150	181 590	64 440	64,51
6.	Рентабельность продаж, %	0,041	0,067	0,026	163,41
7.	Чистая прибыль, руб.	11570	21110	9540	182,45
8.	Рентабельность конечной деятельности, %	0,016	0,032	0,016	200,00
9.	Материальные затраты на производство продукции	15050	13000	-2050	86,38
10.	Материалоотдача , руб.	43,39	53,69	10,3	123,74
11.	Численность персонала, чел.	12	8	-4	96,67
12.	Производительность труда одного работника, руб.	5987	8265	-57,4	95,21
13.	Фонд заработной платы, руб.	421200	464000	42800	110,16

14.	Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	8220	9000	980	113,96
15.	Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	24470	15371	-9099	62,82
16.	Фондоотдача, руб.	2,67	4,54	1,87	170,04
17.	Фондоемкость, руб.	0,37	0,22	-0,15	168,18
18.	Фондовооруженность труда одного работника, руб./чел.	407,83	265,02	-142,81	64,98

- Рентабельность продаж = Прибыль от продаж / Выручка, % (1)

Рп пред. = 2961/71844 = 0,041%

Рпотч. = 4405/66120 = 0,067%

- Рентабельность конечной деятельности = Чистая прибыль / Выручка,  
% (2)

Ркд пред. = 1157/71844 = 0,016%

Ркдотч. = 2111/66120 = 0,032%

- Материалоотдача = Объем/ Материальные затраты, руб. (3)

М пред. = 65300/1505 = 43,39 руб.

М отч. = 69800/1300 = 53,69 руб.

- Производительность труда одного работника = Выручка от  
продажи/Численность ПП, руб. (4)

П пред. = 71844/12 = 5987 руб.

П отч. = 66120/8 = 8 265 руб.

- Фондоотдача = Объем/ Ср.год стоимость ОФ, руб. (5)

ФО пред = 65300/24470 = 2,67 руб.

ФО отч. = 69800/ 15371 = 4,54 руб.

- Фондоемкость = Ср.год стоимость ОФ/Объем, руб. (6)

ФЕ пред. = 24470/65300 = 0,37 руб.

ФЕ отч. =  $15371/69800 = 0,22$  руб.

- Фондовооруженность труда одного рабочего = Ср.год стоимость  
ОФ/Численность ПП, руб./чел. (7)

Ф прд. =  $24470/12 = 2039,16$  руб./чел.

Ф отч. =  $15371/8 = 1921,38$  руб./чел.

Проанализировав показатели, можно сделать вывод, что компания развивается. Прибыль растет, но и растут затраты на услуги компании, что может быть связано с качеством предоставляемых услуг.

6. Ассортимент выпускаемой продукции или услуг, их назначение и основные потребители:

- Предоставление временного (вспомогательного) персонала;
- Клининг

Компания осуществляет комплекс услуг, направленных на обеспечение чистоты промышленных объектов, офисов, торговых комплексов, отелей, коттеджей, квартир и прилегающих территорий, с использованием необходимого оборудования и средств.

- Грузоперевозки и страхование грузов

Доставка грузов посредством грузоперевозок на сегодняшний день является довольно востребованной услугой. Такой способ перемещения грузов даёт определённые преимущества. К примеру, высокий уровень манёвренности, возможность использования индивидуальной схемы доставки, большое разнообразие маршрутов по РФ и СНГ. Транспортировка грузов компанией «ХАН» - это не только великолепная скорость, но и высокий уровень обслуживания, гарантии своевременной доставки груза в целостности и сохранности. Компания готова взять на себя обязательства по доставке груза весом от 5 тонн. В компании есть собственный автотранспорт, а так же машины по договору аренды, а именно - тентованные, рефрижераторные, изотермические, бортовые, тралы и т.д.

- Услуга «Тайный покупатель»

Метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и др.

Получив данные, собранные во время визита, руководитель, может:

- оценить качество работы персонала, соблюдение корпоративных стандартов и норм обслуживания клиентов;
- выявить слабые места в подготовке сотрудников, разработать более совершенные методики обучения работе с клиентами и мотивации персонала;
- подобрать оптимальные меры по недопущению нарушения правил и стандартов обслуживания покупателей;
- узнать, какое впечатление производит магазин на клиентов, насколько он оправдывает их ожидания;
- определить этап, на котором происходит потеря потенциальных клиентов, изменить эту ситуацию и повысить эффективность.

5. Взаимоотношения с другими организациями представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Взаимоотношения с другими организациями

Клиенты	Конкуренты
Металлстрой инжиниринг	ООО «СТС-групп»
ООО «Евразийская металлопромышленная компания»	ООО «Персонал +»
БЦ «Высотский»	«Работа - это проСТО»
ООО ГРК «Евразия»	ООО «Перспектива»
ОАО «Первоуральский новотрубный завод»	ООО «Первая аутсорсинговая компания»
ОАО «Металлургический завод» г. Серов	ООО «ЭкоЛайф»
ООО АРСЕНАЛ ТРЕЙД (ТМ «СУПЕРСТРОЙ»), «СТРОЙАРСЕНАЛ»	ООО «Деловые линии»

ОАО «Уральский турбомоторный завод»	ООО «КИТ»
Аэропорт Кольцово	ООО «Три богатыря»
ООО «Металстройинжиниринг»	ООО «Пони экспресс»

#### 6. Эффективность деятельности предприятия:

Проанализировав основные технико-экономические показатели компании ООО «ХАН», можно наблюдать снижение выручки на 7,97 % , а так же себестоимости на 20,24%. Средний уровень затрат на производство снизился на 0,13%. Прибыль от продаж возросла на 48,77%, соответственно возросла и рентабельность продаж на 0,026%, что говорит о стабильной работе предприятия. Чистая прибыль также увеличилась на 82,45%, рентабельность конечной деятельности соответственно возросла на 0,016%. Так же наблюдается динамика снижения материальных затрат на 205 руб. и увеличение материалоотдачи на 10,3%. Численность персонала уменьшилась на 2 человека. Производительность труда одного работника уменьшилась на 57,4 руб. Фонд заработной платы вырос на 42800 руб. Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 9099 руб. Фондоотдача выросла на 1,87%, фондоемкость уменьшилась на 0,15 %, фондовооруженность труда одного работника уменьшилась на 142,88%. Таким образом можно сделать вывод, что предприятие работает стабильно.

Для оценки сил компании и ситуации на рынке, был проведен SWOT – анализ, который даёт возможность прояснить понимание сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения.

Анализ показал, что ООО «ХАН», используя свои сильные стороны, может воспользоваться следующими возможностями: за счёт небольшого штата работников и наличия дешёвых ресурсов нужно повысить объёмы производства, чтобы увеличить количество производимых услуг (т.к. идёт увеличение уровня жизни населения, следовательно, спрос растёт.). Также

компания следует произвести разработки новаций в предоставляемых услугах при участии высококвалифицированных специалистов, что даст большие преимущества перед конкурентами за счёт привлечения новой аудитории потребителей и лидерства в новом сегменте рынка.

Но компания ООО «ХАН» также имеет и слабые стороны, которые несут за собой некоторые угрозы: молодой возраст компании, большое количество конкурентов, которые существуют на рынке давно и завоевали доверие у целевой аудитории. Эти угрозы могут значительно снизить спрос на услуги компании, что повлечет за собой немалые убытки. Поэтому во избежание плохих прогнозов компании необходимо совершенствовать качество своих услуг, которые смогут заинтересовать и будут удовлетворять потребности современного покупателя.

Для ООО «ХАН» характерно использование таких стратегий, как:

Стратегия развития рынка, которая эффективна, если фирма стремится увеличить сбыт существующих услуг. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие услуги; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более интенсивными усилия по продвижению своих предложений в городе Екатеринбурге и всей России.

Стратегия разработки услуг, которая эффективна, когда компания имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Компания разрабатывает новые или модифицированные предложения для существующих рынков. Она делает упор на новые услуги, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже существующими услугами, и реализует их потребителям, благосклонно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на новые предложения и акции в средствах массовой информации.

## **1.2. Характеристика системы управления персоналом в компании ООО «ХАН»**

Обязанности по управлению персоналом возложены на главного бухгалтера.

На него возложены такие функции, как:

1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов.

2. Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала в Компании:

- определение и фиксация перспектив развития (в отношении изменения численности);

- планирование текущей и перспективной потребности Компании в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики увеличения количества рабочих мест, стратегии развития Компании;

- ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий: экономический (исследование рынка труда, определение затрат на привлечение, адаптацию, переобучение и повышение квалификации персонала) и функциональный (описание профиля рабочего места – разработка должностной инструкции) аспекты;

- организация мероприятий по оптимизации численного состава Компании;

- анализ текучести персонала;

- ведение установленной кадровой отчетности;

- разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;

- принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;

- анализ рынка труда.

На сегодняшний день отдел кадров, в лице главного бухгалтера в ООО «ХАН» в основном занимается вопросами принятия и увольнения

работников, оформление трудовых договоров. Необходимо расширить сферу его деятельности дополнив такими функциями:

- создание резерва кадров;
- проводить оценку деятельности каждого работника;
- заниматься процессом адаптации работников;
- управлять производственными и социальными конфликтами.

Такое построение службы позволяет администрации реально управлять трудовыми ресурсами, позволит сократить текучесть кадров предприятий до минимума и решать сложные задачи повышения эффективности производства и стимулирования персонала.

### 3. Рекрутмент:

- определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;
- создание единой базы кандидатов;
- анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;
- разработка адекватной системы отборочных тестовых методик (профессиональных и психологических);
- поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;
- организация работы по поиску, отбору и найму квалифицированных руководителей и специалистов с использованием различных источников привлечения (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства и т. д.);
- анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства и т. д.);
- изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации [18].

Прием на работу в ООО «ХАН» начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса лежит подготовка

должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, создаются документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника). Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Определив требования к кандидату, отдел кадров может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов. ООО «ХАН» использует объявления в средствах массовой информации – на телевидении, интернет ресурсы (социальные сети), в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

При отборе кандидатов используется такой метод как собеседование. Он предполагает, прежде всего, выяснение информации о кандидате в ходе личного контакта [12].

4. Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

- разработка или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;
- создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;
- разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;
- определение совместно с руководителями структурных подразделений критериев успешного прохождения испытательного срока;
- участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

Компания ООО «ХАН» в основе использует метод наставничества по введению в должность. Процесс обучения происходит в реальной рабочей обстановке, примерами служат реальные профессиональные задачи, которые обучающийся решает под руководством высококвалифицированного специалиста, а именно заместителем генерального директора с помощью главного бухгалтера, с возможностью поинтересоваться экспертным мнением опытного профессионала. Данный метод применяется для обучения и адаптации нового сотрудника, уровень подготовки которого может варьировать от полного отсутствия каких-либо профессиональных знаний до вполне грамотных специалистов с солидным запасом знаний. В последнем случае данный метод используется, как помощь вновь поступившим на работу сотрудникам адаптироваться на новом рабочем месте, познакомиться с коллективом, освоить специфику работы в данной организации и перенять корпоративную культуру компании [4].

5. Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников Компании:

– организация исследований мотивационной структуры сотрудников Компании, выявление мотивационных феноменов организаций, отслеживание динамики;

– анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников Компании;

– участие в создании концепции объективной системы оплаты труда, основанной на выделении категорий подразделений и должностей, установлении вилки оклада для различных категорий должностей, включение в систему процентов и бонусов – для коммерческих подразделений, показателей премирования – для бюджетных (затратных) подразделений;

– участие в разработке концепции системы нематериального стимулирования;

– введение социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм и др.);

– участие в создании адекватной системы поощрений и взысканий;

– участие в создании условий для прямой зависимости успешной деловой оценки и уровня оплаты труда;

– создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

Самый часто используемый метод в качестве системы мотивации в ООО «ХАН» используются «премии – призы». Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

6. Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

- определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания о компании) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

- разработка плана-графика проведения оценки;

- участие в процедуре оценки сотрудников;

- контроль реализации решений оценочной комиссии.

7. Планирование и управление карьерой персонала – формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом:

- разработка политики перемещения персонала внутри Компании в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

- подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях Компании;

- формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей;

- выявление ключевых должностей в Компании;

- выявление сотрудников Компании, имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

- планирование профессиональной карьеры сотрудников;

- подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;

- обеспечение планового замещения руководящих должностей и адаптации в них сотрудников.

8. Оптимизация организационной структуры Компании, формализация отношений внутри Компании, постановка кадрового документооборота:

- исследование и анализ текущей организационной структуры Компании;

- анализ рациональной расстановки работников, исследование эффективности штатной структуры Компании, выявление дублирующих подразделений и должностей;

- разработка рекомендаций по реорганизации структуры Компании;

- составление и актуализация штатного расписания компании;

- подготовка и внедрение порядка разработки положения о структурном подразделении, положения о разработке должностной инструкции, порядка внесения изменений в положения и должностные инструкции;

- оказание помощи в разработке и доработке положений и должностных инструкций;

- разработка рекомендаций по оптимизации кадрового документооборота внутренней регламентирующей документации Компании в части управления персоналом.

9. Формирование и развитие системы обучения и профессионального развития персонала Компании:

- анализ потребностей обучения персонала – классификация видов, содержания обучения, стоимости и приоритетности;

- подготовка годовых и перспективных планов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;

- введение бюджетирования программ обучения на год, квартал, месяц;

- сотрудничество с образовательными центрами;

- ведение базы данных по учебным центрам;

- проведение аудита предлагаемых образовательных программ;

- информирование подразделений Компании о современных программах, предлагаемых учебными центрами;

- руководство процессом внутреннего обучения сотрудников;

- подбор преподавателей, наставников, инструкторов внутрифирменного обучения;
- разработка системы мотивации внутреннего наставничества;
- разработка критериев оценки эффективности обучения;
- разработка рекомендаций и консультирование руководства Компании по вопросам профессионального и социально-психологического обучения [11].

В ООО «ХАН» процесс повышения квалификации проходит в основном на рабочем месте, либо вне рабочее время, что является эффективным, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению.

Преимущество:

- занятия проводятся опытными экспертами;
- работники получают заряд свежих идей и информации;
- повышение самооценки;
- повышение квалификации и профессиональной компетентности;
- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации.

Недостатки:

- курсы могут быть оторванными от практики бизнеса, и перенасыщены теорией;
- работники могут быть не настроены проходить обучение в свое свободное время;
- требуют не малых финансовых вложений.

10. Совершенствование корпоративной культуры Компании:

- изучение сложившейся системы социальных и моральных норм и ценностей в структурных подразделениях и Компании в целом;

- разработка и внедрение норм и правил, способствующих развитию корпоративной культуры;
- разработка рекомендаций по улучшению социально-психологического климата коллективов и формированию рабочих групп с учетом психологической совместимости;
- анализ типов нарушения трудовой дисциплины и эффективности сложившейся системы профилактических мер и санкций;
- изучение направленности трудовых конфликтов, причин удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников своей работой;
- проведение широкомасштабной разъяснительной работы, предшествующей любым нововведениям;
- индивидуальное консультирование персонала по актуальным проблемам;
- обобщение информации, разработка рекомендаций и консультирование руководителей по вопросам организационной культуры структурных подразделений и Компании в целом с целью повышения эффективности взаимодействия как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками;
- организация и поддержание Интранет-проекта;
- участие в разработке набора единых фирменных имиджевых материалов (стандартных приветствий и ответов по телефону секретарей и лиц, напрямую работающих с клиентами и поставщиками, фирменные стандартные рабочие места, протокольные юбилейные мероприятия);
- участие в создании стандартной системы работы с клиентами.

11. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в Компании:

- соблюдение баланса между следованием требованиям Трудового кодекса РФ и интересами Компании;
- обеспечение своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников в соответствии с действующим законодательством,

приказами генерального директора, а также другой установленной документации по персоналу;

- организация составления и оформления трудовых договоров;
- организация ведения и хранения трудовых книжек;
- учет личного состава Компании и его подразделений в соответствии с действующими унифицированными формами первичной учетной информации, выдача справок о трудовой деятельности работников;
- формирование и ведение ООО «ХАН» данных о количественном, качественном составе и движении персонала с использованием существующего программного обеспечения;
- организация и контроль правильности ведения табельного учета;
- составление графика отпусков работников Компании, оформление работникам отпусков в соответствии с утвержденными графиками, учет использования очередных отпусков;
- оформление и учет командировок;
- проведение разъяснительной работы, обучение сотрудников отдела управления персоналом нормам и правилам ведения грамотного кадрового делопроизводства;
- систематизация документооборота по кадрам, введение единых стандартов кадрового делопроизводства;
- осуществление контроля за правильностью ведения кадрового делопроизводства.

## 12. Прочие функции:

- подготовка проектов приказов, распоряжений, справок и других аналитических документов по работе с персоналом в рамках своей компетенции;
- контроль состояния трудовой дисциплины и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка сотрудниками Компании;

- постановка задач и формирование требований по модификации программного обеспечения для автоматизации расчетов трудовых показателей и обеспечения персоналом;

- ведение договорной работы с кадровыми агентствами и образовательными центрами в рамках компетенции;

- разработка форм и бланков заявок, анкет, отчетов и другой документации;

- подготовка отчетов о деятельности Отдела управления персоналом для Генерального директора.

13. Анализ функционального разделения труда с точки зрения дублирования функций, наличия или отсутствия необходимых функций, централизация функций [35]

Так как состав персонала составляет небольшое количество человек, то дополнительные обязанности изложены в договоре каждого сотрудника.

Далее проведем анализ эффективности работы кадровой службы.

Для оценки эффективности деятельности кадровой службы, в лице главного бухгалтера, в ООО «ХАН» можно использовать тест оценки по А.П. Егоршину «потенциал службы управления персоналом» (табл. 3).

Таблица 3 - Оценка эффективности деятельности кадровой службы, в лице главного бухгалтера ООО «ХАН»

№	Критерии оценки	Фактическое значение	Балл	Проектное значение	Балл
1	Функции СУП	Занимается только оформлением приема, перемещением, увольнением, оформлением трудовых договоров	1	Занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, также аттестацией и выполняет также еще и др. функции	5
2	Система приема на работу	Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований	5	Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований	5

3	Комплектование подразделений	Существуют социально – психологические методы, но не применяются	5	Использование методов, обеспечивающих психологическую совместимость работников и нормальный психологический	10
4	Контрактная система	Используется только для отдельных работников в самом общем виде	2	Используется для отдельных работников в общем виде	2
5	Должностные инструкции	Существует для многих работников в общем виде	4	Существует для многих работников в общем виде	4
6	Обучение персонала	Отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации	4	Единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу	8
7	Должностные продвижения	Зависит от руководителя, который объективно оценивают, проявляя волевые решения	4	На конкурсной основе по объективным критериям	7
8	Аттестация	Проводится для большинства категорий персонала, но чисто формально	3	Проводится по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, строго регулярно – каждые три-пять лет	6
9	Увольнение	Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников	1	Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию Работников	1
10	Политика сокращения штата	Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом	1	Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом	1
11	Итого		28		49

Из таблицы 3 видно, что кадровая служба, в лице главного бухгалтера, в компании ООО «ХАН» в целом работает достаточно эффективно, но существуют некоторые недостатки: функции отдела кадров в данном предприятии ограничены, методы по комплектованию подразделений не применяются, нет четкой системы аттестации персонала.

Одна из главных проблем компании ООО «ХАН» - это система профессионального развития сотрудников, которой в свою очередь не

уделяют достаточно внимания. Предположительно это из-за того, что в компании небольшое количество человек, и, нет ответственного лица, ведь главный бухгалтер просто физически не успевает. В следующем параграфе этой проблеме будет уделено внимание.

Исходя из того, сколько возложено функций на главного бухгалтера, помимо своих должностных обязанностей можно сделать вывод, что если перенести часть должностных обязанностей связанных с кадровым делопроизводством и управлением персонала, то эффективность самого главного бухгалтера повысится по отношению к своим непосредственным обязанностям. А что касается управления персонала, его численности и т.п., то при помощи дополнительного человека отвечающего за эту функцию есть вероятность того, что можно будет исключить недочеты в системе управления персоналом, доработать и усовершенствовать кадровый состав работников.

### **1.3. Анализ системы профессионального развития персонала в компании ООО «ХАН»**

Динамичность бизнес-процессов затрудняет определение как краткосрочных, так и долгосрочных тенденций в современном предпринимательстве. Поэтому одной из основных глобальных целей, преследуемых развитием персонала, становится повышение адаптивности сотрудников к актуальным бизнес-тенденциям и формирование нацеленности на развитие отрасли, в которой они задействованы.

Кроме того, применение эффективных методик развития и обучения персонала поможет организации вырастить собственных специалистов и повысить производительность их труда, существенно снизить текучесть кадров, ускорить рост социальных качеств сотрудников и адаптировать их к новым производственным технологиям» [47].

Профессиональное обучение – основной способ формирования благоприятной внутрипроизводственной среды для инноваций.

Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом.

Этим объясняется значимость эффективной деятельности по профессиональному развитию персонала.

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение сотрудников, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации [35].

Система развития персонала - это совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой [35].

Ключевое определение, которое будет использоваться в работе, было дано А.Я. Кибановым: «Профессиональное развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации» [31].

Современная научная концепция профессионального развития персонала, по мнению О.В. Сухорученко, представлена ориентированной на цели развития организации системой взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как: цели и задачи, стратегия и политика профессионального развития персонала организации, принципы, методы развития, технологии развития, обеспечивающие, с одной стороны, поддержание соответствия качественного уровня персонала требованиям организации / рабочих мест, а с другой, – возможность удовлетворения потребностей самих работников в профессиональной самореализации» [47].

По мнению О.В. Сухорученко, «методами профессионального развития персонала являются:

- 1) обучение персонала, профессиональная подготовка персонала,
- 2) работа с кадровым резервом и управление деловой карьерой,
- 3) мотивация развития персонала» [47].

Поэтому представим результаты анализа этих направлений деятельности в ООО «ХАН».

*1) обучение персонала, профессиональная подготовка персонала*

Обучение в ООО «ХАН» проводится наиболее опытными коллегами. В конце испытательного срока комиссия предприятия ООО «ХАН» проверяет, насколько хорошо новичок запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, выслушивается мнение опытных работников и тех, кто работал с новичком. Однако этот процесс не регламентирован.

Время успешного обучения зависит от личных способностей новичка, желания и стремления обучаться, коммуникабельности, предыдущего опыта, особенно в торговле и коммуникациях.

В ООО «ХАН» применяется довольно простая схема ознакомления работников с их прямыми обязанностями и вопросами работы путем ознакомления с документами и выдачи должностных инструкций и регламентов. В компании разработана Программа вводного инструктажа, видеoversия инструктажа по охране труда и программа стажировки по отдельным должностям.

Сам процесс обучения проходит непосредственно в коллективе организации, 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. В виде наставников представлены генеральный директор, главный бухгалтер и менеджеры организации.

Учитывая небольшое количество персонала в ООО «ХАН» не составляется план развития персонала, который представляет собой окончательный вариант документа, отражающий финальное решение руководства: какие потребности в обучении у руководителей, специалистов, рабочих будут удовлетворяться, в какие сроки, через какие формы, источники финансирования и планируемый результат.

Регламентирующие развитие персонала документы, в ООО «ХАН» не разработаны. Оценка потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по развитию персонала не составляются. В организации применяется лишь обучение на рабочем месте, когда в коллектив приходит новый сотрудник. Так как в дальнейшем есть перспектива расширения организации, необходимость в этих документах есть.

### *2) работа с кадровым резервом и управление деловой карьерой*

Организационно-методических документов в ООО «ХАН», например, Положения о кадровом резерве, не разработано, нет должностных лиц, выполняющих функции организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва.

Процедуры формирования резерва на должности разных уровней не реализуются, поскольку в организационной структуре их попросту нет. Значит, и методы оценки кандидатов в кадровый резерв не применяются, практика использования результатов оценки кандидатов отсутствует, не осуществляется организация работы с кадровым резервом, не разрабатываются цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников. Следовательно, технология организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва в ООО «ХАН» отсутствует. Причина этого в небольшой по численности персонала и функциям организации возможностей для карьерного роста. Есть потенциальная возможность лишь в горизонтальном росте, т.е. посредством повышения квалификации.

### *3) мотивация развития персонала*

Основным стимулом к развитию специалиста становится, как правило, результат, которого он сможет достигнуть по мере вовлечения в новую для себя тему. Все факторы, положительно или отрицательно влияющие на уровень мотивации сотрудников, можно поделить на три группы – индивидуальные (уровень активности, склонность к обучению, интерес к получению новых знаний), демографические (чем старше человек – тем меньше он распыляет внимание, больше склоняясь к глубокому погружению в область применения своих профессиональных навыков) и ситуационные» [47].

В ООО «ХАН» методы мотивации к развитию персонала не применяются.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «ХАН», рассмотрим распределение работающих по образованию (табл. 4).

Таблица 4 – Распределение работников ООО «ХАН» по образованию

Уровень образования	Численность работников, (чел.)		
	III квартал 2016 г.	IV квартал 2016 г.	I квартал 2017 г.
Высшее оконченное	4	3	3
Высшее неоконченное	3	4	3
Среднее профессиональное	4	1	2
Среднее	1	-	1

По данным табл. 4 мы видим, что большая часть работников имеет высшее образование (часть из них продолжает обучение).

Сделаем вывод о том, что за анализируемые периоды, существенных изменений в образовательной структуре не происходит.

Уровень квалификации персонала ООО «ХАН» зависит не только от уровня образования, но и от возраста, поэтому в таблице 5 представлен анализ возрастного состава трудовых ресурсов.

Таблица 5 - Возрастной состав персонала ООО «ХАН»

Показатель	Численность персонала, чел		
	III квартал 2016 г.	IV квартал 2016 г.	I квартал 2017 г.
До 20 лет	1	1	2
От 20 до 30 лет	5	4	3
От 30 до 40 лет	3	2	2
От 40 до 50 лет	2	1	2
От 50 до 60 лет	1	-	-
Итого	12	8	9

Как видно из данных таблицы 5, в структуре трудовых ресурсов ООО «ХАН» преобладают представители молодежной возрастной группы: от 20 до 30 лет. Их доля составляет примерно 80 % от общей численности персонала. При этом за исследуемый временной промежуток несколько увеличилась доля работников в возрасте от 30 до 40 лет.

В целом коллектив предприятия является молодым, что благоприятно с позиции развития персонала, поскольку работники в возрасте до 30 лет наиболее восприимчивы к новой информации и навыкам.

Подводя итоги анализа обеспечения ООО «ХАН» человеческими ресурсами, сделаем вывод о том, что структура персонала организации в целом благоприятна для дальнейшего активного развития компании.

Подводя итоги оценке кадрового потенциала ООО «ХАН» произведем расчет уровня текучести кадров (табл. 6).

Таблица 6 - Оценка уровня текучести кадров в ООО «ХАН»

Показатель	III квартал 2016 г.	IV квартал 2016 г.	I квартал 2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	12	8	9
Количество уволенных по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, чел.	4	2	3
Уровень текучести, %	33,3	25	33,3

В соответствии с произведенными расчетами, уровень текучести кадров в ООО «ХАН» за три периода падал с 33,3 % до 25, однако вновь поднялся на прежний уровень, что отрицательно характеризует эффективность кадровой политики предприятия.

Даже учитывая отраслевую принадлежность предприятия, уровень текучести в 2016 году значительно превышает норму.

В целом на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что предприятие обладает достаточным кадровым потенциалом для реализации стратегии активного развития, однако высокие показатели текучести кадров свидетельствуют о низкой эффективности кадровой политики. При этом оценка потребности в обучении и повышении квалификации сотрудников не проводится, планы по обучению и повышению квалификации сотрудников не составляются. Можно утверждать, что в ООО «ХАН» система развития персонала нуждается в совершенствовании. По нашему мнению, это также является одной из причин высокого уровня текучести кадров, поскольку сотрудники организации не имеют возможности профессионально развиваться.

В ходе анализа системы профессионального развития в ООО «ХАН», были выделены следующие проблемы:

1. Отсутствие системности в области профессионального развития персонала.
2. Отсутствие определения потребности профессионального развития персонала организации и определения направлений обучения в соответствии с выделенной потребностью.
3. Отсутствие «Положения о профессиональном развитии персонала».
4. Отсутствие проведения обучения персонала организации в рассматриваемом периоде и его контроля.

## **Вывод по главе 1**

Учитывая системы и имеющиеся методы профессионального развития персонала, можно сделать вывод, что в современном мире существует многообразие способов обучения сотрудников, которые доступны для использования в компаниях. Но, к сожалению, в работе многих организаций получила распространение такая практика, когда сотрудников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более серьезной, чтобы открылись новые возможности индивидуального роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности, это связано с отсутствием соответствующего образования и отсутствия компетентности у генерального директора. Это снижает не только отдачу, которую компания может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Проведя анализ системы профессионального развития персонала компании ООО «ХАН», были выявлены следующие проблемы: отсутствие системности в области профессионального развития персонала, отсутствие определения потребности профессионального развития персонала организации и определения направлений обучения в соответствии с выделенной потребностью; отсутствие «Положения о профессиональном развитии персонала»; отсутствие проведения обучения персонала организации в рассматриваемом периоде и его контроля.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ХАН»**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН»**

Практическая значимость данной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в компании, где до настоящего времени такая работа не проводилась ввиду недавнего открытия ООО «ХАН».

Как показали результаты проведенного исследования, для руководства ООО «ХАН» одним из приоритетных в рамках кадровой политики является вопрос текучести персонала, которая существенно превышает нормальный уровень.

Согласно результатам исследования, современный уровень компетенции персонала является достаточным для нынешнего этапа развития, однако нуждается в повышении с учетом тенденций развития рынка.

В настоящее время основой системы профессионального развития персонала ООО «ХАН» является использование такого метода как наставничество. Сложившаяся к данному моменту времени система развития персонала является действенным способом адаптации новых сотрудников и поддержания профессионализма уже работающего персонала, однако нуждается в оптимизации для достижения следующих целей:

- повышение производительности труда персонала;
- снижение уровня текучести.

Оптимизировать систему развития персонала ООО «ХАН» можно в первую очередь за счет устранения существующих проблем:

1. Отсутствие системности в области профессионального развития персонала.

2. Отсутствие определения потребности профессионального развития персонала организации и определения направлений обучения в соответствии с выделенной потребностью.

3. Отсутствие «Положения о профессиональном развитии персонала».

4. Отсутствие проведения обучения персонала организации в рассматриваемом периоде и его контроля.

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершенствование системы профессионального развития ООО «ХАН» (табл. 7).

Таблица 7 - Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН»

Проблема	Мероприятия	Ответственные	Сроки проведения	Затраты, руб.
Отсутствие системности в области профессионального развития персонала	Определение этапов работы в области профессионального развития персонала	Генеральный директор	Июль – август 2017 г.	-
Отсутствие определения потребности профессионального развития персонала организации и определения направлений обучения в соответствии с выделенной потребностью	1. Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации 2. Определение направлений обучения, выявления недостающих для эффективной работы навыков	Генеральный директор и главный бухгалтер	Июль – август 2017 г.	-
Отсутствие «Положения о профессиональном развитии персонала»	Разработать «Положение о профессиональном развитии персонала»	Главный бухгалтер	Сентябрь 2017 г.	500

Отсутствие проведения обучения персонала организации в рассматриваемом периоде и его контроля	Выбор образовательных программ и учреждений ДПО, проведение обучения, контроль результатов обучения	Главный бухгалтер	Сентябрь – декабрь 2017 г.	162 000 (9 человек)
---	---	-------------------	----------------------------	---------------------

Описание предложенных мероприятий представлено далее.

*1. Определение этапов работы в области профессионального развития персонала*

Этапы работы в области профессионального развития сотрудников для компании ООО «ХАН» могут выглядеть следующим образом:

1. Определение целей и задач обучения и развития, которые будут соответствовать целям компании.
2. Детализация потребностей в профессиональном развитии. Они анализируются уже не на уровне целей компании, а на структурных уровнях.
3. Разработка плана профессионального развития на конкретный период.
4. Определение видов, форм и методов профессионального развития.
6. Разработка программ профессионального развития и выбор обучающей организации.
7. Организация процесса профессионального развития - административно-технический этап.
8. Оценка эффективности системы профессионального развития.

Данные этапы формулируются, корректируются и утверждаются генеральным директором. Затраты на данное мероприятие отсутствуют, сроки выполнения: июль – август 2017 г.

*2.1. Прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации*

Для успешной работы людям нужны дополнительные знания и новые профессиональные компетенции. Требования к уровню знаний персонала развивающегося предприятия повышаются постоянно, поэтому главный бухгалтер ООО «ХАН» должен уметь своевременно выявлять потребности в обучении.

При определении потребности в обучении сотрудников следует, прежде всего, исходить из: целей компании и перспективных планов ее развития (определяют руководители высшего уровня – генеральный директор); данных о реализации этих планов и возникающих при этом проблемах (формулируют руководители среднего звена – главный бухгалтер); самооценки работников.

Программы повышения квалификации персонала должны быть сориентированы на достижение перспективных целей развития бизнеса, а специализированное обучение - на решение конкретных производственных, технологических или организационных проблем и повышение качества выполнения работниками поставленных перед ними функциональных задач. В то же время важнейшую роль в повышении эффективности обучения играет стремление самих сотрудников к профессиональному совершенству.

Для ООО «ХАН» предлагается планировать обучение по результатам годовой оценки персонала: для каждого сотрудника и руководителей разрабатывается индивидуальный план развития (ИПР), где указаны необходимые компетенции - «корпоративный минимум». За составление ИПР и реализацию предусмотренных в нем мероприятий отвечает главный бухгалтер (Приложение 1).

Для оптимизации развития персонала на протяжении планируемого периода нужно разработать процедуры, которые:

- 1) обеспечивают успешную реализацию ИПР сотрудников;
- 2) повышают уровень организации образовательных программ;
- 3) позволяют оценить эффективность обучающих программ.

В процессе планирования, еще до начала обучения нужно оценить потребность в нем каждого сотрудника по таким показателям:

- качество работы;
- производительность труда;
- наличие необходимых навыков и знаний;
- принятие и выполнение делегируемых руководителем полномочий (надежность);
- самостоятельность в выполнении функций (независимость).

На основе этих оценок определяется необходимость развития у конкретного работника тех или иных компетенций.

## *2.2. Определение направлений обучения, выявления недостающих для эффективной работы навыков*

Сотрудники также оценивают свою потребность в обучении (Приложение 2): ответы на вопросы анкеты помогают конкретизировать задачи и направления обучения, оценить перспективы дальнейшего применения новых знаний в своей работе, прояснить ожидания в отношении результатов учебных программ.

После обработки анкет, главный бухгалтер, встречается с сотрудниками, для того чтобы люди смогли аргументировать свои пожелания, уточнить условия и сроки обучения. По результатам собеседования вносятся корректировки в ИПР, а также принимается решение о том, какая именно обучающая программа необходима сотруднику в данный период времени. Свои рекомендации по организации профессионального развития персонала, главный бухгалтер предоставляет генеральному директору.

Данные мероприятия проводятся генеральным директором и главным бухгалтером. Затраты на данное мероприятие отсутствуют, так как разработанные планы будут заполняться в электронном виде и храниться на сервере организации. Сроки создания и рассылки документов для заполнения: июль – август 2017 г.

### *3. Разработать «Положение о профессиональном развитии персонала»*

Положение о профессиональном развитии персонала состоит из пяти разделов (Приложение 3). В разделе 1 дана общая характеристика данного документа. Во втором - раскрываются основные понятия и определения, а именно:

- цели и задачи обучения;
- виды обучения (внутрифирменное и внефирменное);
- формы (заочная и дистанционная) и разновидности (первичное и совершенствование) внутрифирменного обучения;
- формы (очная, очно-заочная, вечерняя) внефирменного обучения;
- силы и средства внутрифирменного и внефирменного обучения;
- форма типовой программы обучения;
- форма базового учебного пособия;
- обучаемый и обучающий персонал.

Раздел 3 регламентирует сроки и исходные данные для планирования и проведения обучения, а также утвержденные формы документов, необходимые для организации проведения обучения.

В разделе 4 подробно говорится о каждом виде обучения, сроках их проведения, месте проведения (вуз, учебно-методический центр и т. д.) и необходимых формах документов. В данном случае - это договор на обучение.

В разделе 5 определен порядок планирования расходов на обучение.

Важно правильно зафиксировать параметры системы профессионального развития персонала в локальных документах ООО «ХАН». Положение о профессиональном развитии будет разработано главным бухгалтером организации и утверждено генеральным директором ООО «ХАН» в сентябре 2017 г. Затраты на данное мероприятие – печать Положения (бумага и картридж для принтера), оформление его в

специальную папку с нормативными документами по управлению персоналом ООО «ХАН».

#### *4. Выбор образовательных программ и учреждений ДПО, проведение обучения, контроль результатов обучения*

Можно рекомендовать использовать такие формы обучения персонала как тренинги, краткосрочные (1-2 дня).

Возможны различные формы обучения, но явным преимуществом обладают активные методы обучения: ролевые и деловые игры, анализ конкретных ситуаций и др. Кроме достижения содержательных целей в рамках деловой игры происходит консолидация участников, формируются дух и стиль единой команды, сплоченной для достижения общих, т.е. разделяемых и поддерживаемых всеми, целей.

Корпоративное (групповое) обучение планируется проводить на тренингах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов, специально для сотрудников и на территории компании либо на территории провайдера тренинговых услуг. Внешнее обучение планируется проводить с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

На данный момент в организации актуально прохождение повышения квалификации по профильным направлениям обучения (в соответствии с должностью), средняя цена одной программы составляет 18 000 руб. / чел., следовательно, на обучение 9 сотрудников понадобится 162 000 рублей в 2017 году.

По завершении курса обучения следует проводить контроль результатов обучения (рис. 2).

Первый этап - «Оценка реакции»: сразу после завершения непосредственные участники обучающей программы оценивают ее эффективность.

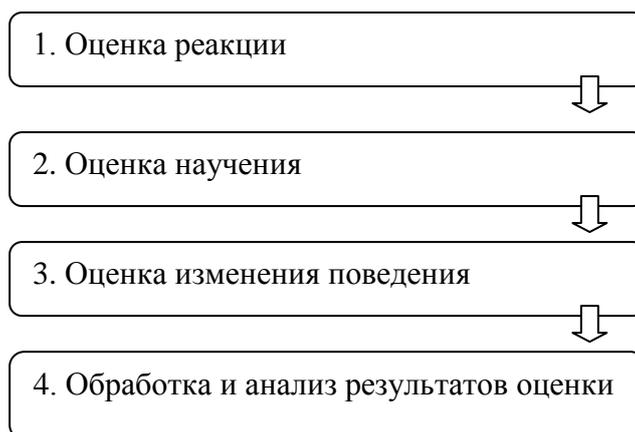


Рисунок 2 - Этапы оценки эффективности обучения

Оценка проводится по ряду критериев (Приложение 4):

- соответствие программы рабочим заданиям;
- возможность использования полученных знаний в повседневной деятельности;
- качество организации обучения и т. п.

Второй этап - «Оценка научения». На этом этапе сравниваются показатели «входного» (оценка до начала обучения) и «итогового» (оценка после завершения курса) контроля уровня знаний, умений и навыков сотрудника.

Третий этап - «Оценка изменения поведения сотрудника». Здесь оцениваются:

- изменения, которые произошли в поведении человека после завершения обучения;
- способность применять на практике полученные знания.

Четвертый этап - «Результаты». Руководитель структурного подразделения на протяжении трех месяцев наблюдает за работой сотрудника, отмечая:

- случаи применения новых умений и знаний в повседневной профессиональной деятельности;
- частоту использования на практике новых умений и навыков;

– изменения показателей качества, производительности, надежности и независимости (те же, что замерялись при «входном контроле»). Результаты оценки сравниваются с установленным образцом поведения (который и должен быть освоен сотрудником в ходе обучения).

Разработав и внедрив мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН», будут получены:

- адаптированные к потребностям компании программы обучения;
- рост ответственности каждого сотрудника за свое обучение;
- возможность оперативно корректировать ИПР и использовать наиболее необходимые в данный период программы.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН»**

Повышение квалификации – один из видов профессионального развития персонала. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач. Об этом говорится в п. 7 Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 № 610.

Правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН» отражается:

В актах центрального регулирования:

1) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) определяет содержание всех институтов трудового права. Он содержит понятийный аппарат отрасли, закрепляет основные принципы правового регулирования трудовых отношений, определяет правовое положение работника и

работодателя. Кодекс выполняет ключевую роль в механизме правового регулирования трудовых отношений, устанавливая права работников, их гарантии и способы их защиты. Статья 197 ТК РФ предоставляет работникам право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Работникам, проходящим такую подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, обеспечивать гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. согласно ТК РФ право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21). По сути, в ст. 21 ТК РФ речь идет о праве на профессиональное обучение. При этом следует разграничить формы профессионального обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является самостоятельным правом, которое следует рассматривать во взаимосвязи с правом на образование, в т.ч. его составляющей – правом на профессиональное образование.

Право каждого человека на образование признается во Всеобщей декларации прав человека и иных международно-правовых актах.

Конституция РФ гарантирует право на получение профессионального образования (ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное) в образовательных учреждениях или образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующую лицензию, в соответствии с установленными государственными образовательными стандартами.

2) Условия и порядок повышения квалификации должны быть установлены коллективным договором или трудовым договором (ч. 2 ст. 196 ТК РФ).

3) Согласно п. 7 Типового положения обучение проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников.

4) В п. 7 Типового положения предусмотрено краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства. Осуществляется по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата.

5) Согласно п. 41 Типового положения повышение квалификации может проводиться: с отрывом от работы; без отрыва от работы; с частичным отрывом от работы; по индивидуальным формам обучения.

6) Если работник совмещает обучение и труд, их совокупная продолжительность не должна превышать ежедневную норму рабочего времени, предусмотренную трудовым законодательством ст. 91 ТК РФ, правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора.

Специфическим источником трудового права выступает локальный нормативный акт, принимаемый работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило, локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников.

В актах локального регулирования в ООО «ХАН»:

1) Должностная инструкция является локальным нормативным актом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность. Должностная инструкция – основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, основные права, обязанности и ответственность

работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно занимаемой должности.

2) Правила внутреннего трудового распорядка предприятия – это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора.

3) Положение о профессиональном развитии персонала - документ, предназначенный для того, чтобы формально определить цели профессионального развития персонала, поставить конкретные задачи, выделить основные виды обучения и регламентировать порядок взаимодействия структурных подразделений организации. Кроме того, положение определяет ответственность и разграничивает обязанности сотрудников при организации профессионального развития персонала.

Положение о профессиональном развитии персонала разрабатывается, главным образом, для того, чтобы систематизировать действия и процедуры, способствующие развитию и обучению сотрудников, их профессиональному росту. Кроме того, подробное формальное описание всех процедур помогает сократить затраты на обучение персонала и оптимизировать расходы компании. В положении дополнительно прописываются права и обязанности компании и ее сотрудников по отношению друг к другу.

Основными задачами политики ООО «ХАН» в области профессионального развития будут: совершенствование системы профессионального развития персонала, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности; построение развития персонала в соответствии со спецификой бизнес-процессов компании; формирование стандартов обучения; включение новейшего опыта, знаний, эффективных методов в процессе обучения персонала; развитие персонала в процессе обучения.

### **2.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН»**

Для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН» необходимо составить план расходов (табл. 8).

Таблица 8 – План расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН», 2017 г.

Мероприятие	Сумма, руб.
Печать Положения о профессиональном развитии персонала (бумага и картридж для принтера), оформление его в специальную папку с нормативными документами по управлению персоналом ООО «ХАН»	500
Обучение персонала по профессиональным программам подготовки (9 человек)	162 000
Итого:	162 500

Таким образом, расходы на реализацию мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН» в 2017 году составят 162 500 рублей. В дальнейшем затраты будут отнесены только на само обучение персонала.

Предложенная программа позволит предположительно повысить производительность труда работников ООО «ХАН» примерно на 15%, т.е. экономически это выглядит следующим образом:

Объем реализации продукции (работ, услуг) в текущих ценах в за 4 квартал 2017 г. составил 661 200 руб. при увеличении на 15% получаем – 760 380 руб. или увеличение на 99 180 руб.

В бюджет на профессиональное развитие персонала в ООО «ХАН» ежегодно закладывалось до 10 % от прибыли, т. е. 264 480 руб. / год.

Также планируется снижение текучести кадров в текущем и будущих периодах. Затраты на поиск и трудоустройство одного сотрудника составляют 4 200 руб. В 2016 г. затраты составили 16 800 руб.

Рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятий представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Сводная таблица экономического эффекта по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН»

Статья затрат	Затраты до	Затраты после
Повышение производительности труда	-	99 180
Обучение персонала	264 480	162 500
Затраты на поиск и трудоустройство нового персонала	16 800	-
Итого экономический эффект	281 280 – 261 680 = 19 600 руб.	

На данный момент экономический эффект составил всего лишь 19 600 рублей. Однако в дальнейшем, персонал получающий профессиональное развитие в ООО «ХАН» сможет работать более продуктивно и эффективно, что будет отражаться на производительности всей организации в целом. С учетом того, что в ближайшие три года организация планирует активно развиваться и расти, данные мероприятия помогут сократить ряд затрат на поиск и трудоустройство персонала в замен уволенного, сократить потери от снижения производительности труда, а также оптимизировать расходы на обучение персонала по конкретным профессиональным программам подготовки.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН» будет проявляться в следующем:

- повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности;
- повышение качества выполнения сотрудниками свои профессиональных обязанностей;

– улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте;

– повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах;

– повышение мотивации развития персонала.

Таким образом, социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН» показывает, что в компании:

1. Снизится уровень текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития.

2. Сократится продолжительность периода адаптации персонала.

3. Появление перспективы карьерного роста, связанного с профессиональным развитием персонала.

4. Улучшение социально-психологического климата.

Следовательно, совершенствование системы профессионального развития персонала в ООО «ХАН» даст положительный результат.

## **Вывод по главе 2**

Во второй главе нами разработаны мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН»:

1. Определить этапы работы в области профессионального развития персонала.

2.1. Провести прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации.

2.2. Определить направления обучения, выявления недостающих для эффективной работы навыков.

3. Разработать «Положение о профессиональном развитии персонала»

4. Выбрать образовательные программы и учреждения ДПО, провести обучение, обеспечить контроль результатов обучения.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий будет заключаться в разработке и внедрении Положения о профессиональном развитии персонала организации.

Экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 19 600 руб.

Социальная эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала будет проявляться в следующем: повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности; повышение качества выполнения сотрудниками свои профессиональных обязанностей; улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте; повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах; повышение мотивации развития персонала.

## Заключение

В настоящее время система профессионального развития персонала в компании является стихийным, без надлежащего пред- и посттренингового сопровождения, и нередко темы обучения лишь отдаленно связаны с нуждами компании. Само отношение к тренингам является недостаточно лояльным, что проявляется в потребности постоянного контроля посещения тренингов сотрудниками, которые в свою очередь не замотивированы на обучение своими руководителями. Мало кто из руководителей может сформулировать четкий запрос на тренинг. Такое положение дел показывает неэффективность нынешней системы профессионального развития персонала с помощью метода тренингов.

Система управления персоналом работает слажено и четко, но нуждается в решении острой проблемы обучения и развития кадров. В настоящий момент система развития сотрудников компания не реализует. А так же компании следует обратить внимание на отсутствие индивидуального плана карьерного роста.

ООО «ХАН» - динамично развивающаяся компания, которая работает на рынке предоставления персонала в аутсорсинг и лизинг в городе Екатеринбурге около года. За это время ей удалось создать устойчивый рынок предоставления персонала на складские работы, охватывающий не только город Екатеринбург, а так же такие города как: Березовский, Верхняя Пышма, Сысерть, Нижний Тагил, Краснотурьинск, Карпинск, Серов.

Проанализировав основные технико-экономические показатели компании ООО «ХАН», можно наблюдать снижение выручки на 7,97 % , а так же себестоимости на 20,24%. Средний уровень затрат на производство снизился на 0,13%. Прибыль от продаж возросла на 48,77%, соответственно возросла и рентабельность продаж на 0,026%, что говорит о стабильной работе предприятия. Чистая прибыль также увеличилась на 82,45%, рентабельность конечной деятельности соответственно возросла на 0,016%.

Анализ показал, что ООО «ХАН», используя свои сильные стороны, может воспользоваться следующими возможностями: за счёт небольшого штата работников и наличия дешёвых ресурсов нужно повысить объёмы производства, чтобы увеличить количество производимых услуг (т.к. идёт увеличение уровня жизни населения, следовательно, спрос растёт.). Также компании следует произвести разработки новаций в предоставляемых услугах при участии высококвалифицированных специалистов, что даст большие преимущества перед конкурентами за счёт привлечения новой аудитории потребителей и лидерства в новом сегменте рынка.

Но компания ООО «ХАН» также имеет и слабые стороны, которые несут за собой некоторые угрозы: молодой возраст компании, большое количество конкурентов, которые существуют на рынке давно и завоевали доверие у целевой аудитории. Эти угрозы могут значительно снизить спрос на услуги компании, что повлечет за собой немалые убытки. Поэтому во избежание плохих прогнозов компании необходимо совершенствовать качество своих услуг, которые смогут заинтересовать и будут удовлетворять потребности современного покупателя.

Обязанности по управлению персоналом возложены на главного бухгалтера.

кадровая служба, в лице главного бухгалтера, в компании ООО «ХАН» в целом работает достаточно эффективно, но существуют некоторые недостатки: функции отдела кадров в данном предприятии ограничены, методы по комплектованию подразделений не применяются, нет четкой системы аттестации персонала.

Одна из главных проблем компании ООО «ХАН» - это система профессионального развития сотрудников, которой в свою очередь не уделяют достаточно внимания. Предположительно это из-за того, что в компании небольшое количество человек, и, нет ответственного лица, ведь главный бухгалтер просто физически не успевает.

В настоящее время основой системы профессионального развития персонала ООО «ХАН» является использование такого метода как наставничество. Сложившаяся к данному моменту времени система развития персонала является действенным способом адаптации новых сотрудников и поддержания профессионализма уже работающего персонала, однако нуждается в оптимизации для достижения следующих целей:

- повышение производительности труда персонала;
- снижение уровня текучести.

Оптимизировать систему развития персонала ООО «ХАН» можно в первую очередь за счет устранения существующих проблем:

1. Отсутствие системности в области профессионального развития персонала.
2. Отсутствие определения потребности профессионального развития персонала организации и определения направлений обучения в соответствии с выделенной потребностью.
3. Отсутствие «Положения о профессиональном развитии персонала».
4. Отсутствие проведения обучения персонала организации в рассматриваемом периоде и его контроля.

Для решения выделенных проблем разработаны мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ХАН»:

1. Определить этапы работы в области профессионального развития персонала.
  - 2.1. Провести прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям и стратегическим целям организации.
  - 2.2. Определить направления обучения, выявления недостающих для эффективной работы навыков.
3. Разработать «Положение о профессиональном развитии персонала»
4. Выбрать образовательные программы и учреждения ДПО, провести обучение, обеспечить контроль результатов обучения.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий будет заключаться в разработке и внедрении Положения о профессиональном развитии персонала организации.

Экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 19 600 руб.

Социальная эффективность рекомендаций по профессиональному развитию персонала будет проявляться в следующем: повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности; повышение качества выполнения сотрудниками свои профессиональных обязанностей; улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте; повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах; повышение мотивации развития персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
2. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2013. – 291 с.
3. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 546 с.
4. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
5. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд-во ЕАОИ, 2015. – 200 с.
6. Кокшарова, В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2016. – 240 с.
7. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
8. Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2014. – 286 с.
9. Корпоративное обучение персонала организации [Текст]: Монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2011. – 280 с.
10. Кошарная, Г.Б. Инновационный кадровый менеджмент [Текст] / Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2015. – 135 с.
11. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с.

12. Магура, М.И. Организация обучения персонала [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 264с.
13. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2013. – 312 с.
14. Менеджмент [Текст]: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 591 с.
15. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
16. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: Учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 864 с.
17. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: Изд-во «Юрайт», 2013. – 561 с.
18. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 528 с.
19. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
20. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2014. – 443 с.
21. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 560 с.
22. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации [Текст] / О.С. Орлова – М.: Экзамен, 2015. – 464 с.
23. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] / В.К. Потемкин – СПб.: Питер, 2015. – 370 с.
24. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: Монография. Книга 27 / И.А. Ахметова, А.Г. Баширова, М.М.

Брутян и др., Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 216 с.

25. Рошин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: Учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

26. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы [Текст]: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 356 с.

27. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 480 с.

28. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: «Дашков и К», 2015. – 556 с.

29. Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом [Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2014. – 276 с.

30. Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 295 с.

31. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

32. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 356 с.

33. Шаповалов, В.К. Консультирование по карьере [Текст] / В.К. Шаповалов, О.В. Минкина. – М.: Академический Проект, 2014. – 282 с.

34. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2010. – 368 с.

35. Гарипова, Г.Р. Методические аспекты оценки эффективности управленческих инноваций [Текст] / Г.Р. Гарипова // Вестник технологического ун-та. № 1. 2015. – С. 324-329.

36. Коноплева, Г.И. Коучинг как основа развития персонала в условиях инновационной среды [Текст] / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко // Современные наукоемкие технологии. № 10-2. 2013. – С. 190-191.
37. Марасанов, А.С. Развитие персонала как основа современных управленческих инноваций [Текст] / А.С. Марасанов // Альманах современной науки и образования. № 8. 2012. – С.109-112.
38. Погребняк, С.И. LEAN+Training, или бережливое обучение [Текст] / С.И. Погребняк // Управление персоналом. 2010. № 12. – С. 19-25.
39. Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. 2014. №8. – С. 565-567.
40. Серкина, Н.А. Совершенствование управления развитием персонала в коммерческом ООО «ХАН»е [Текст] / Н.А. Серкина // Молодой ученый. 2015. №18. – С. 286-289.
41. Сыченкова, Е.В. КРІ как инструмент мотивации и стратегического управления / Е.В. Сыченкова, Л.Л. Надреева // Вестник магистратуры. 2015. № 1-2 (40). – С. 44-46.
42. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г., с изм. от 30 декабря 2008 г. / Российская газета от 21 января 2009 г. № 4831
43. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 31.01.2016) / Российская газета № 238-239 от 08 декабря 1994 г.
44. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
45. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
46. Методы развития персонала: современные тенденции и особенности применения [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по

персоналу». Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>

47. Сухорученко, О.В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации [Электронный ресурс] / О.В. Сухорученко // Интернет-журнал «Наукovedение». № 5 (18). 2013. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf>

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Индивидуальный план развития

#### 1. Общие сведения

Таб. № \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

#### 2.

	_____ (наименование должности)	_____ (наименование должности)	_____ (наименование должности)
Срок планируемого перемещения			
Перемещение в рамках ротации персонала			
Зачисление в кадровый резерв (период)			
Повышение квалификации			
Наименование видов подготовки в системе непрерывного образования (курсы, тренинги, стажировки и т.п.)			
Сроки подготовки в системе непрерывного образования			
Учебное заведение для подготовки в системе непрерывного образования (ВУЗы, учебные центры, УПЦ и т.д.)			
Направление обучения (менеджмент, психология, техническое направление и т.д.)			
Выполнение общественных обязанностей (участие в организации и проведении корпоративных мероприятий, участие в конференциях и т.п.)			

Подпись работника \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Согласовано:

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

## Приложение 2

### Анкета оценки потребности в обучающей программе (заполняется участником программы)

Участника программы (Ф.И.О.)	
Подразделение, отдел	
Название учебного курса	
Организация, проводящая обучение	
Инструкторы (Ф.И.О.)	
Дата начала программы	
Дата окончания программы	
Место проведения	

Кто является инициатором данного вида обучения? (Вы сами, начальник отдела/ службы, руководитель департамента, директор по профилю) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие теоретические знания планируете получить? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие навыки и умения планируете развивать? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие функциональные задачи поможет решить обучение на данном курсе? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Сколько сотрудников Вашего подразделения выполняют указанные функциональные задачи? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Оцените Ваш начальный уровень знаний по данной программе по пятибалльной шкале \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Каким еще структурным подразделениям (кроме Вашего) будет полезна информация, полученная при обучении на данном курсе? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Можете ли Вы обучить других сотрудников после прохождения курса (частично или полностью)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие дополнительные ресурсы могут потребоваться, чтобы использовать результаты обучения? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

Какой явный результат продемонстрирует применение полученных знаний, умений, навыков на практике? \_\_\_\_\_

---

---

Рекомендации отдела по работе с персоналом \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

### Положение о профессиональном развитии персонала

#### 1. Общие положения

1.1. Положение об обучении и развитии персонала ООО «ХАН», далее - Положение, является документом, регламентирующим порядок организации и проведения профессионального обучения сотрудников.

1.2. Положение устанавливает общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников через создание и функционирование единой системы профессиональной подготовки «ХАН», далее - Компании.

1.3. В Положении даются общие понятия, определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

#### 2. Основные понятия и определения

2.1. Потребность в обучении персонала - несоответствие имеющегося у сотрудника уровня профессиональных знаний, умений, навыков требованиям должностной инструкции и изменяющимся условиям профессиональной деятельности.

2.2. Обучение персонала - процесс формирования и развития у сотрудников корпоративно ориентированных передовых профессиональных знаний, умений и навыков, а также привития им корпоративной культуры и стандартов Компании посредством методов обучения и воспитания.

2.3. Цель обучения - формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Компании до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции и обеспечивающего конкурентоспособность сотрудника любого звена в динамичных условиях современного рынка.

#### 2.4. Задачи обучения персонала Компании:

- овладение вновь принятыми в Компанию сотрудниками минимально необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного выполнения обязанностей по замещаемой должности;
- обеспечение конкурентоспособности персонала Компании через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с требованиями времени;
- подготовка из числа сотрудников Компании внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей;
- воспитание у сотрудников Компании стремления к самосовершенствованию и профессиональному росту.

#### 2.5. Виды обучения персонала:

- внутрифирменное обучение (процесс обучения организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами);
- внефирменное обучение (процесс обучения осуществляется в вузах, специализированных обучающих центрах, тренинговых компаниях и т. п.). Внефирменное обучение может быть длительным (до 5 лет) и кратковременным (до 5 дней).

#### 2.6. Формы и разновидности внутрифирменного обучения:

2.6.1. Очная - обучение с использованием традиционных приемов и методов обучения. Проводится в строго определенное время в установленных местах в составе учебных групп, с привлечением внутренних или внешних преподавателей. Разновидностями очной формы обучения являются:

- первичное профессиональное обучение - стажировка проводится при приеме сотрудника на работу в Компанию;
- совершенствование профессиональных знаний навыков и умений проводится систематически в течение всего времени работы сотрудника в Компании.

2.6.2. Дистанционная - направляемое и контролируемое самообучение (с использованием информационных, обучающих, контролирующих и тестирующих компьютерных систем, аудио - и видеоматериалов). Проводится индивидуально и самостоятельно каждым обучаемым в течение года по своему личному графику, с обязательным тестовым контролем усвоения знаний в специально устанавливаемые департаментом персонала сроки.

2.7. Формы внефирменного обучения:

2.7.1. Очно-заочная - длительное обучение в вузах без отрыва от производства с проведением очных сессий (1 - 2 недели ежеквартально или 3 - 4 недели 1 раз в полгода) с выездом к месту проведения сессий.

2.7.2. Очная - кратковременное обучение на специализированных симпозиумах, курсах, семинарах с отрывом от производства.

2.7.3. Вечерняя - обучение (после 18.00) на спецкурсах, семинарах, тренингах и т. п. без отрыва от производства.

2.8. Силы и средства внутрифирменного обучения:

- собственные преподаватели - руководитель и специалисты учебно-методического центра, а также другие должностные лица Компании (руководители подразделений), в обязанности которых входит обучение подчиненного персонала;

- внешние преподаватели - профессиональные независимые преподаватели, специалисты - тренеры консалтинговых и тренинговых фирм, учебных центров, приглашаемые для проведения занятий с персоналом компании;

- типовая программа обучения специалиста - формализованный текстовый документ, содержащий систематизированные сведения о целях, задачах, содержании минимально необходимого обучения сотрудника по конкретной специальности. Программа разрабатывается профильным департаментом совместно с департаментом управления персоналом,

утверждается директором профильного департамента и хранится в профильном департаменте;

- базовое учебное пособие - основное учебно-методическое средство - совокупность систематизированных профессиональных знаний текстового и графического формата, разъясняющих основные положения, требования и сведения, регламентирующие профессиональную деятельность по профилю того или иного департамента и предназначенные для изучения в ходе профессиональной подготовки; пособие разрабатывается профильным департаментом совместно с департаментом управления персоналом, утверждается директором профильного департамента и хранится в профильном департаменте;

- технические средства обучения и учебное оборудование - внутрикорпоративное виртуальное пространство, электронная почта, компьютеры, видео-, аудио - и проекционная аппаратура, помещения и мебель, используемые для решения задач обучения.

2.9. Силы и средства внефирменного обучения - инфраструктура и дидактическая среда учебных заведений, центров, компаний, в которых осуществляется внефирменное обучение персонала Компании.

2.10. Обучаемый персонал - все сотрудники Компании, которые подразделяются на учебные потоки:

Поток N 1. Высший руководящий состав: генеральный директор, руководители подразделений.

Поток N 2. Заместители руководителей подразделения.

Поток N 3. Менеджеры среднего звена.

Поток N 4. Специалисты производства и персонал рабочих специальностей.

2.11. Обучающий персонал - внутренние и внешние преподаватели.

2.12. Система обучения персонала Компании - совокупность специальным образом организованных сил и средств, разновидностей и форм профессионального обучения, функционирование и использование которых

направлено на удовлетворение потребностей обучаемого персонала в приобретении профессиональных знаний, развитии навыков и умений.

### 3. Планирование профессиональной подготовки

3.1. Необходимость и направленность профессиональной подготовки, а также выбор форм и разновидностей обучения определяются исходя из потребностей в профессиональной подготовке.

3.2. Выявление потребностей в профессиональной подготовке для подчиненного персонала осуществляется должностными лицами всех степеней непрерывно и постоянно.

3.3. Планирование профессиональной подготовки может быть перспективным - на год и оперативным - на предстоящий месяц. Оперативное планирование осуществляется в случаях, если возникает потребность в дополнительном обучении персонала, которое требует финансовых затрат и не могло быть предусмотрено при планировании на год (внеплановое обучение - стажировка вновь принятых сотрудников, платные семинары, тренинги и т. п., сведений о проведении которых не существовало на момент разработки годового плана).

3.4. Исходными данными для планирования профессиональной подготовки являются:

- указания генерального директора по организации профессиональной подготовки;
- сведения о привлечении в Компанию новых сотрудников;
- типовая программа обучения специалиста;
- заявка должностных лиц на проведение профессионального обучения подчиненного персонала;
- докладная записка об организации внепланового обучения;
- результаты аттестаций подчиненного персонала;
- учебные программы вузов, консалтинговых и тренинговых фирм и компаний;
- план подготовки кадрового резерва.

3.5. План профессионального обучения на год является приложением к настоящему Положению, разрабатывается департаментом по управлению персоналом, утверждается генеральным директором.

3.6. Результатом работы по оперативному планированию профессиональной подготовки является утвержденная докладная записка об организации внепланового обучения, которая утверждается не позднее 20 числа предшествующего обучению месяца.

3.7. Докладная записка об организации внепланового обучения разрабатывается руководителем подразделения до 15 числа предшествующего обучению месяца, согласуется с департаментом по управлению персоналом и утверждается генеральным директором. На основании утвержденного плана профессионального обучения на год, утвержденных докладных записок об организации внепланового обучения и типовой программы обучения специалиста на каждый случай обучения разрабатывается расписание занятий.

3.8. В расписании указываются дата, время, тема, место занятия и фамилия преподавателя.

3.9. Лица, привлекаемые к проведению занятий в качестве преподавателя, руководствуясь расписанием занятий, разрабатывают план проведения занятия, в котором отражают основные изучаемые вопросы, краткое их содержание, время и место занятия.

3.10. Ответственность и контроль за представлением на согласование и утверждение планирующих документов профессионального обучения в сроки, определяемые п. п. 3.5, 3.7, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, возлагаются на разработчика этих документов.

3.11. Общее руководство процессом планирования профессиональной подготовки персонала Компании осуществляет служба персонала.

#### 4. Организация и проведение профессиональной подготовки

4.1. Внефирменное обучение за счет компании предусматривается для обучаемых учебных потоков N 1 и N 2.

#### 4.2. Очно-заочная форма обучения в вузах:

4.2.1. Направление сотрудника на внефирменное обучение по очно-заочной форме может осуществляться только при наличии желания с его стороны. При этом сотрудник подготавливает докладную записку с просьбой о направлении на обучение и представляет ее.

4.2.2. Докладная записка кандидата на обучение рассматривается соответствующими должностными лицами, которые излагают свое мнение об актуальности и целесообразности запрашиваемого обучения.

4.2.3. Окончательное решение о направлении кандидата на внефирменное обучение принимается генеральным директором.

4.2.4. Срок рассмотрения кандидатуры на внефирменное обучение по очно-заочной форме не может превышать 10 рабочих дней в каждой инстанции. Результаты рассмотрения в вышестоящей инстанции доводятся кандидату на обучение установленным в Компании порядком делопроизводства.

4.2.5. Кандидат, направляемый на внефирменное обучение по очно-заочной форме, заключает гражданско-правовой договор с Компанией-работодателем на повышение квалификации без отрыва от производства. Заключаемый договор должен содержать наименование сторон, указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую обучаемым, обязанность кандидата пройти обучение и в соответствии с полученной специальностью и квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, устанавливаемого договором на повышение квалификации, а также иные условия, определяемые соглашением сторон. Договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

4.2.6. Гражданско-правовой договор на повышение квалификации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора. В случае если обучаемый по окончании обучения без

уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возмещает понесенные работодателем расходы в связи с обучением.

4.3. Очная и вечерняя формы обучения на курсах, семинарах, тренингах:

4.3.1. Направление сотрудника на внефирменное обучение по очной или вечерней форме осуществляется на основании утвержденного плана профессионального обучения на год или утвержденной докладной записки на внеплановое обучение (см. п. 3.11).

4.4. Внутрифирменное обучение:

4.4.1. Очная форма обучения.

Обучение организуется в сроки и по содержанию в соответствии с расписанием занятий. Утвержденное расписание занятий доводится разработчиком расписания до лиц, привлекаемых к проведению занятий не позднее 2 дней до начала занятий.

Лица, назначенные для проведения занятий в качестве преподавателей, несут полную ответственность за качественное и своевременное их проведение.

Занятия по мере необходимости должны обеспечиваться учебно-методическими материалами и техническими средствами обучения. В обязательном порядке каждое занятие обеспечивается базовым учебным пособием департамента, по профилю которого проводится данное занятие.

Базовое учебное пособие и типовая программа обучения специалиста разрабатываются по профилю каждого департамента и по мере необходимости, но не реже 1 раза в год обновляются. К разработке (обновлению) учебно-методических материалов по решению директора департамента привлекаются наиболее подготовленные специалисты Компании и линейных предприятий, имеющие склонность к педагогической и научно-исследовательской работе.

Разработанные версии учебно-методических материалов хранятся в департаментах (на линейных предприятиях) и используются по мере необходимости при проведении занятий.

В учебно-методическом центре Компании создается периодически обновляемый банк электронных версий базовых учебных пособий и типовых программ обучения специалистов всех департаментов.

Продолжительность учебного часа составляет 50 мин. Количество учебного времени в день не может превышать 8 учебных часов.

По результатам обучения могут проводиться контрольные занятия в форме экзаменов или зачетов. Для проведения таких занятий создается экзаменационная комиссия. Необходимость проведения контрольных занятий и состав экзаменационной комиссии определяет должностное лицо, утверждающее расписание занятий (см. п. 3.12).

Департамент по управлению персоналом осуществляет контроль хода обучения и не позднее 3-х дней после его завершения представляет генеральному директору служебную записку о результатах и выявленных недостатках обучения.

#### 4.4.2. Дистанционная форма обучения.

Учебно-методические материалы по профилю каждого департамента размещаются на внутрикорпоративном сайте Компании в специально создаваемом электронном формате, который обеспечивает санкционированный доступ обучаемого к массиву информации, фиксирует время его работы с материалом и осуществляет проверку уровня усвоения знаний через систему тестовых заданий и опросников.

Размещение учебно-методических материалов на внутрикорпоративном сайте осуществляется с соблюдением мер обеспечения безопасности и защиты информации.

Обязанность по техническому обеспечению функционирования внутрикорпоративного сайта, разграничению доступа пользователей и защите информации возлагается на службу автоматизации.

Разработка электронных версий учебно-методических материалов и их своевременное обновление осуществляются профильным подразделением совместно с департаментом по управлению персоналом.

Обучаемые соответствующих учебных групп получают индивидуальные пароли доступа к информации, их касающейся, и имеют возможность в определенное время на рабочем месте заниматься профессиональным самообучением.

Аттестационная документация (время и периодичность самообучения, результаты решения тестовых заданий) контролируется службой управления персоналом. Результаты контроля используются для корректировки процесса самообучения.

Наряду с электронной версией используются видео - и аудиоматериалы, потребность в которых определяется директором профильного департамента.

Разработка учебно-методических материалов на видео - и аудионосителях осуществляется профильным подразделением совместно с департаментом по управлению персоналом в рабочем порядке.

## 5. Расходы на профессиональную подготовку

5.1. Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год департамента по управлению персоналом.

5.2. Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов Департамента по управлению персоналом на очередной месяц.

5.3. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Компании.

АНКЕТА  
для оценки эффективности программы обучения

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Дайте, пожалуйста, общую оценку программы обучения	
2	Насколько материал курса соответствует Вашей работе?	
3	Что из изученного материала Вы сможете использовать в своей повседневной работе?	
4	Рекомендуете ли Вы данный курс своим коллегам?	
5	Какие новые идеи, методики, подходы Вы узнали/освоили?	
6	Ваше самое сильное впечатление от мероприятия?	
7	С какими темами (вопросами) Вы хотели бы ознакомиться в дальнейшем?	
8	Оцените по пятибалльной шкале:	
	- преподавательское мастерство инструктора;	
	- качество подготовки курса;	
	- эффективность использования отведенного для обучения времени;	
	- ясность, доступность изложения материала;	
	- умение инструктора удерживать интерес участников в течение всего курса обучения	

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия
<i>Инновационный потенциал работника</i>	– совокупность способностей и возможностей осуществлять устойчивое развитие организации.
<i>Лояльность персонала</i>	– это преданность организации, выражающаяся в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа.
<i>Наставничество</i>	– процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения.
<i>Непрерывное образование</i>	- процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.
<i>Обучение персонала</i>	- целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.
<i>Оценка персонала</i>	– процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.
<i>Переподготовка кадров</i>	- обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.
<i>Персонал (кадры)</i>	– штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется,

	<i>прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.</i>
<i>План развития персонала</i>	<i>- это документ, описывающий все основные действия по количественному и качественному обеспечению человеческими ресурсами для достижения целей организации на определенный период.</i>
<i>Повышение квалификации</i>	<i>- это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний, навыков.</i>
<i>Профессиональное обучение</i>	<i>- процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.</i>
<i>Профессиональное развитие персонала</i>	<i>- это процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций.</i>
<i>Развитие персонала</i>	<i>- процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач.</i>
<i>Управление персоналом организации</i>	<i>– целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.</i>