

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения,  
группы 05001343  
Голядкиной Кристины Владимировны

Научный руководитель:  
доцент, к.псх.н.  
Куликова О.В.

БЕЛГОРОД 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОПРОСОВ	
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА..... 1	
1.1. Сущность повышения квалификации персонала организации .....	6
1.2. Основные подходы к обучению и повышению квалификации персонала.....	19
ГЛАВА II АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ	
ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ» ..... 19	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Инженерные системы».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Инженерные системы».....	51
2.3. Анализ системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы».....	38
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ	
СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ	
ООО «ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»..... 51	
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы» .....	64
3.2. Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий .....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	885

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Рост производительности предприятия и его эффективность во многом зависят от трудовых ресурсов, имеющих в распоряжении у данного предприятия. В процессе глобализации и акселерации экономики предприятиям необходимо следовать в ногу со временем и располагать высококвалифицированным персоналом. Это означает непрерывное развитие и обучение сотрудников, следствием чего является достижение поставленных целей и получение необходимых результатов. При этом внимание акцентируется не только на знаниях, основанных посредством теоретических тренингов и семинаров, но и на умении применить эти знания в процессе трудовой деятельности, что должно в итоге привести к достижению поставленных задач. Кроме того, способность трудовых ресурсов грамотно использовать полученные в ходе обучения знания является одним из основных моментов эффективности производства. Не отстают и производственные технологии, требующие от технического персонала первоклассное знание нового оборудования и технологий. Системы продвижения товаров на рынок и продаж развиваются еще более стремительно. Все это не оставляет иного шанса работодателю для сохранения занимаемой доли рынка и в конечном итоге всего бизнеса, как постоянно повышение образовательного уровня своих подчиненных.

**Степень научной разработанности темы.** Подходы по проблеме повышения квалификации персонала, формирования и организации процесса повышения квалификации, нашли свое место в трудах как зарубежных (М. Альберт, Дж. Иванцевич, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури) так и отечественных авторов (В. Бавыкин, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина, А.К. Саакян, А.И. Турчинова, В.А. Ядов). Отдельные аспекты исследования данной проблематики нашли отражение в работах авторов: Дж. Биллсбери, В. Везера, М. Вудкока, Г. Десслера, Д. Фрэнсиса и др.

**Объект исследования** – ООО «Инженерные системы».

**Предмет** исследования – система повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы».

**Целью** исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных **задач**:

1. Провести анализ теоретических основ повышения квалификации сотрудников в организациях на современном этапе;
2. Провести анализ деятельности организации и системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы»;
3. Предложить мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы» с учетом выявленных проблем и специфики организации и обосновать их эффективность.

**Информационная база исследования** включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей; статистические источники; официальные документы; результаты собственных расчетов и проведенных исследований в ООО «Инженерные системы».

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что выявлены недостатки в области повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы»; определены методы решения проблем в области повышения квалификации персонала в организациях; предложены направления по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы».

В качестве инструментария применялись следующие **методы**:

- 1) архивный метод (анализ документов),
- 2) методы опроса (анкетирование),
- 3) метод оценки эффективности;

4) методы обработки данных: качественные и количественные.

**Структура** исследования определяется поставленными в работе задачами и состоит из введения, трех глав, логически разделенных на подпункты, заключения, списка литературных источников и приложений.

## **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОПРОСОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

### **1.1. Сущность повышения квалификации персонала организаций**

В быстро меняющихся современных условиях многие организации сталкиваются с проблемой внедрения изменений. Это могут быть самые разные изменения: организационные, технологические, смена высшего руководства компании и многие другие. Для проведения этих изменений требуются и стратегический план развития, и оптимальная организационная структура управления, но, главное, необходим квалифицированный персонал, способный брать на себя ответственность и принимать решения. Особенно это относится к руководству.

Эффективность внедрения любой инновации в организации независимо от ее типа определяется степенью заинтересованности и участия среднего и низшего управленческого звена. Другими словами, процесс обучения должен помочь в первую очередь менеджерам преодолеть ряд качеств, мешающих внедрению изменений: это консерватизм, приверженность устоявшемуся порядку, склонность поддерживать иерархические отношения в неизменной форме. Предприятия, практикующие обучение своих сотрудников, следуют старой поговорке: «Люди – наше главное достояние». В такой атмосфере сотрудники, как правило, относятся к обучению как к поощрению и благу, что, в свою очередь, демонстрирует стремление руководителей персонально оценивать каждого сотрудника, в том числе и как потенциальных лидеров компании [18, с. 56]. Когда сотрудник попадает в число лиц, отобранных для прохождения обучения, это придает ему уверенность в том, что предприятие стремится вкладывать средства в долгосрочную программу повышения их эффективности. Кроме того, подобный вклад в сотрудников способствует развитию у них чувства глубокой лояльности к своему месту работы и принятию на себя более долгосрочных обязательств. Тщательно

спланированная программа обучения и повышения квалификации имеет кардинальное значение для повышения производительности труда, поскольку влияет на моральный настрой и уровень профессионализма сотрудников, а также сказывается на вашем личном успехе в качестве лидера для остальных [7, с. 13].

Тщательный контроль результатов обучения и их применение в рабочей деятельности сотрудников в короткие сроки позволяет достигнуть высокого уровня производительности труда, при этом повышая степень удовлетворенности клиентов. При повторном обучении по программе повышения квалификации обеспечиваются более высокие стандарты работы, укрепляется взаимодействие между сотрудниками, снижается напряженность в коллективе. В результате хорошо организованного обучения и повышения квалификации сотрудников выигрывает не только руководитель, но и сотрудники, и само предприятие, в целом. Повышение квалификации и обучение сотрудников – одна из самых важных обязанностей руководителя. Постоянное повышение эффективности предприятия может быть достигнуто только в том случае, если в компании реализуется программа регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников, что положительно отражается на работе всего коллектива [23, с. 14].

Непрерывное обучение и повышение квалификации способствуют росту производительности труда, что помогает сотрудникам максимально полно реализовывать свой потенциал через повышение личной эффективности. Успешное выполнение программы обучения и повышения квалификации начинается с готовности принять людей и уровень их профессионализма такими, какие они есть в данный момент и обеспечить надлежащий уровень их производительности завтра, что является одной из основных обязанностей каждого руководителя.

Обучение и повышение квалификации сотрудников позволяет повысить эффективность предприятия и увеличить прибыль компании гораздо больше, чем любая другая деятельность. Данный принцип должен

быть применим ко всем сотрудникам компании в отношении их обучения и повышения квалификации. Их ценность для предприятия возрастает с совершенствованием их навыков и умений. Когда они начинают осознавать возросшую эффективность своей работы, у них повышается внутренняя мотивация и уверенность в собственных силах. Повышение квалификации и обучение – это насущная необходимость, рабочая потребность, а также критический фактор для повышения эффективности деятельности всего предприятия [15, с. 86].

Обучение существенно важно для обеспечения максимальной эффективности, производительности труда и чувства удовлетворения работой у сотрудников. Неправильное отношение к обучению заставляет людей тратить гораздо больше собственного времени на деятельность с гораздо меньшей результативностью, по сравнению с тем, на что они способны, а также приводит к невозможности максимально полно использовать свой потенциал. И, безусловно, такое недальновидное поведение лишает остальных сотрудников многого.

Обучение и повышение квалификации сотрудников позволяют добиваться преимуществ для организации и достигать больших результатов в следующих сферах повышения эффективности компании: повышение производительности труда; повышение качества продукции или услуг; усиление моральных стимулов сотрудников и их более положительное отношение к работе; создание эффективного коллектива сотрудников как результат повышения персональной эффективности каждого; снижение текучести кадров; сокращение количества жалоб от клиентов; более рациональное использование ресурсов; повышение удовлетворенности от работы; повышение эффективности бизнеса; увеличение прибыли; снижение издержек; повышение уровня лояльности сотрудников к компании; формирование эффективной команды; формирование правильной корпоративной культуры [24, с. 76]. Непрерывное обучение и

совершенствования навыков формирует более универсальную и жизнеспособную рабочую силу.

Эффективное обучение способствует прогрессивной реализации потенциала сотрудников. Каждый получает большее удовлетворение от работы и в большей степени гордится выпускаемой продукцией или предоставляемыми услугами, либо и то, и другое, равно как и испытывает чувство гордости за компанию. Обучение и совершенствование незримо воплощаются в более высоком моральном духе сотрудников и осязаемо – в сокращении затрат и повышении производительности труда. В зависимости от степени сложности и ответственности задач или обязанностей сотрудников необходимо применять на практике следующие принципы: Сотрудники должны быть готовы усваивать информацию. Чтобы обучать сотрудников, руководителю необходимо чувствовать заинтересованность и обратную связь со стороны обучаемых. В данном случае руководителем описываются преимущества, которые приобретет персонал, пройдя курс обучения по выполнению задач либо новых обязанностей; демонстрируется искренняя заинтересованность в успехе обучения персонала и готовность оказать необходимую помощь; развивается чувство уверенности у сотрудников в собственных силах [34, с. 89].

Также происходит убеждение работников в том, что они должны формировать новые навыки и совершенствовать уровень своего профессионализма для поддержания высокой эффективности всей компании. Обучаемые должны чувствовать пользу от обучения. Руководитель должен постоянно укреплять в сотрудниках осознание тех преимуществ, которые они получают в результате обучения и совершенствования навыков. Необходимо четко и ясно объяснить сотрудникам преимущества обучения, акцентируйте внимание на тех позитивных изменениях, которые произойдут после прохождения обучения. Обратная связь способствует запоминанию. Обучаемые должны четко представлять результаты своей деятельности в настоящий момент [19, с. 34]. Руководителем определяется система, по

которой обучаемые будут получать информацию как об ошибках, так и о правильном применении учебного материала. Такой вид обратной связи ускоряет процесс запоминания, способствует исправлению ошибок и обеспечивает более эффективное усвоение материала. Обучение повторяется, если результаты были неудовлетворительны. Регулярное повторение повышает степень запоминания учебной информации. Поскольку навыки закрепляются повторением, очень важно, чтобы сотрудники регулярно повторяли верные действия. Запоминание происходит гораздо лучше, когда этот процесс разбит на определенные интервалы, а не осуществляется за один прием.

Конкретный способ или метод обучения либо повышения квалификации варьируется в зависимости от учебного материала, способностей людей к обучению и их жизненного опыта. Перед началом обучения необходимо выработать подход, который в дальнейшем может быть использован в качестве руководства: Руководитель должен четко объяснить, что необходимо сделать и почему [41, с. 67]. Излагаются задачи, которые необходимо выполнить и объясняется степень их важности. Даются пояснения к основным этапам. Выполнение задачи подразделяется на несколько этапов, легко поддающихся пониманию. Необходимо добиться того, чтобы сотрудники комментировали процесс обучения.

Для сотрудников создается атмосфера, при которой они стремились бы комментировать свои шаги в процессе обучения. Процесс обучения необходимо наглядно иллюстрировать. Один этап должен рассматриваться в ходе одного занятия. Почти все обучаемые лучше запоминают информацию, когда непосредственно наблюдают, как навыки, которым их обучают, на практике помогают успешно выполнять задачи. И только после этого сами применяют эти знания. Необходимо оказывать помощь обучаемым в применении материалов занятий. Когда руководитель разрешает обучаемым самостоятельно применять на практике материалы занятий, при необходимости он должен быть готов оказать помощь.

Достигнутый успех должен постоянно оцениваться. Руководителем должны создаваться количественная и качественная система учета результатов и контроля за их выполнением. В максимально сжатые сроки сотрудникам предоставляется возможность самостоятельно выполнить обязанности. Эффективность выполнения практически любой задачи в любой организации можно повысить путем предоставления письменных инструкций по ее реализации [17, с. 39]. Составление письменного руководства требует тщательного анализа задачи, описания максимально эффективного способа ее выполнения и системы контроля за результатами. Использование такой системы позволит сотрудникам определить степень их успеха для того, чтобы в дальнейшем они могли взять на себя ответственность за повышение эффективности своей работы.

Результат тщательно спланированной программы соответствующего обучения и повышения профессионализма во многом зависит от той атмосферы, в которую люди окунутся по возвращении к работе после прохождения курса обучения. Поскольку успех обучения определяется изменениями в поведении, обучаемые должны верить в то, что нововведения в их стиле работы будут оценены по достоинству. Если новый стиль поведения останется незамеченным, то люди быстро вернуться к прежнему более удобному для них образу жизни. В обязанности руководителя должно входить создание обстановки, благоприятствующей обучению. Работникам необходимо подавать пример, которым является сам руководитель, которому нужно лично повышать использование своего потенциала для личностного роста и персональной эффективности, а также и для дальнейшего повышения профессионализма.

Повышение личной эффективности руководителя станет первым шагом для остальных сотрудников на пути максимально полного раскрытия их собственного потенциала. Не стоит забывать тот факт, что в современном веке главным конкурентным преимуществом компаний, от которого будет зависеть развитие или банкротство, прибыль и издержки, выживаемость в

кризисы, является её эффективные сотрудники, а также наличие команды и количество лидеров в компании на всех уровнях. А создать это возможно только при наличии в компании системы постоянного обучения и повышения квалификации. Начинать весь этот процесс обучения необходимо с менеджеров, так как именно они управляют остальными сотрудниками и этим определяют будущее организации [34, с. 98].

*Профессиональное обучение* – процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации.

Предметом такого обучения являются:

– знания (теоретические, методические и практические знаний), необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

– умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

– навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике. Навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Обучение и профессиональная подготовка, а также повышение квалификации являются основными направлениями профессионального развития персонала, а также сторонами одного процесса [23, с. 93]. В процессе обучения у человека развивается интеллект, способность анализировать те или иные процессы, а подготовка связана с приобретением навыков и знаний которые относятся непосредственно к выполняемой работе. Система профессионального обучения должна увеличивать свою

способность к гибкому реагированию на потребности рынка и способность к инновациям.

Цикл профессионального обучения, а также повышения квалификации начинается с определения потребностей в обучении. Для этого выявляется степень соответствия между имеющимся и требуемым уровнем подготовленности сотрудника [42, с. 83]. На основании анализа потребностей обучения и ресурсов (временных, материальных, интеллектуальных) организации формируется план обучения, повышения квалификации, определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение и повышение квалификации рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от него отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности.

Ключевым моментом в управлении профессиональным обучением является определение потребностей организации в этой области, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным навыкам и знаниям своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают [14, с. 63]. Определение потребности в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий от отдела по управлению персоналом, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития организации и может включать формальное обучение, получение второго образования, перенимание опыта коллег и другие виды деятельности, ведущие к

изменениям в навыках и умениях, которые затем будут использованы на практике [25, с. 39].

Повышение квалификации трудового коллектива предполагает его обучение выполнению новых задач и полноценному применению современных технологий, а также выработку профессиональной надежности и развитие имеющихся умений. В ходе повышения квалификации необходимо научиться не просто выполнять работу принятым в настоящее время образом (профессиональный тренинг, направленный на выполнение конкретных задач), а постоянно изменять и совершенствовать методы работы, улучшая ее качество [8, с. 21].

В данном контексте термины «повышение квалификации» и «профессиональный рост» взаимозаменяемы и включают в себя «учрежденческую политику, программы и процедуры, обеспечивающие трудовой коллектив средствами для удовлетворения потребностей как самого коллектива, так и организации, возникающих при выполнении служебных обязанностей».

Существуют следующие общепринятые определения:

«Профессиональное развитие является процессом первостепенной важности, благодаря которому индивидуальный рост и рост организации могут с течением времени полностью достичь своего потенциала. Наибольший вклад в процесс развития вносит образование, которое непосредственно и непрерывно воздействует на формирование не только знаний и умений, но и характера и культуры, стремлений и достижений человека. Профессиональный тренинг – это краткосрочная систематическая процедура, призванная помочь освоить выполнение определенных задач или приобрести predetermined стандарты знания и навыки» [18, с. 56].

Образование как составляющая повышения квалификации является «... процессом, в рамках которого сотрудники организации получают поддержку, ресурсы и поощрение, необходимые для развития их интеллекта и профессиональных навыков на непрерывной основе». Тренинг, с другой

стороны, приводит к изменению и расширению знаний, умений и взглядов как у отдельных людей, так и у целого трудового коллектива. Он может приносить персональную пользу и оказывать содействие в достижении коллективных целей [18, с. 56].

Повышение квалификации – это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности [16, с. 20].

Побудительными причинами повышения квалификации, как указывает В.Р. Веснин, могут быть: «стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты» [14, с. 39].

Иногда под повышением квалификации подразумевают только то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниями выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направлено на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства [17, с. 83].

Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала.

Прежде всего, необходимо провести анализ причин сложившегося положения – изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения. Другим не менее важным индикатором является рост брака в трудовом процессе работника. Система повышения квалификации может включать курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, новых технологий в области автомобилестроения, школы мастеров и бригадиров, производственно-технические курсы, технологии, курсы обучения совмещаемым и вторым профессиям.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров [21, с. 1].

*Концепция специализированного обучения* ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

*Концепция многопрофильного обучения* является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутривыпускную и вневыпускную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

*Концепция обучения, ориентированного на личность*, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п. [15, с. 10].

Определяют следующее значение системы повышения квалификации персонала для организации [23, с. 191]:

- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиями рынка. Таким образом, повышается ценность человеческих ресурсов находящихся в ее распоряжении;

- позволяет организации более успешно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности вследствие повышения качества и производительности труда, снижение травматизма, сокращение издержек и снижение себестоимости, а также успешно справляться с введением новых направлений деятельности организации;

- повышение приверженности персонала к организации, снижение текучести кадров;

- поддержка и распространение среди работников ценностей и приоритетов организационной культуры, продвижение новых подходов и норм поведения, призванных поддерживать организационную стратегию.

Значение системы повышения квалификации для работника [29, с. 81]:

- рост квалификации, компетентности;
- более высокая удовлетворенность своей работой;
- расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне компании;
- рост самооценки;

Задачи работы в сфере обучения персонала должны соотноситься с целями организации. Среди основных задач можно выделить следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- приобретение слушателями знаний и навыков способствующих повышению уровня их профессиональной квалификации;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- повышение приверженности работников к своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;

– формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию, цели организации и сложившуюся в компании культуру труда.

Задачи обучения могут существенно варьироваться в зависимости от таких переменных, как интересы организации, содержание профессиональной деятельности. Они заключаются в развитии персонала, обеспечении организации хорошо подготовленными специалистами, увеличения уровня лояльности работников организации, формирование организационной культуры, повышения качества продукции и услуг, проведение организационных изменений в соответствии с целями организации и ее стратегиями [17, с. 12].

Потребность в профессиональном развитии выявляется в том, что абсолютное большинство преподавателей, уверенно справляющихся с традиционными методами распространения учебных курсов и программ, имеют ограниченное представление о подходах к обучению, при которых в центре внимания находятся потребности, выбор и учеба студента и используются материалы для самообразования в разных видах, начиная с печатной продукции и кончая Интернет».

Повышение квалификации должно быть:

- согласовано как с индивидуальными целями, так и с задачами, стоящими перед организацией в целом;
- планируемым и управляемым систематическим процессом (а не просто изучением случайных вещей во время работы);
- направлено на совершенствование знаний, умений, взглядов и производительности труда на уровне отдельного сотрудника, рабочей группы и всей организации.

## **1.2. Основные подходы к обучению и повышению квалификации персонала**

В данное время в мировой экономике складывается бурно развивающаяся ситуация конкуренции между различными субъектами разных отраслей и бизнеса. Борьба идет не только за внимание клиентов и потребителей, а также за высококачественные человеческие ресурсы. Все больше развивается тенденция переманивания сотрудников из одних организаций в другие. В связи с этим уверенности в завтрашнем дне не может ощутить много различных компаний. Уровень лояльности сотрудников это одна из главных и насущных проблем любого управленца, начальника.

Если правильно замотивировать, можно получить верного и преданного работника. Главным козырем в данном деле можно считать развитие трудовых ресурсов. Вложение в человеческий капитал, даст плюсы, как начальству, так и подчиненным и все в итоге будут довольны и трудятся на благо общего дела. Для этой цели хорошо подходят такие методы как программа обучения. В первую очередь надо понять, что же на самом деле является обучением. Под обучением понимают повышение образования и получение новых навыков и умений сотрудниками одной компании. Целью обучения является повышение эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей компании в целом [13, с. 67].

Руководство компании устанавливает цели и решаемые задачи, участников процесса обучения, его вид и способ проведения. Преимущество корпоративного обучения состоит в том, что полностью учитывается специфика деятельности предприятия. Например, к компании, которая занимается продажами, требуется другой подход, нежели производственному или консалтинговому предприятию. Назначение обучения – это не курс теоретических занятий, а реальный шанс применить все полученные знания на деле в данных реальных условиях. [11, с. 89].

Для начала еще до создания и проведения обучения каждой организации нужно точно определиться и выяснить для себя кто же на самом деле нуждается в проведении корпоративного обучения. Какие сотрудники в первую очередь будут в нем задействованы. Можно выделить несколько наиболее значимых групп. В данную категорию входят, менеджеры по продажам. Требуется обязательно обучение новым способам и хитростям продаж, знакомство с особенностями новых товаров и услуг своего предприятия [28, с. 73]. Следующими являются штаты клиентских подразделений. Здесь в обязательном порядке разрабатываются способы взаимодействия с покупателями, понять информацию о реализуемых товарах. Далее идут сотрудники юридического отдела, службы персонала, бухгалтерии.

Они знакомятся с нововведениями в Трудовом и Налоговом кодексах, а также в бухгалтерии и финансовом учете. Основополагающим фактором успешной работы сотрудников данных должностей является наличие и применение актуальной в данный момент времени информации. Конечно же нельзя забывать о новых сотрудниках. В этом случае новичкам предстоит с самого начала познакомиться с деятельностью компании, узнать ее историю, перспективы, методы работы и так далее. Обучение операторов автоматизированных систем так же жизненно необходимо для большинства компаний, в которых состоят такие специалисты. Обучение данной категории может происходить, например, при смене операционной системы на предприятии или смене устаревшей программы учета на более новую и так далее. Система обучения (СО) – составная часть менеджмента сотрудников, комплекс специализированных мер, решений и деятельности, обеспечивающих: упорядоченность и развернутость полученной информации; быстрое освоение сотрудников в новом коллективе или в случае смены места работы в рамках одного и того же предприятия; регулярное и эффективное развитие знаний и умений сотрудников компании [9, с. 16]. Данная система обучения открыта в доступе всем штатным

работникам организации. В систему входят портфель «внутренних» программ обучения и саморазвития сотрудников, а также выделенные программы обучения про «внешних» партнеров и подрядчиков. Важнейшими задачами СО являются: формирование целостной системы менеджмента и развития знаний; трансляция и создание единого корпоративного стиля, поведения и норм; организация тренингов [11, с. 36].

Теперь рассмотрим технологию работы системы обучения. Важнейшими пунктами присутствующими в ней и без которой не будет полноценного результата являются: последовательность и периодичность всего процесса обучения кадров; определение и соблюдение всех установленных правил выбора, оценки и формирования кадров компании; создание и поддержание специальных механизмов, которые помогут определить существование недостатка знаний и информации у сотрудников на определенный момент времени; управление процессами обучения, сбор методической информации, проведение оценки обучения, его качества и пользы для компании и сотрудников; сравнение полученных результатов оценок с предоставленным материалом, поиск зависимости; открытый доступ всем структурным подразделениям к информации обучения и тренингов; возможность руководству присутствовать на всех обучающих мероприятиях [33, с. 83].

Основными направлениями корпоративного обучения в компании являются: административное, высокопрофессиональная и корпоративная осведомленность, умение эффективно взаимодействовать, умение вести продажи, знание о каждом товаре компании, знать, как эффективно владеть и использовать информационные технологии. СО несет в себе как положительные, так и отрицательные стороны. К положительным аспектам можно отнести плановость.

Образовательный процесс и всё, что с ним связано заранее планируется работодателем и, поэтому, есть возможность его полностью контролировать. Другим положительным моментом являются полнота и масштаб данного

мероприятия. Программы обучения при необходимости могут охватить каждого сотрудника компании.

Помимо этого, такого рода обучение, как правило, имеет обширный перечень позиций: это и теоретические занятия по различным темам, деловые игры и семинары. В отрицательные стороны с уверенностью можно отнести чрезмерную формализацию [15, с. 83].

Такой вид обучения нуждается в большом количестве различных документов – договоров с провайдерами, финансовыми бумагами и т. д. Сам процесс такого обучения тоже достаточно формален. Еще одним минусом является отсутствие связи с потребностями и желаниями персонала.

Как правило, мнения сотрудников не учитывается при планировании и реализации обучения – оно «приходит» к ним, по воле руководства. «Обязательность» сотрудников всегда демотивируют, даже если они понимают полезность такого рода обучающих мероприятий.

Третьим и наверное самым главным отрицательным моментом для российской действительности немалые затраты для работодателя.

Обучение персонала, как правило, включает в себя:

– Во первых, обучение перед началом работы. Сотруднику предоставляется соответствующая информация перед началом работы.

– Во вторых, обучающая подготовка. Сотрудник изучает специфику работы в компании.

– Третьим шагом выступает адаптация. Сотрудники приспосабливаются к условиям труда, повышается уровень профессиональных компетенций [22, с. 63].

Анализируя перечисленные формы можно сделать вывод, что для каждого этапа требуется свой метод обучения. Например, обучение перед началом работы – это первоначальный инструктаж непосредственного руководителя, а для повышения уровня профессиональных знаний нужна более серьезная подготовка, поэтому сотруднику дают возможность

обучиться на всевозможных курсах, мастер-классах, лекциях и прочему. Длительность таких мероприятий от пары часов до нескольких месяцев.

После рассмотрения форм обучения перейдем к методам СО. Рассмотрим несколько наиболее популярных методик обучения. Одним из самых легких и мало затратных способов являются семинары. Эта форма обучения, при которой дается значительный объем теоретической информации, включающий несколько упражнений для практики, так же происходит обмен практическим опытом и методикой работы участников. Плюсами семинара являются: обсуждение материала, касающегося определенной узкой специализации, все непонятные моменты тщательно обсуждаются и разъясняются; корпоративное профессиональное обучение осуществляется за счет обновления и систематизации имеющихся знаний и информации, а также всех умений и опыта решения различных проблем, взглядов на ситуацию и т. д. Также есть возможность предоставлять информацию только небольшой группе работников компании. В процессе обучения люди делятся друг с другом всеми знаниями и опытом, рассказывают уловки и секреты более эффективной деятельности. В процессе планирования семинаров и лекций за основу берут график, который предложил руководитель, можно проводить подряд несколько семинаров и контролей, если они связаны тематически [31, с. 63].

Следующим уже более серьезным и лучше раскрывающим возможный потенциал сотрудников, является тренинг. Помимо всего прочего, тренинг хорошо подходит для получения первоначального опыта работы по выбранной специальности. Основной задачей тренинга является проведение анализа поведения сотрудников в определенных ситуациях, разбор этого всего на части и усовершенствование навыков работы. Отработка и улучшение навыков осуществляется благодаря играм, тематическим заданиям, загадкам и прочему. Количество информации в тренингах строго ограничено, ведь слушатели и участники должны полностью усвоить предоставленный им материал. Поэтому во время прохождения тренинга

каждый участник должен активно вести себя и выполнять поставленные задания. А для учителя возможно максимально уделить время участникам только в маленькой группе сотрудников. Вот почему тренинг должно посещать не более 10–15 человек [34, с. 82].

Для получения максимальной пользы от проведения тренинга, обязательны несколько методов.

Во-первых, это вовлеченность и активность участников процесса, это наиболее важный фактор, существенно отличающийся от активности человека, который присутствует на лекции и семинаре или читает книгу. В процессе проведения тренинга люди вовлекаются в специально разработанную ситуацию или игру и получают намного больше пользы в виде опыта и информации в отличие от семинара.

Следующим пунктом идет исследование. Смысл этой деятельности заключается в поиске и обнаружении новых принципов и методов действия в различных ситуациях. Следуя тому принципу, преподаватель создает новые идеи и ситуации, для решения которых сотрудникам нужно выходить за рамки привычных действий, использовать приобретенные знания на практике. Для группы обучающихся создают искусственную стрессовую среду, в которой нужно оценить все проблемы и найти способы решения.

Для получения актуальной информации о ходе решения проблем в заданной ситуации требуется обратная связь. Именно тренер должен позаботиться о создании условий, в которых будет присутствовать обратная связь. В определенных видах тренинга, где необходимо проводить оценку навыков и умений, создаются подходящие для этого задания. К примеру, дается задание и включается скрытая видеозапись работы сотрудника над проблемой, его поведения и действия для решения проблемы, после чего эта ситуация обсуждается.

Последним и немаловажным пунктом в тренинге является партнерское общение. Это вид общения, в котором учитываются цели, желания, мнение и интересы другого человека. При использовании данного типа связи между

сотрудниками, организация корпоративного обучения основывается на доверии и поддержке. Люди, принимающие участие в обучении, полагаются друг на друга, доверяют и принимают решения обоюдно [31, с. 52].

Третьим методом СО выступает групповая дискуссия так называемый «Круглый стол». В данной форме все обсуждения и разборы проблемных ситуаций проходят в открытой форме. Каждый участник высказывает мнение, после чего происходит коллективное обсуждение предложений. Члены занятия являются равными по статусу, опыту и сфере деятельности. От всех отличается только специалист, проводящий обсуждение. Его роль заключается в направлении ведения разговора. Все участники по очереди выдвигают собственную точку зрения по теме «Круглого стола», после чего коллективно обсуждают непонятные или спорные моменты [28, с. 76].

Групповая дискуссия лишь условно является формой обучения сотрудников, потому как в процессе ее проведения, как правило, сотрудники не обучаются, а совместно разрабатывают решения проблем. «Круглый стол» может стать заключением всего обучения, в процессе которого происходит повторение всех приобретенных знаний и теоретические возможности применения их на практике. Чаще всего количество участников групповой дискуссии не более 10-ти человек.

Четвертый метод, один из самых популярных форм повышения квалификации, в процессе которой происходит обмен знаниями и опытом, расширяются взгляды на деятельность, это мастер-класс [8, с. 26]. Различия семинаров и мастер-классов заключаются в том, что мастер-класс предполагает не только теоретическое предоставление знаний, но и практическое. Участники могут посмотреть, что делает руководитель наглядно.

Главными задачами мастер класса являются непосредственно: передача опыта слушателям и участникам при помощи демонстрации хронологии и последовательности действий, мыслей и т.д.; работа сообща, под руководством мастера над всеми проблемами и непонятными ситуациями;

передача собственных знаний остальным участникам; и последнее это помощь от преподавателя в направлении действий и процессов обработки информации всем участникам [48, с. 16].

Организация обучения может проходить несколькими способами. В компании работает внутренний тренер. В данном случае тренером является сотрудник компании, который освоил обучение и специальные курсы. В его обязанности входит регулярное и полное обучение персонала. Это выгодный и эффективный способ обучения, однако, стоит помнить, что тренер подчиняется руководству, поэтому его действия могут быть не совсем объективными, плюс ко всему, он может быть сам недостаточно компетентен. Ведь хороший тренер должен уметь разбираться во многих сферах деятельности, а не в работе одной только компании [12, с. 34].

Вторым способом является привлечение сторонней тренинговой компании – самый известный и используемый способ проведения обучения персонала. Специальная компания разрабатывает план обучения персонала, исходя из имеющегося бюджета организации, проводит обучение, контролирует работы процессов. Это замечательный способ получения знаний, если только компания действительно профессионал. Третьим способом является создание корпоративного университета. Максимально действующий способ, но очень затратный. Хотя, если корпорация может себе это позволить – это замечательное вложение [23, с. 72].

Рассмотрим один из интересных моментов корпоративного обучения. Он заключается в повышении лояльности персонала как отдельно каждого сотрудника, так и в целом по организации. Причиной этому служит благодарность сотрудников за внимание и вклад в их человеческий капитал. Для того чтобы поднять лояльность сотрудников нужен не малый стимул. Развитие и повышение уровня навыков и компетенция и является этим стимулом. Чем больше внимания уделять сотрудникам в данном вопросе, тем больше они будут благодарно, и следовательно уровень лояльности и приверженности своей компании будет увеличиваться в разы. Все они

понимают, что в них нуждаются, это заставляет их работать еще усерднее, а развитие профессиональных качеств увеличивает эту продуктивность. Впоследствии, сотрудник начинает быстрее подниматься по своей карьерной лестнице. Также корпоративное обучение способствует скорейшей адаптации персонала. За счет работы на разных тренингах в командах, формируется эмоциональный климат в коллективе [18, с. 6].

Происходит формирование отделов и подразделений в некое подобие «семей», где все полагаются друг на друга и работают как одно целое. Это уменьшает вероятность ухода сотрудников в другую компанию даже в случае переманивания с предложением более прибыльной должности. Еще одним фактором является осознание своей работы. До обучения многие даже весьма успешные сотрудники выполняя свои обязанности даже не задумываются о своем вкладе в общее дело.

Работа выполняется как что-то должное, за что можно получить материальные и нематериальные блага. После же проведения обучения, осознание своей значимости так же дает стимул и повышает уровень лояльности. Ведь сотрудник в котором нуждаются и который точно знает для чего он выполняет непосредственно свои обязанности в компании, начинает работать лучше и продуктивнее.

Таким образом, в данной главе рассматривалось такое понятие как система обучения и повышения квалификации. Чем больше времени и сил будет уделяться развитию своих сотрудников, тем больше будет лояльность и отдача в работе. Для создания системы обучения и повышения квалификации требуется выявление необходимости в ней и выбор наиболее приоритетных и рентабельных методов обучения.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Инженерные системы»**

Организация зарегистрирована регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду. ООО «Инженерные системы» находится по юридическому адресу: 308019, Белгородская область, город Белгород, Магистральная улица, 55А. ООО «Инженерные системы» присвоены ИНН 3123159692, ОГРН 1073123018650, ОКПО 99961710.

ООО «Инженерные системы» предлагает полный комплекс услуг по поставке, обслуживанию, запуску и ремонту оборудования для систем вентиляции, воздушного и водяного отопления, кондиционирования и водоснабжения.

ООО «Инженерные системы» предлагает широкий ассортимент отопительного и вентиляционного оборудования: теплогенераторы с газовым и дизельным нагревом, настенные и напольные газовые котлы, настенные и напольные газовые конденсационные котлы, крышные кондиционеры (руфтопы) с газовым нагревом, приточные установки с водяным, электрическим и газовым нагревом, а также газовые и дизельные наддувные горелки.

ООО «Инженерные системы» является сервисным центром по оборудованию и имеет склад запасных частей следующих марок: DeDietrich, Chaffoteaux, Reznor, Benson Heating, Ariston, Wolf, Vaillant, SFA group, Lamborghini, Protherm, KORF, Systemair, Haier, Ferroli, Hermann, Rockterm, Termica.

Перспективы развития ООО «Инженерные системы» напрямую связаны с приоритетными направлениями деятельности. Общество в дальнейшем планирует сохранить объем реализации услуг. Поставленные

задачи развития ООО «Инженерные системы» в будущей деятельности требуют совершенствования деятельности по оказанию услуг, повышения производительности труда, снижения затрат и повышения конкурентоспособности оказываемых услуг.

Основными направлениями поставленных задач являются следующие:

- усовершенствование и повышение качества услуг на базе новейших научно-технических разработок;
- разработка и создание новых видов услуг;
- четкая организация производства и строгий режим экономии энергоресурсов, материальных и денежных средств.

Среднесписочная численность работающих в 2016 г. в сравнении с прошлым годом уменьшилась и составила 150 человек.

Среднемесячная заработная плата на одного работающего в 2016 г. составила 23 943 рубля и выросла в сравнении с прошлым годом на 7,9 %.

Сумма чистой прибыли от основных видов деятельности в 2016 году по сравнению с прошлым отчетным периодом увеличилась на 69883 тыс. руб.

Мы можем сделать соответствующие выводы по основным разделам баланса.

Полученные в ходе данного анализа данные сведем в таблицу 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «Инженерные системы» в 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2015-2014	Изменения 2016-2015
01	Среднегодовая численность работников, чел.	178	164	150	-14	-14
02	Средний уровень заработной платы, руб.	12058	12566	14205	508	1639
03	Объем продаж, руб.	1835601	1834412	1692980	1189	-141432
04	Полная себестоимость, руб.	1811464	1814356	1654605	2892	-159751

05	Прибыль от продаж, тыс. руб.	16986	20056	38375	3070	18319
06	Материальные затраты, руб.	1624715	1607623	1433508	-17092	-174115
07	Расходы на оплату труда, тыс. руб.	60829	61562	70633	733	9071
08	Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	13175	16227	24715	3052	8488
09	Амортизация, тыс. руб.	6904	7033	9262	129	2229
10	Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.	4819,16	4632,35	3787,43	-186,81	-844,92

На основании данных, полученных в ходе нашего исследования, можно сделать следующие выводы. Численность работников в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократилась на 14 человек. К 2016 г. численность уменьшилась по сравнению с 2015 г. еще на 14 человек. Средний уровень заработной платы на предприятии имеет положительную динамику.

В 2015 г. объемы продаж сократились (по сравнению с предыдущим годом) с 1834412 до 1692980 руб. и на 174115 уменьшились материальные затраты. Вследствие этого, наблюдается перерасход ресурсов, составляющий 64215,10975 тыс. руб.

В период с 2016 г. по 2015 г. структура затрат изменилась, материальные затраты снижены на 10,83059 %, затраты на оплату труда увеличены на 14,73474 %, а отчисления на социальные нужды на 52,30788 %. В итоге мы можем наблюдать уменьшение совокупных затрат на 8,58216 % (или 155711 тыс. руб.), что, само собой, является благополучным показателем.

Среднегодовая выработка на одного работника уменьшилась на 844,92625 тыс. руб., что свидетельствует о слабой эффективности производства. Наряду с этим, при снижении выше указанных показателей мы имеем снижение также и часовой выработки на одного рабочего с 1749 рублей до 1520 рублей в час, по сравнению с 2014 годом.

Прослеживается повышение трудоемкости на 0,00157 час/р. и экономия трудовых ресурсов (109,707 чел.).

Потери рабочего времени составляют 750 рабочих дней в 2016 году, в 2015 году потери рабочего времени составили 490 рабочих дней.

По сравнению с 2015 г., в 2016 г. фонд рабочего времени одного работника уменьшился на 0,125 час, что указывает на не достаточно эффективное использование персонала организации. Этот факт может быть обусловлен как увеличением внутрисменных простоев, так и возрастанием целодневных потерь рабочего времени.

Также, следует отметить, что изменение валюты баланса в отчетном периоде составило 107195 тыс. руб., или 18,6899 %. Основной вклад в формирование оборотных активов внесла краткосрочная дебиторская задолженность (53,01393 % на конец года) и запасы (29,58104 % на конец года). Таким образом, структура с высокой долей запасов и краткосрочной дебиторской задолженностью свидетельствует о сезонной деятельности предприятия и его готовности к новому сезону.

Темпы роста выручки меньше темпов роста полной себестоимости услуг, затраты на 1 рубль оказываемых услуг уменьшились на 0,01174 руб./руб.

В ООО «Инженерные системы» отлажена сеть реализации услуг. Ухудшение некоторых показателей за 2016 год может быть объяснимо снижением эффективности использования оборотных активов и уменьшением объемов продаж.

Далее рассмотрим организационную форму ООО «Инженерные системы».

Организационно-правовая форма исследуемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью.

Структура управления ООО «Инженерные системы» включает в себя руководство предприятием (генеральный директор, заместитель генерального директора) и руководителей структурных подразделений

(начальников служб, начальников отделов, производственных подразделений). Организационная структура представлена на рис. 1.

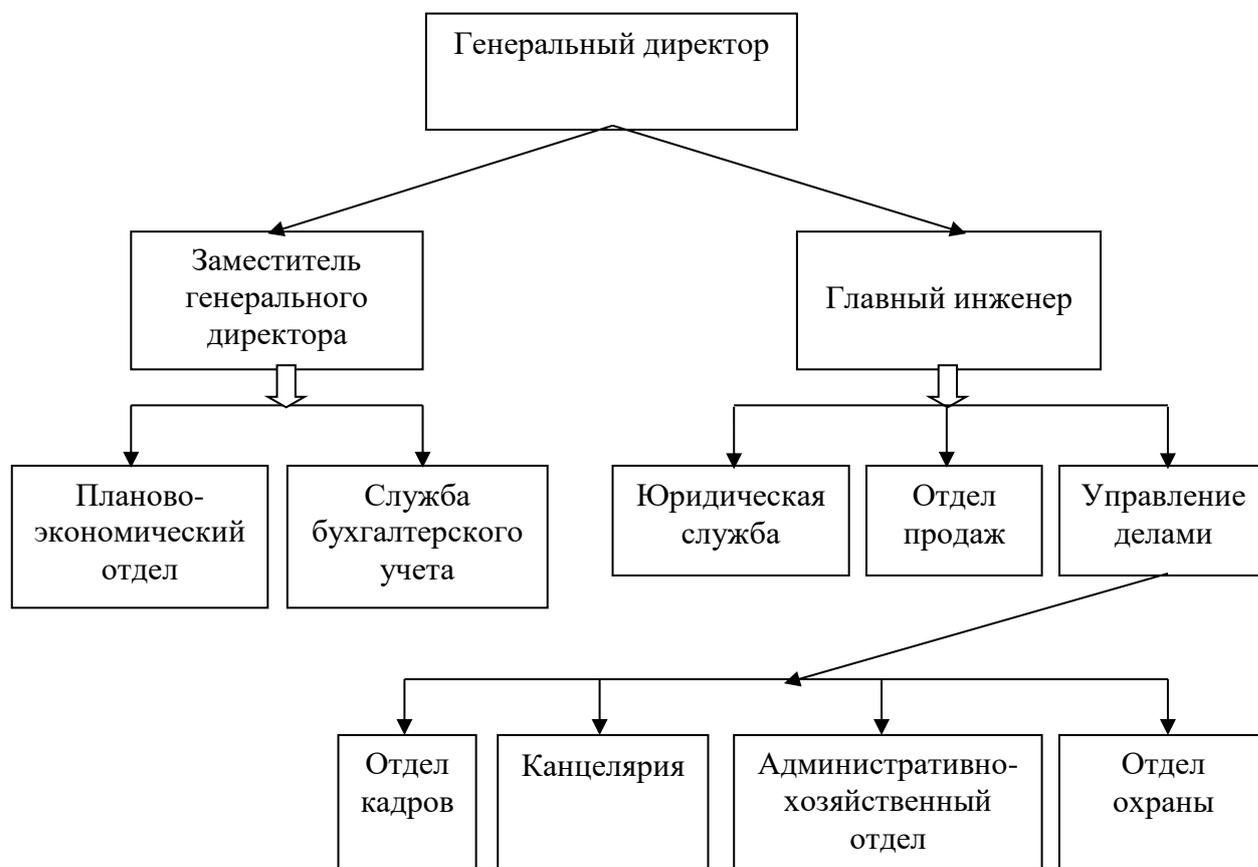


Рис. 2.1. Организационная структура управления  
ООО «Инженерные системы»

Общее управление предприятием осуществляет Генеральный директор. Непосредственное управление финансово-экономической деятельностью осуществляет заместитель генерального директора, в его подчинении находятся планово-экономический отдел и служба бухгалтерского учета.

Планово-экономический отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутриорганизационное планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный

статистический учет, анализ показателей работы основных отделов предприятия, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новый вид услуг, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

Служба бухгалтерского учета осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, учитывает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Главный бухгалтер обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству, контроль движения имущества и выполнением обязательств. Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерией, в количестве 5-ти человек.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, использование новейшей техники и технологии. Ему подчиняются отделы: юридическая служба, отдел продаж, управление делами.

В состав управления делами входят следующие структурные подразделения:

1. Отдел кадров;
2. Канцелярия;
3. Административно-хозяйственный отдел;
4. Отдел охраны.

Важнейшей составной частью предприятия становятся инновации – процесс постоянного обновления во всех сферах его деятельности. Но для того чтобы организовать инновации на предприятии, необходимы специальные подразделения, которые могли бы заниматься этой работой. Организацией инноваций в ООО «Инженерные системы» занимается техническая служба предприятия.

Техническая служба предприятия занимается разработкой и внедрением инновационных проектов на основе новейших достижений техники, улучшения качества услуг.

Проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Инженерные системы» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ООО «Инженерные системы»

№ п/п	Показатели	Период			Отклонение			
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное (+,-)		Относительное (%)	
					2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
1	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	11 689	11 639	11 639	-50	0	99,6	100,0
2	Среднегодовая дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 311	1 613	1 326	302	-287	123,0	82,2
3	Среднегодовая кредиторская задолженность, тыс. руб.	5 529	5 342	4 699	-188	-643	96,6	88,0
4	Материальные затраты, тыс. руб.	2 627	2 337	2 547	-290	210	89,0	109,0
5	Материалоотдача, тыс. руб.	3,64	3,76	3,50	0,12	-0,26	103,4	93,0
6	Материалоёмкость, тыс. руб.	0,27	0,27	0,29	-0,01	0,02	96,7	107,5
7	Фондоотдача, руб.	0,82	0,76	0,77	-0,06	0,01	92,4	101,4
8	Фондоёмкость, руб.	1,22	1,32	1,31	0,10	-0,02	108,2	98,7
9	Уровень рентабельности, %	5,35	3,26	3,79	-2,09	0,53	60,9	116,3

Среднегодовая стоимость основных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 50 тыс. руб. или на 0,4%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом не изменилась и составила 11 639 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 188 тыс. руб. или на 3,4%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 643 тыс. руб. или на 12,0%.

Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 302 тыс. руб. или на 23,0%, а в

2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 287 тыс. руб. или на 17,8%.

Материальные затраты ООО «Инженерные системы» в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшились 290 тыс. руб. или на 11,0%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 210 тыс. руб. или на 9,0%.

Вышеперечисленные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия оказали влияние на изменения следующих экономических показателей деятельности ООО «Инженерные системы» за 2014-2016 гг.

Изменения выручки от реализации услуг привело к тому, что производительность труда в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 17 тыс. руб./чел., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом – увеличилась на 3 тыс. руб. /чел. или на 1,4%.

Изменения выручки от реализации услуг и материальных затрат оказали влияние на увеличение материалоотдачи в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,12 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом материалоотдача уменьшилась на 0,26 тыс. руб. или на 7,0%. При этом материалоёмкость в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 0,01 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 0,02 тыс. руб. или на 7,5%, что является отрицательным моментом в деятельности ООО «Инженерные системы».

Изменения выручки от реализации услуг и среднегодовой стоимости основных средств предприятия оказали влияние на уменьшение фондоотдачи в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,06 руб. или на 7,6%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом фондоотдача увеличилась на 0,01 руб. или на 1,4%.

Фондоёмкость при этом увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,10 руб. или на 8,2%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 0,02 руб. или на 1,3%, что является

положительным моментом в использовании основных производственных фондов ООО «Инженерные системы» в 2016 году.

По итогам работы ООО «Инженерные системы» за анализируемый период уровень рентабельности в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился с 5,35% до 3,26%, а в 2016 году увеличился на 0,53% с 3,26% до 3,79%.

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сделать вывод, что в ООО «Инженерные системы» в анализируемом периоде значения показателей сильно колеблются. То есть, положение предприятия нестабильно.

Далее проанализируем показатели, характеризующие пассив баланса ООО «Инженерные системы» (таблица 2.3).

Таблица 2.3

## Оценка показателей пассива баланса ООО «Инженерные системы»

Показатели	Период				
	2014	2015	2016	Отклонение (+/-)	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
Валюта баланса, тыс. руб.	3704	3747	4178	-1151	+431
Собственный капитал тыс. руб.	1704	798	1082	+241	+284
Коэффициент автономии, %	0,1	0,2	0,3	+0,1	+0,1
Краткосрочные заемные средства, тыс. руб.	1818	2767	2914	-1392	+147
Долгосрочные заемные средства, тыс. руб.	182	182	182	-	-
Коэффициент привлечения краткосрочных заемных средств	7,5	3,5	2,7	- 4,0	-0,8
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	7,8	3,7	2,9	-4,1	-0,8
Коэффициент заемных средств	0,9	0,8	0,7	-0,1	-0,1

В результате проведения оценки показателей финансовой устойчивости видим, что большинство коэффициентов не соответствуют своим

нормативным значениям, что свидетельствует о неустойчивом финансовом состоянии ООО «Инженерные системы». В 2016 г. коэффициент соотношения заемных и собственных средств уменьшился, по сравнению с 2015 г., на 0,8 ед. В общем, коэффициент финансовой зависимости показывает какая часть активов финансируется за счет собственного капитала и долгосрочных обязательств, здесь видим, что в ООО «Инженерные системы» этот показатель колеблется от 27 до 50 %, что говорит об удовлетворительном финансовом состоянии организации.

Проведем анализ деловой активности предприятия ООО «Инженерные системы» (таблица 2.4).

Деловая активность означает весь спектр усилий, направленных на продвижение предприятия на рынках услуг, труда, капитала. При оценке деловой активности особое внимание необходимо уделить производственным запасам и дебиторской задолженности, исходя из которых определяется оборачиваемость оборотных средств.

Таблица 2.4

Оценка деловой активности ООО «Инженерные системы»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	Период				
	2014	2015	2016	Изменение (+/-)	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	1498	1229	1494	+220	+256
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	3142	3695	3142	-792	-553
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,71	7,89	8,06	-0,82	+0,17
Период погашения дебиторской задолженности	41	46	45	+5	-1
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,96	2,62	3,83	+0,66	+1,21
Период погашения кредиторской задолженности	184	137	94	-47	-43

В результате оценки деловой активности ООО «Инженерные системы» можно сделать вывод, что снижение оборачиваемости в 2016 г., по сравнению с 2015 г., говорит о росте дебиторской задолженности, понижении эффективности использования ресурсов и общей рентабельности производства, а также повышении нестабильности финансового состояния предприятия, что не очень хорошо отражается на деятельности предприятия.

Кроме этого, за 2014-2016 гг. уменьшилась кредиторская задолженность.

Таким образом, проанализировав показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Инженерные системы», можно сделать вывод, что на предприятии наблюдаются значительные колебания объема продаж, прибыли, роста кредиторской задолженности поставщикам, налоговым органам, в дефиците оборотных средств, следовательно, на данный момент ООО «Инженерные системы» нестабильно.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Инженерные системы»**

Проанализируем организационную структуру ООО «Инженерные системы».

В целом под организационной структурой предприятия следует понимать ее организацию из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед предприятием и его подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предполагает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия.

В промежутках между общими годовыми собраниями высшим органом управления является Генеральный директор предприятия. Генеральный

директор осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества в пределах компетенции, обусловленной Уставом ООО «Инженерные системы» и контрактом, заключенным с ним Советом директоров предприятия.

Для ООО «Инженерные системы» характерна линейно-функциональная организационная структура управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в ООО «Инженерные системы» является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. По структурной схеме заместитель директора по кадрам и общим вопросам контролирует работу отдела кадров, хозяйственного отдела, технических отделов. Работу службы непосредственно координирует начальник отдела.

Использование персонала в ООО «Инженерные системы» регламентируется:

1. Уставом предприятия;
2. Должностными инструкциями;
3. Положением о службе персонала;
- 3.1. Положениями о подразделениях;
4. Трудовым договором;
5. Договором о материальной ответственности.

К основным задачам отдела кадров можно отнести следующие:

- 1) создание целостной системы работы с кадрами, неразрывно связанной с ключевыми задачами, стоящими перед ООО «Инженерные системы»;

2) осуществление мероприятий по подбору, перемещению, увольнению работников;

3) организация мероприятий по обучению, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников организации;

4) аттестация работников;

5) обеспечение соблюдения трудового режима;

6) формирование установленной отчетности по предмету деятельности отдела;

7) согласование деятельности отдела с другими службами ООО «Инженерные системы».

В таблице 2.5 представим основные направления деятельности с кадрами в ООО «Инженерные системы».

Таблица 2.5

Основные направления работы с кадрами ООО «Инженерные системы»

№	Наименование направления	Цель
1	Учетно-организационная работа	Организация кадрового делопроизводства и учета персонала в соответствии с требованиями нормативных и законодательных актов
2	Планирование и подбор персонала	Определение потребностей подразделений ООО «Инженерные системы» и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами
3	Развитие персонала	Организация обучения персонала, профессионально владеющего современными технологиями
4	Система мотивации и стимулирования	Закрепление высококвалифицированных специалистов, мотивация и стимулирование сотрудников на достижение высоких результатов труда, повышение квалификации
5	Развитие корпоративной культуры	Развитие корпоративной культуры в соответствии с требованиями стратегии. Создание единой команды, организация эффективных коммуникаций, внедрение этических норм поведения

Использование персонала в ООО «Инженерные системы» направлено на осуществление комплекса организационно-технических, экономических и санитарно-гигиенических мероприятий, позволяющих осуществлять

технологический процесс, эффективно использовать производственные и другие площади, оборудование и персонал ООО «Инженерные системы», создавать благоприятные условия труда и на этой основе обеспечивать высокий уровень обслуживания населения.

Одной из важнейших задач кадровой и организационной работы в ООО «Инженерные системы» сейчас является сохранение традиционно высокого уровня квалификации персонала, обеспеченность компании кадрами. Принятие любого управленческого решения немислимо без тщательного и сбалансированного анализа.

В ходе написания работы нами был произведен анализ основных кадровых процессов на предприятии за последние три года. Эти показатели являются одними из основных индикаторов прибыльности предприятия.

Для расчета коэффициента оборота по приему воспользуемся следующей формулой:

$$K_{\text{об.пр}} = \frac{Ч_{\text{прин.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \times 100\% \quad (2.1)$$

где

$K_{\text{об.пр}}$  – коэффициент оборота по приему,

$Ч_{\text{прин.}}$  – число принятых за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала за период, чел.

Итак, мы видим, что в 2016 г. коэффициент оборота по приему составил 0,50%, что на 0,03% больше, чем в 2014 г. Максимальное значение данного коэффициента зафиксировано в 2014 году, тогда оно составило 0,78%.

Далее произведем расчет коэффициента оборота по выбытию:

$$K_{\text{об.выб.}} = \frac{Ч_{\text{выб.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \times 100\% \quad (2.2)$$

где:

$K_{\text{об.выб.}}$  – коэффициент оборота по выбытию,

$Ч_{\text{выб.}}$  – число выбывших за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала за период, чел.

Максимальное значение коэффициента оборота по выбытию отмечается в 2016 г. (0,88%), минимальное – в 2014 г. (0,51%).

Далее рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$K_{\text{пост.}} = \text{Ч}_{\text{раб.}} / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \times 100\% \quad (2.3)$$

где

$K_{\text{пост.}}$  – коэффициент постоянства кадров,

$\text{Ч}_{\text{раб.}}$  – число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода, чел.,

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала за период, чел.

Наибольшее значение по данному показателю наблюдается в 2014 г. (1,51%). В 2016 г. данный коэффициент составил 0,85%, а к концу 2016 г. снизился до 0,61%.

Следующим коэффициентом, который нам необходим для полноценного анализа основных кадровых процессов за последние три года, является коэффициент текучести кадров. Вычислим его по следующей формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = (\text{Ч}_{\text{ув.с.ж.}} + \text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц.}}) / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \times 100\% \quad (2.4)$$

где:

$K_{\text{текуч.}}$  – коэффициент текучести кадров,

$\text{Ч}_{\text{ув.с.ж.}}$  – число уволенных по собственному желанию, чел.,

$\text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц.}}$  – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала за период, чел.

Очевидно, что коэффициент текучести кадров увеличивается с каждым годом. В 2014 г. этот показатель составлял 0,51%, а в 2016 г. – уже 0,88%.

Коэффициент absenteeизма рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{абс.}} = \text{Ч}_{\text{общ.к.пр.дн.}} / K_{\text{раб.дн.}} \times \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \times 100\% \quad (2.5)$$

где:

$K_{\text{абс.}}$  – коэффициент absenteeизма,

$\text{Ч}_{\text{общ.к.пр.дн.}}$  – общее количество пропущенных персоналом рабочих дней,

$K_{\text{раб.дн.}}$  – количество рабочих дней за период,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала за период, чел.

Таким образом, коэффициент абсентеизма в 2014 г. достиг максимума за рассматриваемый период, составив 27,6%. Минимальное значение данного коэффициента зафиксировано в 2016 г. (10,28%).

В заключение проводимого нами анализа основных кадровых процессов за последние три года, рассчитаем следующий показатель, а именно: производительность труда по формуле:

$$П_{\text{тр}} = С_{\text{общ.об.прод.}} / Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\% \quad (2.6)$$

где:

$П_{\text{тр}}$  – производительность труда (стоимостная на одного работника за период), руб.,

$С_{\text{общ.об.прод.}}$  – стоимость общего объема произведенной за период продукции,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала за период, чел.

Итак, минимальное значение по данному показателю отмечается в 2015 году, и составляет 3234,89 тыс. руб. В 2015 г. производительность труда (стоимостная на одного работника за период) увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 1713,29 тысяч рублей.

Численность работающих предприятия ООО «Инженерные системы» на данный момент составляет 150 человек. Численность персонала, размеры производственной деятельности и регионального значения позволяет отнести предприятие к числу средних предприятий в Белгородской области.

На предприятии на 1 января ежегодно составляется штатное расписание. Штатное расписание утверждает генеральный директор ООО «Инженерные системы». В нем указывается наименование должностей, число штатных единиц, должностной оклад, всего в месяц.

Характеристика персонала ООО «Инженерные системы» по образованию представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Характеристика персонала ООО «Инженерные системы» по  
образованию

Категория работников	Количество работающих	Образование			
		высшее	среднетехническое	Среднее	незаконченное Среднее
Руководители	20	17	3	-	-
Специалисты	30	24	6	0	-
Рабочие	100	89	8	1	2
Итого	150	130	17	1	2

Как следует из данных, представленных в таблице 2.6, среди всех категорий персонала преобладают работники с высшим образованием.

В целях повышения образовательного уровня в ООО «Инженерные системы» уделяется большое внимание подготовке обучению персонала. Комплексная подготовка персонала является одним из направлений квалификационного и личностного роста персонала, а также фактором социально-экономического статуса предприятия.

Для регулирования движения рабочей силы на предприятии и нормирования работы отдела кадров, оценки кадровой политики на предприятии и выявления ее недостатков применяется нормативный показатель текучести кадров. Норматив текучести кадров составляет 5%. За снижение этого показателя на предприятии не предусмотрены специальные вознаграждения, однако данный показатель является важным при оценке хозяйственной деятельности предприятия, превышение фактического показателя над нормативным свидетельствует о недочетах в кадровой политике.

Таблица 2.7

Характеристика движения персонала на предприятии

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. к 2014 г., %
Списочное число работников на начало	178	164	150	-0,83

периода, чел (P <sub>н</sub> )				
Общий баланс рабочего времени организации за год, ч (P)	1754936	1783760	1785490	1,74
Коэффициент текучести кадров (K <sub>т</sub> ), %	4,71	5,45	4,92	4,37
Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K <sub>у</sub> )	0,98	0,98	0,98	-0,01
Коэффициент интенсивности текучести молодежи (K <sub>ит</sub> )	4,91	5,15	5,66	15,19
Коэффициент интенсивности текучести специалистов (K <sub>ит</sub> )	3,03	3,09	3,09	2,06
Коэффициент интенсивности текучести рабочих (K <sub>ит</sub> )	3,42	4,22	3,33	-2,57
Показатель абсентеизма (А), %	4,63	4,61	4,63	-0,02

Как следует из анализа полученных в таблице 2.7 данных, на предприятии достаточно высокая текучесть кадров, которая выросла по сравнению с 2014 г. на 4,37%. Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 4,9%.

Самые высокие показатели текучести отмечены у молодежи, которая в 2015 году превысила нормативный показатель на 0,66% с негативной тенденцией неуклонного роста. Очевидно, молодежь менее других групп довольна условиями работы в ООО «Инженерные системы». Текучесть специалистов и рабочих не превышает нормативные показатели.

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии высокий (0,98) и не имеет тенденции ни к росту, ни к снижению.

Показатель абсентеизма на предприятии сохранился на уровне 4,63%.

Приведенные данные свидетельствуют об удовлетворительных показателях движения персонала на предприятии и необходимости разработки мероприятий по снижению текучести кадров.

В ООО «Инженерные системы» одной из главных причин увольнения работников по собственному желанию является неудовлетворенность заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей. Причем эта причина в большей степени касается рабочих, хотя велико ее влияние и на процесс текучести среди служащих.

Вторая причина – уровень нормирования труда. Там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания,

своевременно не обеспечивается пересмотр норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы.

Следующая по важности причина – это неудовлетворенность условиями и организацией труда. К ним относятся, прежде всего, вредность производства, большие физические нагрузки, монотонный режим работы и т.д. Несмотря на то, что Трудовым Кодексом РФ и коллективным договором предприятия установлены определенные льготы для работников, занятых во вредных и тяжелых условиях труда, текучесть кадров среди этой группы по прежнему значительна. Объясняется это еще и тем, что по мере роста заработной платы, повышения общеобразовательного и культурного уровня людей. Особенно молодежи, у них возрастают требования к выбору места работы.

Определенное влияние на текучесть оказывают и бытовые условия. Сюда можно отнести плохое транспортное обслуживание, отсутствие некоторых социально-культурных объектов. Причинами увольнения молодежи, является неудовлетворенность профессией, а также плохая организация досуга и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень.

Планированию человеческих ресурсов в ООО «Инженерные системы» уделяется внимание. Ежемесячно проводится работа по определению числа работников, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Данное планирование скорее можно назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

Одним из важных направлений кадровой работы является процесс приёма персонала и расстановки кадров. Для отбора персонала применяется метод собеседования. Директор при окончательном утверждении

претендента на существующую вакантную должность подписывает соответствующий приказ о принятии на работу.

В ООО «Инженерные системы» существует положение о планировании проведения образовательных мероприятий, а также программа планирования карьерного роста сотрудников. Целью этой программы является рост сотрудников, а также воспитание руководителей-управленцев внутри компании. Для этого руководитель совместно с подчиненным разрабатывает стратегию карьерного роста, т.е. определяет, какое место сотрудник может занять на предприятии через 1-3 года.

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

- системы целей как основы оргструктуры управления;
- общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
- штатного расписания;
- должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Рассчитаем показатели эффективности использования персонала по формуле:

$$O_3 = \Delta\text{Ч} \cdot I_0, \quad (2.7)$$

где абсолютное изменение среднесписочной численности работающих:

$$\Delta\text{Ч} = \text{Ч}_0 - \text{Ч}_6, \quad (2.8)$$

индекс объема услуг:

$$I = Q_0/Q_6, \quad (2.9)$$

$Q_0$  – объем услуг в текущем году,  $Q_6$  – объем услуг в предыдущем году.

Производительность труда одного рабочего определяется как отношение произведенного объема услуг в денежных единицах к численности работников.

Таблица 2.8

Расчет показателей эффективности использования персонала

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. к 2014 г., %
Выручка, млн. руб.	225	246	264	17,33
Производительность труда, тыс. руб./чел.	219,7	241,4	258,8	17,82
Относительное высвобождение (-), дополнительное привлечение (+) численности работающих, чел, чел.	-	-5,6	0,9	-

Как следует из проведенного анализа, в анализируемом периоде производительность труда росла более высокими темпами, чем выручка. В 2016 году по сравнению с 2014 годом прирост выручка от продажи услуг составил 17,33%, а прирост производительности труда – 17,82%.

Поскольку в 2015 г. по отношению к 2016 г. производительность труда выросла, а среднесписочная численность рабочих увеличилась, то произошло относительное высвобождение числа рабочих. Наоборот, в 2016 г. относительно 2015 г. произошло дополнительное привлечение числа рабочих.

Социально-демографический состав ООО «Инженерные системы» на конец года приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Социально-демографический состав ООО «Инженерные системы», чел.

Показатели	2014	2015	2016
1. Общая численность работников, всего	178	164	150
мужчины	150	144	134
женщины	28	20	16
2. Численность работников по возрастным группам:			
до 18 лет	0	0	0
18-30 лет	58	44	30
31 -40 лет	120	116	112
41-50 лет	0	4	8
51 -59 лет	0	0	0
60 лет и более	0	0	0
4. Численность руководящего персонала, всего	12	14	12

Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает ООО «Инженерные системы».

Необходимо отметить, что по возрастному составу ООО «Инженерные системы» – достаточно молодое предприятие. От общей численности кадров предприятия – 95% в возрасте до 40 лет.

Таблица 2.10

Анализ текучести кадров ООО «Инженерные системы»

Показатели	2015	2016	Изменение (+/-)
Состояло по списку на начало года, чел.	164	150	-14
Принято, чел.	8	3	-5
Выбыло с предприятия,	1	2	1
по сокращению	0	0	0
по собственному желанию	1	2	1
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Баланс рабочего времени, часов	40656	53360	12704
Общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы	1537	2538	1001
Состояло на конец года, чел.	164	150	-14
Коэффициент текучести кадров (Кт)	0,052	0,1	0,048

Численность персонала в 2015 году уменьшилась на 14 чел.

Проведем анализ системы обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы».

Действующая в настоящее время система обучения представлена следующими характеристиками.

В рамках процесса обучения персонала происходит «ориентация» персонала, когда происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны ООО «Инженерные системы», причем это знакомство осуществляется посредством таких обучающих программ, как «История предприятия», «Введение в профессию» и т. п.

На этом этапе весьма целесообразным оказывается знакомство сотрудника с такими документами, как «должностная инструкция сотрудника», «коллективный трудовой договор», «правила внутреннего трудового распорядка».

Инструктаж – это разъяснение приемов работы с их некоторой демонстрацией непосредственно на рабочем месте. Инструктаж проводится либо отдела кадров, либо сотрудником, долгое время исполняющим свои обязанности и имеющим огромный опыт работы. Вообще говоря, все виды инструктажей – это элементы учебы. Статистические данные свидетельствуют, что особое внимание надо уделять работникам со стажем до 1 года, а также опытным работникам с большим стажем, так как эти категории работающих наиболее подвержены травматизму. В первом случае из-за неопытности, во втором – из-за чрезвычайной самоуверенности. Кстати, разбор несчастных случаев, проработка приказов есть также своеобразная форма обучения.

По характеру и времени проведения инструктаж сотрудников можно подразделить на вводный (вступительный), первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой.

Итак, анализ системы управления персоналом ООО «Инженерные системы» показал, что планированию человеческих ресурсов уделяется

внимание. Ежемесячно проводится работа по определению числа работников, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Данное планирование скорее можно назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

Таким образом, анализ системы управления персоналом ООО «Инженерные системы» показал, что планированию человеческих ресурсов на предприятии уделяется внимание. Ежемесячно проводится работа по определению числа работников, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Данное планирование скорее можно назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

### **2.3. Анализ системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы»**

Организации процесса обучения и повышения квалификации руководство ООО «Инженерные системы» уделяет большое внимание, что обусловлено спецификой деятельности.

Основным методом исследования выступил метод анкетирования персонала по изучаемой проблеме. Общий объем респондентов составил 58 человек различных категорий персонала, что составляет 52% от общего количества персонала ООО «Инженерные системы». Далее рассмотрим более

подробно результаты исследования. Какие методы повышения квалификации персонала применяются в ООО «Инженерные системы» показано на рисунке 2.1.

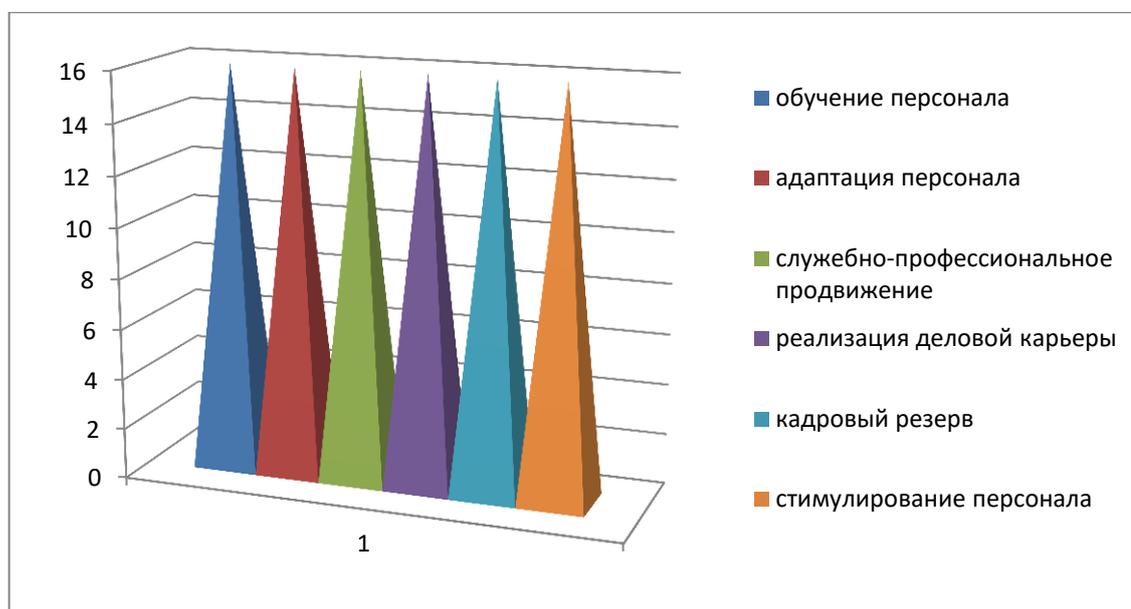


Рис. 2.1. Методы повышения квалификации персонала, применяемые в ООО «Инженерные системы»

Из рисунка 2.1 можно сделать вывод, что в ООО «Инженерные системы» используется весь набор методов для анализа повышения квалификации персонала.

Для того, чтобы узнать влияет ли эффективная система обучения персонала на возможности профессионального развития, мы опросили персонал организации (рис. 2.2). В структуре методов обучения персонала ООО «Инженерные системы», практикуются следующие:

внутренние семинары (информационно-консультационные, практические, проблемно-проектные);

внутренние стажировки, направленные на практическое освоение профессионально-важных технологий под наставничеством более опытных специалистов;

внутренние тренинги, направленные на формирование навыков делового общения и этикета в работе с клиентами, а также различных управленческих навыков;

дистанционное обучение (электронные курсы, видео-семинары);

внешние семинары;

сертификационные программы, направленные на получение права ведения профессиональной деятельности в интересах организации, установленного в законодательном порядке или в соответствии с внутренними нормативными документами;

самостоятельная подготовка, направленная на освоение новых знаний и навыков по направлениям деятельности сотрудников, постоянное повышение профессиональной квалификации в целях соответствия требованиям к занимаемой должности и профессионального развития;

наставничество.

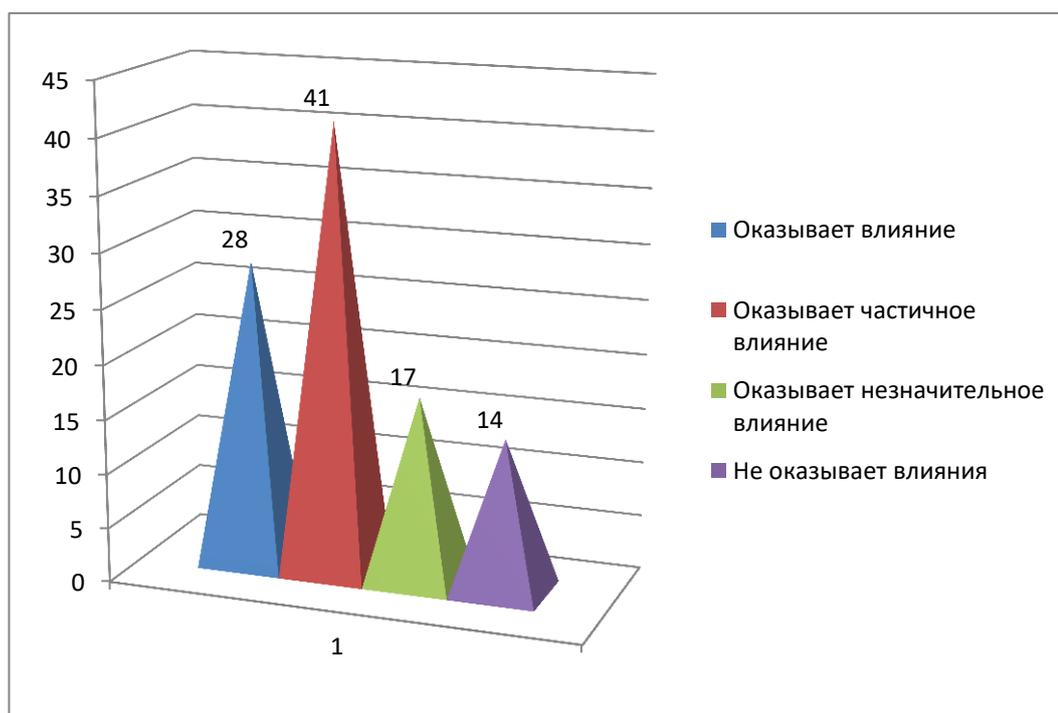


Рис. 2.2. Анализ влияния системы обучения персонала

В результате опроса персонала выявлено, что обучение персонала в ООО «Инженерные системы» достаточно развито. Сформирован достаточно большой комплекс видов обучения, приводящихся на предприятии. 28%

опрошенных сотрудников предприятия считают, что обучение оказывает достаточно большое влияние на профессиональное развитие персонала, в то же время 41% сотрудников предприятия считают, что данная система оказывает лишь частичное влияние. Не всегда сотрудник, прошедший, например, дистанционное обучение, получает достаточный набор профессионально-важных знаний и умений для реализации своих должностных и профессиональных функций. Также 17% опрошенных сотрудников считают, что обучение оказывает лишь незначительное влияние, и 14% сказали, что вообще не оказывает никакого влияния.

Адаптация молодых специалистов в ООО «Инженерные системы» (выпускников вузов, сотрудников, недавно пришедших в организацию и имеющих минимальный опыт работы или только начинающих делать первые шаги по карьерной лестнице) начинается с изучения Положения об адаптации персонала организации, регламентирующего все ключевые моменты, призванные обеспечить нужный результат адаптации, придающие ей четкую внутреннюю логику.

Система адаптации молодых специалистов в ООО «Инженерные системы» нацелена прежде всего на:

- снижение тревожности, неопределенности, испытываемых ими при вхождении в новый коллектив;
- формирование правильного понимания своих задач и должностных обязанностей, а также общей цели организации;
- формирование чувства причастности к делам организации и позитивного отношения к выполняемым обязанностям;
- выработку навыка безупречного выполнения своих функций;
- достижение высокого уровня мотивации, удовлетворенности своим трудом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения в организации, а также схем взаимодействия с другими подразделениями и коллегами.

Нами опрошено 19 сотрудников, пришедших на работу в ООО «Инженерные системы» в период до 5 лет. Целью опроса стало – определение наиболее проблемных видов адаптации персонала.

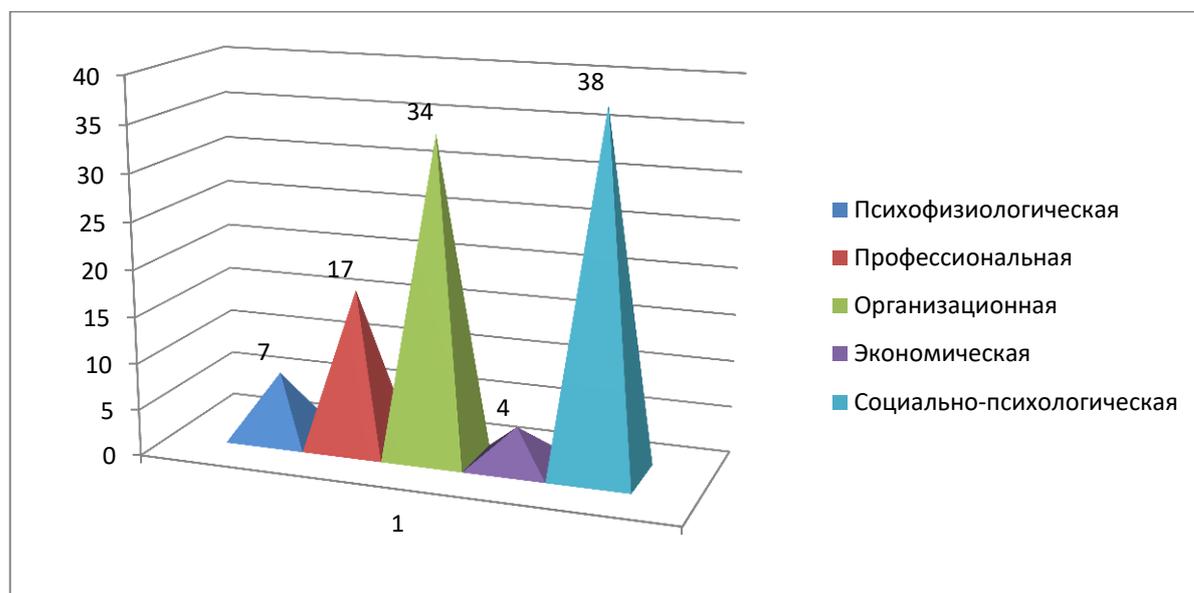


Рис. 2.3. Анализ проблемных видов адаптации для персонала

В результате опроса выявлено два основных вида адаптации персонала. Это организационная адаптация и социально-психологическая. Организационная адаптация предполагает освоение работником комплекса организационных требований: соблюдения режима труда и отдыха, трудовой дисциплины, регламентируемых служебными документами, формальных отношений между подразделениями и отдельными работниками. Социально-психологическая адаптация представляет собой адаптацию к трудовому социуму, нормам поведения, взаимоотношениям между работниками. Выявленные проблемные виды адаптации в ООО «Инженерные системы» в совокупности являются очевидными и предполагают наиболее протяженный адаптационный период. Наоборот, наиболее простыми и легкими для прохождения явились такие виды адаптации персонала как психофизиологическая, профессиональная и экономическая.

Система профессионального продвижения персонала узко связана с управлением деловой карьерой персонала, поэтому рассмотрим эти критерии в совокупности.

Главным аспектом системы профессионального продвижения и управления деловой карьерой персонала является регламентация данной деятельности. Персонал ООО «Инженерные системы» опрошен в данной ситуации с целью определения, регламентирована ли деятельность по профессиональному продвижению или нет (рис. 2.4).

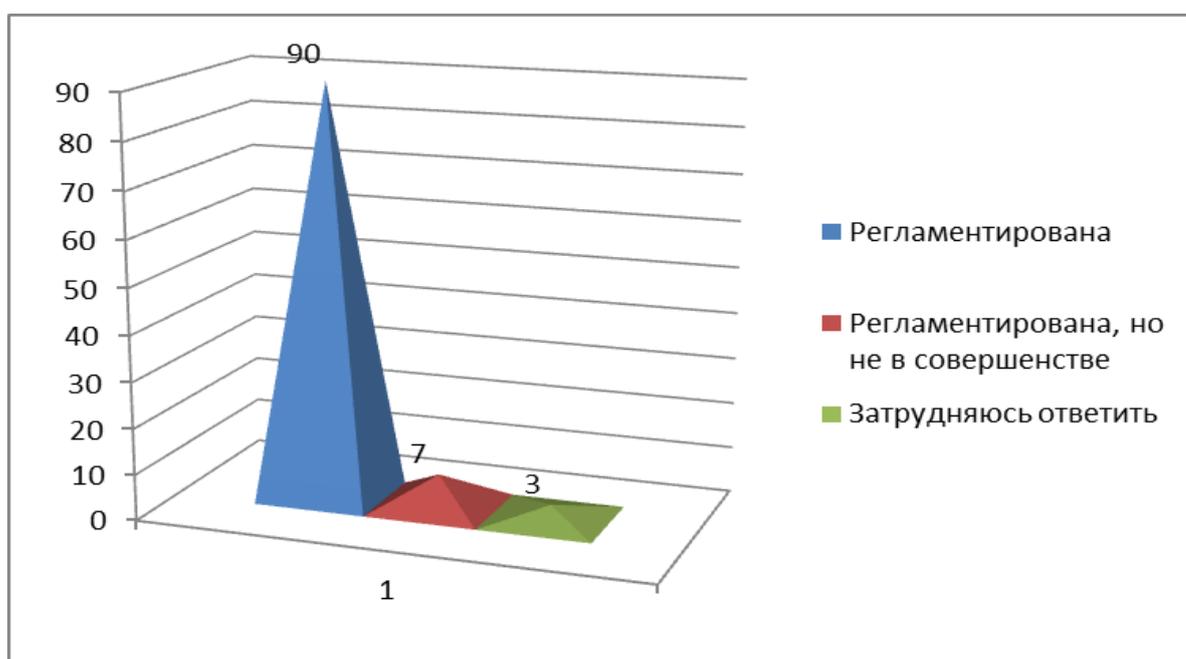


Рис. 2.4. Анализ регламентированности деятельности по профессиональному продвижению персонала

Почти в абсолютном соотношении сотрудники ООО «Инженерные системы» ответили, что деятельность в организации в процессе регламентации профессионального продвижения на высоком уровне. Разработаны различные положения о профессиональном продвижении сотрудников, действует система карьерной лестницы в ООО «Инженерные системы», в рамках которой каждый сотрудник может пройти все ступени карьерной лестницы при соответствии профессиональной компетентности и др. Малая часть опрошенных (7%) высказала мнение о не совершенности рассматриваемой проблемы, и 3% опрошенных вовсе затруднились ответить на поставленный вопрос.

Очевидным является вопрос к персоналу ООО «Инженерные системы» об оценке эффективности управления деловой карьерой персонала. Карьера – формальный контекст трудовой жизни человека. Она структурирует его трудовой опыт последовательностью ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь приобретает вид лестницы. Она является одной из форм реализации активности личности, проявлением синтеза знаний и стечения обстоятельств. Насколько эффективна система управления деловой карьерой ООО «Инженерные системы» показана на рисунке 2.5.

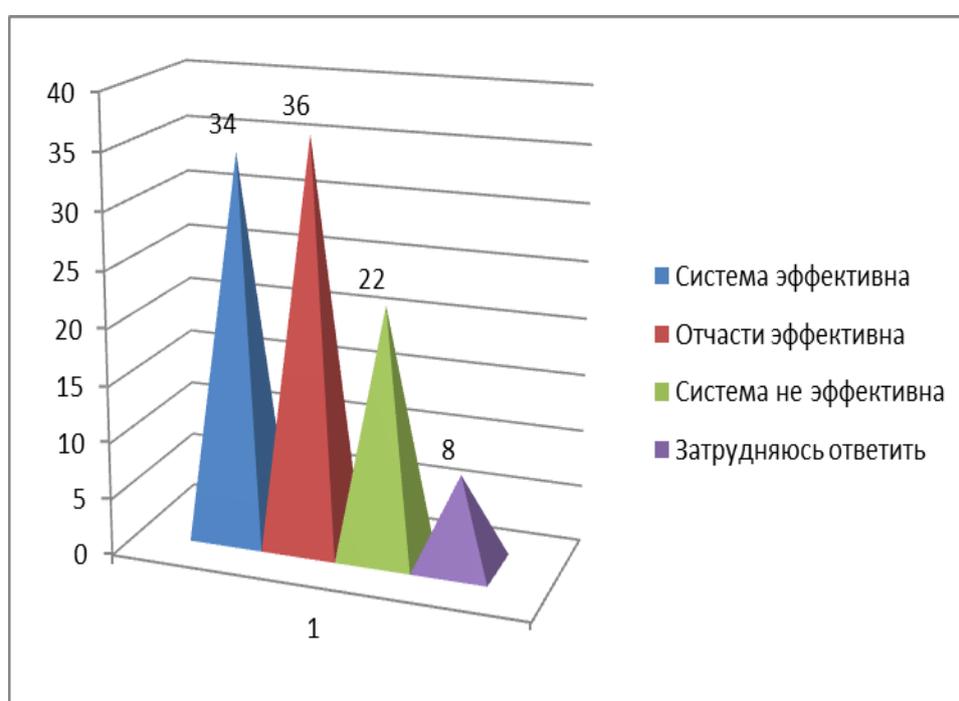


Рис. 2.5. Анализ эффективности системы управления деловой карьерой персонала в ООО «Инженерные системы»

Почти в равном соотношении оказались ответы респондентов об эффективности в полной степени системы управления деловой карьерой персонала (36%) и частичной ее эффективности (36%). Также почти четверть респондентов (22%) ответили, что изучаемая система вовсе не эффективна. Данные результаты позволяют сделать вывод о наличии каких-то недоработок и проблемных ситуациях системы управления деловой карьерой

персонала, ведь измерение эффективности является главным критерием результативности правильности использования системы.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним. Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадровый резерв необходим для того, чтобы, во-первых, обеспечить преемственность управленческих кадров, сохранив самое ценное, что есть в организации, ее корпоративную культуру; во-вторых – предотвратить возможные кризисные ситуации в организации в случае ухода ключевых менеджеров и, в-третьих, для стимулирования профессионального роста сотрудников ООО «Инженерные системы». Также наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании: уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников, предоставляет возможность сохранения знаний и опыта в компании. В любой компании существует естественная смена персонала, и более эффективно продвигать своих людей, чем нанимать сотрудников со стороны, т. к. на обучение и вхождение в бизнес нового человека необходимо значительно больше времени. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации, а также закрывать новые вакансии, а не только обеспечивать естественную смену персонала.

То, насколько формируется, развивается и используется кадровый резерв в ООО «Инженерные системы», мы узнали из результатов опроса ранее определенных респондентом нашего исследования. Данные представлены на рисунке 2.5.

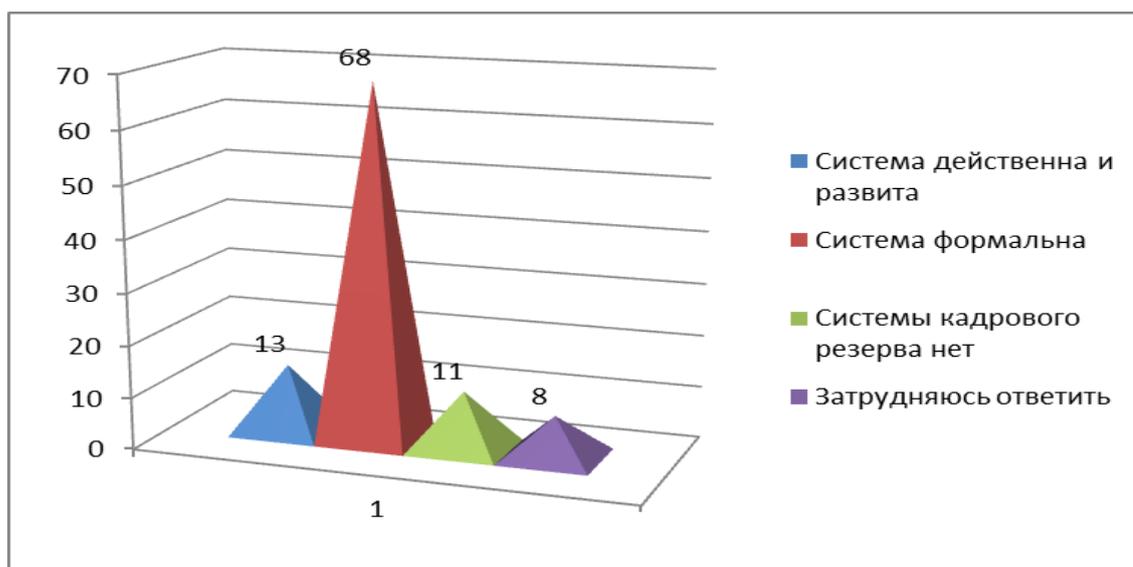


Рис. 2.5. Оценка развития системы кадрового резерва в ООО «Инженерные системы»

В результате опроса выявлено, что система кадрового резерва в ООО «Инженерные системы» в большей степени формализована. По мнению 68% опрошенных респондентов, система кадрового резерва в ООО «Инженерные системы» регламентирована Положением о кадровом резерве, но практической направленности не имеет. Те люди (внешние), которые принимаются в кадровый резерв, как правило, в ООО «Инженерные системы» трудоустроены не бывают. Внутренние сотрудники, желающие быть в кадровом резерве на вышестоящие должности, конечно, состоят в списке и не более того. В целом респонденты отметили, что система кадрового резерва в ООО «Инженерные системы» не действенна. 13% опрошенных респондентов отметили все же, что система действенна и развита. В группу данных респондентов вошли руководители структурных подразделений, а также работники, имеющие стаж более 15 лет. Имеет место и мнение 13% опрошенных сотрудников, которые высказались об отсутствии системы кадрового резерва в ООО «Инженерные системы» вовсе. И 8% респондентов затруднились ответить на поставленный вопрос.

Заключительным методом обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы» является стимулирование

персонала. Система материального стимулирования в ООО «Инженерные системы» является для сотрудников наиболее приемлемой и эффективной. Так в ООО «Инженерные системы» имеются различные типы схем оплаты труда работников, помимо должностного оклада:

1. Премии. Осуществление денежных выплат за выполнение работником определенных задач организации;

2. Комиссионные – получение процента от суммы сделок. Комиссионные могут быть использованы как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составлять заработную плату сотрудника.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника. Например, премии за верность организации, которыми награждают работников, проработавших в ООО «Инженерные системы» определенное количество времени.

4. Программы разделения прибыли. Данные программы предполагают получение сотрудником определенного процента прибыли ООО «Инженерные системы».

Система нематериального стимулирования работников ООО «Инженерные системы» включает в себя следующие критерии:

1. предоставление гибкого рабочего графика;

2. проведение совместного досуга всем коллективом;

3. признание со стороны начальства;

4. возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития;

5. возможность участия в принятии решений, обсуждения важных для ООО «Инженерные системы» вопросов;

6. символические награды (доска почета, звание «лучший сотрудник», сувениры, таблички).

Рассмотрев совокупность материального и нематериального стимулирования персонала ООО «Инженерные системы», мы уточнили

мнение сотрудников об удовлетворенности, представленной системой (рис. 2.6).

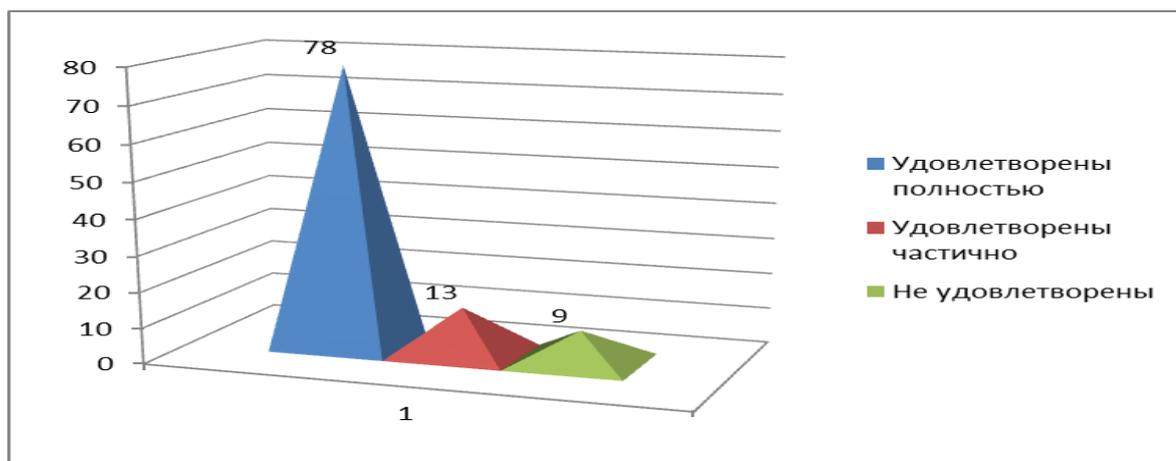


Рис. 2.6. Удовлетворенность персонала системой стимулирования в ООО «Инженерные системы»

В результате опроса персонала ООО «Инженерные системы» на предмет удовлетворенности системой стимулирования, нами получены почти однозначные данные. 78% респондентов отметили удовлетворенность в полной мере функционирующей системой стимулирования. И лишь малый процент опрошенных сотрудников высказались о частичной удовлетворенности (13%) и полной неудовлетворенности (9%).

Итак, подводя итог проведенному нами исследованию, посвящённому анализу развития и повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы», можно заключить следующее:

1. В ООО «Инженерные системы» действуют следующие виды развития персонала: обучение, адаптация, карьерное продвижение, управление деловой карьерой, кадровый резерв и система стимулирования персонала.

2. Система обучения и повышения квалификации персонала включает в себя следующие виды: внутренние семинары, стажировки и тренинги, дистанционное обучение, внешние семинары, самостоятельное обучение и наставничество.

3. Система повышения квалификации персонала оказывает влияние на развитие персонала ООО «Инженерные системы».

4. Наиболее проблемными видами адаптации для сотрудников ООО «Инженерные системы» являются организационная и социально-психологическая.

5. Деятельность по профессиональному продвижению персонала четко регламентирована.

6. Система управления деловой карьерой персонала в ООО «Инженерные системы» достаточно эффективна и стабильна.

7. Система кадрового резерва ООО «Инженерные системы» имеет формализованный, не практикоориентированный характер.

8. Высокий уровень развития и удовлетворенности персонала системой стимулирования сотрудников в ООО «Инженерные системы».

С учетом вышесказанного, выделим основные проблемы системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы»:

- ограниченные виды повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»;
- система кадрового резерва ООО «Инженерные системы» имеет формализованный, не практикоориентированный характер;
- дисбаланс между показателями адаптации персонала (проблемная направленность в организационной и социально-психологической адаптации);
- отсутствие системы расчета эффективности повышения квалификации персонала.

Таким образом, мы изучили организационно-экономическую деятельность ООО «Инженерные системы», включая количественный и качественный состав организации. Подробно проанализировали систему управления персоналом ООО «Инженерные системы», а также с помощью методов анализа документов и анкетирования, провели исследование актуального состояния системы повышения квалификации персонала.

Подробный анализ системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы» позволил выявить определенные проблемные направления, нуждающиеся в оптимизации системы. Поэтому исследование направлено на разработку и внедрение мероприятий по оптимизации системы повышения квалификации персонала в ООО «Инженерные системы».

## ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ООО «ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»

### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»

Проведенное исследование, направленное на изучение системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы» предопределило необходимость оптимизации отдельных направлений данной системы.

Таблица 3.1

Цель и результаты проведения мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»

Цель мероприятий	Совершенствование системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»
Способ достижения цели	Направления по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»
Результаты	Повышение эффективности системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»
Требования к результатам	Оптимизирование отдельных направлений системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»

Далее рассмотрим проблемные направления системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы».

Во-первых, в ООО «Инженерные системы» организованы ограниченные виды повышения квалификации персонала, включающие в себя: внутренние семинары, дистанционное обучение, самостоятельное обучение и наставничество.

Во-вторых, система кадрового резерва ООО «Инженерные системы» имеет формализованный характер, заключающийся в обеспеченности организации положением о кадровом резерве. Система внутреннего резерва

отсутствует вовсе. Внешняя система организации кадрового резерва не предусматривается, что предопределяет ограниченность в практикоориентированности.

В-третьих, наблюдается дисбаланс между показателями адаптации персонала (проблемная направленность в организационной и социально-психологической адаптации) по отношению к таким видам адаптации как психофизиологическая, профессиональная, экономическая.

В-четвертых, в рамках организации системы повышения квалификации персонала организации отсутствует система расчета эффективности обучения персонала.

На основе выявленных проблем, необходимо разработать цели, которые станут результатом цели предлагаемых мероприятий (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Анализ целей по актуальным проблемам системы повышения квалификации персонала

Проблема	Цель
Ограниченные виды обучения и повышения квалификации персонала	Разработка и внедрение метода как курсы повышения квалификации персонала с перспективой использования сертификатов при расчете показателей КРІ
Формализованный характер подсистемы кадрового резерва организации	Разработка практикоориентированной системы кадрового резерва
Дисбаланс между показателями адаптации персонала	Оптимизация социально-психологической и организационной видов адаптации
Отсутствие системы расчета эффективности повышения квалификации персонала	Предложение пакета методик для определения эффективности системы повышения квалификации персонала

На основании поставленных перед нами целей, представим основные мероприятия по оптимизации системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы» в таблице 3.3.

## Основные мероприятия

Наименование задачи	Мероприятия
1. Развитие методов повышения квалификации персонала	- организация курсов повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы» с получением сертификата о прохождении курсов.
2. Практикоориентированность кадрового резерва	- внесение изменений в Положение о кадровом резерве ООО «Инженерные системы»; - организация системы внутреннего кадрового резерва; - организация системы внешнего кадрового резерва.
3. Оптимизация социально-психологической и организационной видов адаптации	- информированность на этапе найма и отбора персонала о соблюдении трудовой дисциплины, регламентируемых служебными документами ООО «Инженерные системы»; - проведение тренинга по командообразованию и сплочению коллектива на этапе адаптации персонала к должности и рабочему месту
4. Предложение пакета методик для определения эффективности системы повышения квалификации персонала	- внедрение методики оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на модели Д. Киркпатрика и включающая в себя четыре направления оценки. - внедрение методики оценки экономической эффективности обучения и повышения квалификации, базирующаяся на модели Д. Киркпатрика; - внедрение интегральной оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на методике оценки эффективности технологии управления персоналом А.Я. Кибанова; - внедрение метода оценки экономической эффективности с учетом динамики изменения дохода работника.

Далее более подробно рассмотрим этапы внедрения мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы».

Итак, первая задача заключается в развитии методов обучения и повышения квалификации персонала, в частности, организация курсов повышения квалификации персонала организации с получением сертификата о прохождении курсов.

В первую очередь, курсы повышения квалификации позволят специалистам организации получить документ, подтверждающий повышение уровня профессионального мастерства и использовать такого рода документ для расчета личных показателей.

KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности деятельности организации.

Показатели помогают прежде всего:

- контролировать бизнес-процесс и определять, сколько было затрачено времени и ресурсов для выполнения поставленной задачи;
- оценивать результативность и пользу работы каждого сотрудника, его вклад в достижение общей цели организации;
- создавать систему мотивации и стимулирования работников – к примеру, при выполнении или перевыполнении ими установленных ключевых показателей выплачивать денежную премию, в обратной ситуации – депремировать.

Работа по системе KPI ООО «Инженерные системы» строится следующим образом. Всему персоналу организация ставит четкие задачи, а также сроки их выполнения. По окончании работ она подсчитывает и выставляет КПЭ каждому сотруднику.

Следующая задача предлагаемых направлений заключается в развитии практикоориентированности системы кадрового резерва организации. В настоящее время в организации система кадрового резерва отсутствует полностью, за исключением утвержденного типового положения о кадровом резерве ООО «Инженерные системы».

Для этого необходимо внести изменения в положение о кадровом резерве, и подробно описать правила, возможности и алгоритм формирования внешнего и внутреннего кадрового резерва организации. Также необходимо проинформировать персонал ООО «Инженерные системы» о возможностях и критериях вступления в кадровый резерв, с целью их активного включения для обеспечения профессионального развития. Необходимо отметить, работники при переводе на новую должность дают выработку 80%, а вновь принятые на первоначальном этапе только 20% (процесс адаптации, знакомство с предприятием, его культурой, правилами, коллективом и т.д. отнимает много сил и энергии). Именно

поэтому, большее значение необходимо уделять развитию внутреннего резерва. Для обеспечения внешнего резерва кадрами, необходимо разместить на сайте ООО «Инженерные системы» вкладку с имеющимися вакансиями контент по кадровому резерву, с прикрепленной анкетой для заполнения в режиме онлайн.

Создание системы работы с резервом кадров – это одно из приоритетных направлений в деятельности руководства ООО «Инженерные системы», так как она обеспечивает реализацию стратегических целей организации.

Кадровый резерв – группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей.

В ООО «Инженерные системы» необходимо особое внимание уделять подготовке для замещения ключевых должностей – руководителей.

Основная цель формирования резерва кадров ООО «Инженерные системы» – создание подготовленного к правлению руководящего состава и специалистов, обеспечения непрерывности и преемственности управления, ротации кадров, подготовка и выдвижение специалистов, способных реализовывать задачи и функции.

Основными источниками формирования кадрового резерва ООО «Инженерные системы» должны быть его сотрудники. В резерв на замещение руководящего состава ООО «Инженерные системы» необходимо включать три кандидатуры («ближний», «средний», «дальний»).

Первый уровень – «ближний резерв» – включает в себя специалиста, уже готового занять предполагаемую должность в настоящее время.

«Средний резерв» – это специалист, который имеет достаточный опыт работы, но ему необходимо повышение квалификации или переподготовка для замещения конкретной должности.

«Дальний резерв» – это специалист, который должен получить опыт работы на промежуточных должностях, необходимых для замещения вышестоящей должности и пройти переподготовку или повышение квалификации. Резерв составляется с учетом обсуждения и согласования с руководителем и обновляется с учетом всех кадровых изменений 1 раз в полугодие.

Планирование и подготовка резерва руководителей являются факторами повышения эффективности работы организации в долгосрочной перспективе, поэтому основным критерием оценки эффективности этого процесса является успех организации, т.е. степень достижения стоящих перед ней целей.

С целью оптимизации социально-психологической и организационной видов адаптации, предлагается в первую очередь, информированность на этапе найма и отбора персонала о правилах трудовой дисциплины, регламентируемых служебными документами ООО «Инженерные системы». Претенденты на вакантную должность в ООО «Инженерные системы» сразу будут проинформированы о тех трудностях и возможностях, графике работы и трудовой дисциплине, в случае трудоустройства на желаемую вакансию.

Проведение тренинга по командообразованию и сплочению коллектива на этапе адаптации персонала к должности и рабочему месту. Программа тренинга командообразования организуется и проводится по нескольким сценариям – это может быть классическая программа командообразования и командная работа. Вне зависимости от той, или иной программы, процесс командообразования включает в себя несколько последовательных этапов: адаптация – стадия, на которой происходит привыкание участников друг к другу, анализ стоящих перед ними задач и поиск потенциальных решений.

На этом этапе «нащупываются» правила взаимодействия. Степень доверия, равно как и производительность на этой стадии очень низки;

- группирование – зарождаются микро-группы;
- сотрудничество – налаживание совместной деятельности;

- нормирование деятельности – формирование устойчивых норм и принципов совместной деятельности;
- функционирование – команда выходит на «производственную» мощность.

Главной ценностью является способность устанавливать взаимоотношения с коллегами таким образом, чтобы совместными усилиями эффективно выполнять поставленные задачи. Суть такой работы определяется как определенный комплекс коммуникативных и социальных навыков, которые реально приобрести в ходе тренингов, направленных на командообразование.

Важным аспектом системы повышения квалификации персонала является определение эффективности используемых методов и принципов развития. Для этого мы подобрали пакет методик для определения эффективности системы повышения квалификации персонала, включающий в себя:

1. Методика оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на модели Д. Киркпатрика, и включающая в себя четыре направления оценки. Первые два направления относятся к внутренней эффективности обучения и повышения квалификации персонала, выраженной в анализе откликов участников программ повышения квалификации (обратная связь) и оценке уровня приобретенных знаний, умений, навыков. Это позволяет оценить мнение целевой аудитории о качестве и актуальности мероприятий по повышению квалификации персонала.

Другие два направления показывают степень трансляции полученных в ходе повышения квалификации компетенций в практическую деятельность работников, что, в итоге отражается на ключевых показателях эффективности деятельности организации в целом.

2. Методика оценки экономической эффективности профессионального развития, базирующаяся на модели Д. Киркпатрика. Согласно данной

методике определяется отдача от инвестиций, вложенных в обучение персонала, с помощью трансляции бизнес-показателей, зафиксированных в денежном выражении.

3. Интегральная оценка эффективности повышения квалификации персонала, основанная на методике оценки эффективности технологии управления персоналом А.Я. Кибанова. Основным показателем оценки эффективности повышения квалификации персонала является интегральная экономическая эффективность (Эинт), определяемая как соотношение интегральных экономических результатов и затрат:

$$\text{Эинт} = R / K \quad (3.1)$$

где:

R – экономические результаты осуществления мероприятий по развитию персонала за расчетный период, руб.;

K – затраты на осуществление мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала за расчетный период, руб.

1. Метод оценки экономической эффективности повышения квалификации персонала с учетом динамики изменения дохода работника. Данный метод предполагает учет того факта, что спрос и предложение на рынке труда по конкретным профессиям, специальностям формируют их привлекательность для специалистов различием в предлагаемых условиях труда, продиктованной востребованностью у работодателя и прибыльностью бизнеса. В первую очередь привлекательность выражается в предлагаемом уровне дохода, который работодатель готов заплатить за необходимую ему степень развитости компетенций работника. При уровне компетентности, ниже целевого, соответствующий доход тоже будет ниже.

Соответственно, для всесторонней количественной оценки эффективности повышения квалификации персонала необходимо опираться на весь комплекс методов, предполагающий использование определенных групп показателей социальной и экономической эффективности (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Группы показателей количественной оценки эффективности  
повышения квалификации персонала

Методика оценки эффективности повышения квалификации персонала	Показатели количественной оценки социальной и экономической эффективности повышения квалификации персонала
Методика оценки эффективности повышения квалификации персонала Д. Киркпатрика	1. Показатели обратной связи 2. Показатели усвоения знаний 3. Поведенческие показатели 4. Показатели эффективности
Методика оценки экономической эффективности повышения квалификации персонала Дж. Филлипса	1. Показатели влияния на эффективность подразделения / организации 2. ROI("возврат на вложенный капитал")
Методика оценки интегрального экономического эффекта повышения квалификации персонала	Показатели интегральной экономической эффективности
Методика оценки экономической эффективности повышения квалификации персонала с учетом динамики изменения дохода	Коэффициент условной экономической эффективности

Далее составим календарный план-график, позволяющий рассчитать временные рамки внедрения мероприятий, а также состав участников и ответственных лиц.

Таблица 3.5

Календарный график внедрения мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Ответственные лица
1	Организация курсов повышения квалификации персонала с получением сертификата о прохождении курсов	7	1.07.2017	8.07.2017	Менеджер по персоналу
2	Внесение изменений в Положение о кадровом резерве	5	9.07.2017	14.07.2017	Менеджер по персоналу
3	Организация системы кадрового резерва	14	15.07.2017	29.07.2017	Менеджер по персоналу
4	Информированность на этапе найма и отбора персонала о соблюдении	2	31.07.2017 Затем по востребова	1.08.2017 Затем по востребова	Менеджер по персоналу

	трудоустрой дисциплины, регламентируемых служебными документами		ности	ности	
5	Проведение тренинга по командообразованию и сплочению коллектива на этапе адаптации персонала к должности и рабочему месту	1	2.08.2017 Затем по востребова ности	3.08.2017 Затем по востребова ности	Бизнес – тренер
6	Разработка плана внедрения методики оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на модели Д. Киркпатрика	7	4.08.2017	11.08.2017	Специалисты группы управления персоналом
7	Внедрение методики оценки экономической эффективности повышения квалификации, базирующаяся на модели Д. Киркпатрика	7	12.08.2017	19.08.2017	Специалисты группы управления персоналом
8	Внедрение интегральной оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на методике оценки эффективности технологии управления персоналом А.Я. Кибанова	7	20.08.2017	27.08.2017	Специалисты группы управления персоналом
9	Внедрение метода оценки экономической эффективности с учетом динамики изменения дохода работника	7	28.08.2017	5.09.2017	Специалисты группы управления персоналом
Итого:				57	

Проведенный анализ временных затрат, необходимых на реализацию направлений по совершенствованию системы повышения квалификации персонала показал, что в общем необходимо 57 дней. Однако, отдельные мероприятия предполагают систематическое проведение по востребованности.

Далее рассмотрим бюджет, включающий распределение необходимых ресурсов для реализации мероприятий.

## Анализ бюджета

№п/п	Название мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Итого:
1.	Организация курсов повышения квалификации персонала с получением сертификата о прохождении курсов	101200	101200
2.	Внесение изменений в Положение о кадровом резерве	в рамках заработной платы	-
3.	Организация системы кадрового резерва	в рамках заработной платы	-
4.	Информированность на этапе найма и отбора персонала о соблюдении трудовой дисциплины, регламентируемых служебными документами	в рамках заработной платы	-
5.	Проведение тренинга по командообразованию и сплочению коллектива на этапе адаптации персонала к должности и рабочему месту	14000	14000
6.	Разработка плана внедрения методики оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на модели Д. Киркпатрика	в рамках заработной платы	-
7.	Внедрение методики оценки экономической эффективности повышения квалификации, базирующаяся на модели Д. Киркпатрика	в рамках заработной платы	-
8.	Внедрение интегральной оценки эффективности повышения квалификации персонала, основанная на методике оценки эффективности технологии управления персоналом А.Я. Кибанова	в рамках заработной платы	-
9.	Внедрение метода оценки экономической эффективности с учетом динамики изменения дохода работника	в рамках заработной платы	-
Итого:			115 200

Итак, анализ бюджета показал, что для реализации мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала необходимы финансовые затраты в размере 115 200 тыс. рублей.

Таким образом, нами были предложены направления по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы». В процессе реализации мероприятий определены цели, задачи, сроки проведения. Просчитаны затраты на реализацию мероприятий.

### **3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий**

Основными критериями эффективности повышения квалификации в организации, используемыми для реализации предлагаемых нами мероприятий, являются: наращивание уровня компетентности работников организации и затраты на обучение.

Эффективное обучение персонала ООО «Инженерные системы» положительно отражается и на уверенности работников в сохранении рабочего места, поддерживает чувство стабильности, осознания работником возможностей развития карьеры, отражается на доходах работника, чувстве самоуважения и возможностях его самореализации.

Также принципиально важно, что в процессе эффективного повышения квалификации возникают и укрепляются связи и отношения между работниками организации, которые впоследствии благоприятно влияют на их взаимодействие в процессе практической деятельности, что в большей степени характерно после предлагаемого нами тренинга по командообразованию в коллективе.

Социальная эффективность обучения и повышения квалификации персонала организации с учетом внедрения предложенных нами мероприятий проявляется в формировании благоприятной морально-психологической атмосферы в организации, в степени удовлетворенности работников своим трудом в организации, повышении лояльности работников ООО «Инженерные системы», снижении показателя текучести персонала, развитии чувства преемственности и передачи индивидуальных профессиональных знаний и опыта.

Далее рассмотрим экономическую эффективность предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы».

Затраты на реализацию мероприятий составят 115 200 рублей. Временные рамки проведения мероприятий около двух месяцев (57 дней).

Рассчитаем затраты на мероприятия в соотношении на один день:

$$115\ 200 : 57 = 2021,05 \text{ рублей.}$$

Итак, рассчитать экономическую эффективность обучения позволяет показатель, предложенный Дж. Филипсом.

Формула для расчета эффективности выглядит следующим образом: [17, с. 186]

$$\text{Эфф.} = (\text{Доходы} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} * 100\% \quad (3.2)$$

В нашем случае, рассчитаем эффективность курсов повышения квалификации персонала и проведения тренинга ООО «Инженерные системы»:

$$\text{Эфф} = 119\ 979\ 759 - 115\ 200 / 115\ 200 = 1040,491 * 100\% = 104,049 > 20\%.$$

В совокупности расчетов значение Эфф > 20%, что позволяет сделать вывод о результативности и эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы».

Рассмотрим использование оценки возврата средств на обучение и срока окупаемости:

– прогнозируемые затраты = 101 200 (проведение курсов повышения квалификации), 14 000 (проведение тренинга по командообразованию);

– итого затраты первого года = 115 200 руб.

– затраты второго года = 140 000 рублей, определены с учетом уровня роста затрат на прохождение курсов повышения квалификации (около 7%) и увеличения количества сотрудников, направляемых на курсы.

К прямым выгодам относится ожидаемое снижение текучести специалистов на 2% в год после проведения мероприятий по сравнению с текущим уровнем.

Принимаем за норматив средних затрат организации на текучесть персонала – полугодовую зарплату увольняющегося сотрудника. Тогда при среднем уровне месячной оплаты труда персонала организации – 19 000 руб. снижение их текучести даст экономию в  $2 \times 19\,000 \times 6 = 228\,000$  руб.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности проведения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рост производительности предприятия и его эффективность во многом зависят от трудовых ресурсов, имеющих в распоряжении у данного предприятия. В процессе глобализации и акселерации экономики предприятиям необходимо следовать в ногу со временем и располагать высоко квалифицированным персоналом. Это означает непрерывное развитие и обучение сотрудников, следствием чего является достижение поставленных целей и получение необходимых результатов. При этом внимание акцентируется не только на знаниях, основанных посредством теоретических тренингов и семинаров, но и на умении применить эти знания в процессе трудовой деятельности, что должно в итоге привести к достижению поставленных задач. Кроме того, способность трудовых ресурсов грамотно использовать полученные в ходе обучения знания является одним из основных моментов эффективности производства. Не отстают и производственные технологии, требующие от технического персонала первоклассное знание нового оборудования и технологий; Системы продвижения товаров на рынок и продаж развиваются еще более стремительно. Все это не оставляет иного шанса работодателю для сохранения занимаемой доли рынка и в конечном итоге всего бизнеса, как постоянно повышение образовательного уровня своих подчиненных.

Базой нашего исследования выступило ООО «Инженерные системы». ООО «Инженерные системы» предлагает полный комплекс услуг по поставке, обслуживанию, запуску и ремонту оборудования для систем вентиляции, воздушного и водяного отопления, кондиционирования и водоснабжения.

Проанализировав показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Инженерные системы», мы сделали вывод, что на предприятии наблюдаются значительные колебания объема продаж, прибыли, роста кредиторской задолженности поставщикам, налоговым органам, в дефиците

оборотных средств, следовательно, на данный момент ООО «Инженерные системы» нестабильно.

Анализ системы повышения квалификации персонала позволил выделить нам основные проблемы:

- ограниченные виды повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы»;
- система кадрового резерва ООО «Инженерные системы» имеет формализованный, не практикоориентированный характер;
- дисбаланс между показателями адаптации персонала (проблемная направленность в организационной и социально-психологической адаптации);
- отсутствие системы расчета эффективности повышения квалификации персонала.

В связи с этим нами были предложены направления по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы». В процессе реализации мероприятий определены цели, задачи, сроки проведения. Просчитаны затраты на реализацию мероприятий.

Оценка эффективности мероприятий позволила сделать вывод о целесообразности проведения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Инженерные системы».

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акимов, Л. Профессиональное развитие персонала [Текст] / Л. Акимов // Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 7-11.
2. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 50-52.
3. Антропов, В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятия: учебное пособие [Текст] / В.А. Антропов. – М.: Вершина. 2008. – 350 с.
4. Аширов, Д.А. Управление карьерой в организации: учебное пособие [Текст] / Д.А. Аширов, А.С. Егоров. – М.: ВЛАДОС, 2011. – 209 с.
5. Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: учебное пособие [Текст] / В. Бавыкин. – М.: Экономика, 2010. – 75 с.
6. Базаров, Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур: учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров, Х.А. Баков. – М.: Юнити - Дана, 2008. – 285 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М: Мастерство, 2002. – 224 с.
8. Балашова, О. Построение системы адаптации молодых специалистов и наставничества в компании [Текст] / О. Балашова // Кадровик. – 2008. – №7. – С. 92 - 98.
9. Безлепкина, Е. Современные методы и принципы обучения персонала [Текст] / Е. Безлепкина // Бизнес журнал. – 2011. – №5. – С. 46 - 57.
10. Берг, В. Карьера-суперигра: [Текст] / В. Берг. – М.: АО «Интерэксперт», 2008. – 350 с.
11. Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала [Текст] / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 11. – С. 14-19.

12. Бодалев, А.А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения: пособие [Текст] / А.А. Бодалев. – М.: Флинта, 2008. – 165 с.
13. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей: пособие [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб, 2013. – 244 с.
14. Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] / А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. – 2007. – № 2. – С. 48-49.
15. Бухалков, М.И. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: Инфра – М, 2008. – 400с.
16. Бухаркова, О. Наставничество – процесс профессионального развития персонала и адаптации новых сотрудников [Текст] / О. Бухалкова // Управление компанией. – 2006. – №10. – С. 78 - 80.
17. Васильев, И.Г. Карьера как фактор профессионального развития государственных служащих: автореф. дис. ... канд. социол. наук [Текст] / И.Г. Васильев. – М., 2009. – 22 с.
18. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала [Текст] / В. Верхолазенко // Консультант директора. – 2002. – №4. – С. 23-34.
19. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2008. – 688 с.
20. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2005. – 296 с.
21. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 2000. – 91 с.
22. Вобленко, С.В. Карьера по плану [Текст] / С.В. Вобленко // Муниципальная служба. – 2009. – № 1(45). – С. 104-106.
23. Гаврилов, М. Менеджер по персоналу и структурные изменения [Текст] / М. Гаврилов // Персональный вопрос. – 2012. – № 5. – С. 33 - 35.

24. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст] / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова. – М.: Высшая школа, 2012. – 383 с.
25. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: МНИПУ, 2013. – 89 с.
26. Грачёв, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации [Текст] / М.В. Грачев. – М.: Дело ЛТД, 2013. – 118 с.
27. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №7. – С. 51-53.
28. Денисова, А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить [Текст] / А. Денисова // Служба кадров и персонал. – 2015. – №8. – С. 39-43.
29. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе [Текст] / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. – 2012. – № 12. – С. 87-92.
30. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. – М.: Издательство ПРИОР, 2011. – 121 с.
31. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
32. Жуплев, А.В. Руководитель и коллектив [Текст] / А.В. Жуплев. – Ставрополь: Кн. изд-во, 2003. – 85 с.
33. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография [Текст] / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов. – М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2008. – 232 с.
34. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов. – М.: Экзамен, 2010. – 576 с.

35. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Наука, 2007. – 50 с.
36. Зайцева О.В. Как правильно выбрать и построить деловую карьеру [Текст] / О.В. Зайцева. – М.: Наука, 2005. – 131 с.
37. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «Форум»: Инфра –М, 2015. – 336 с.
38. Иванов, В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления [Текст] / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 13-17.
39. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание [Текст] / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 5. – С. 31-32.
40. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст] / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2016. – № 8. – С. 32-37.
41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2004. – 416 с.
42. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА- М, 2005. – 638 с.
43. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 38-41.
44. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст] / М.А. Коргова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 256 с.
45. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность [Текст] / Е.Ф. Коханов. – М.: Дело, 2008. – 180 с.
46. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2009. – 211 с.

47. Ловчева, М. Организационное стимулирование работников [Текст] / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – №10. – С. 22-24.
48. Лотова, И.П. Профессиональная карьера государственных служащих: теория, методология, практика [Текст] / И.П. Лотова. – М., 2009. – 446 с.
49. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2009. – 124 с.
50. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: «Инфра-М»; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.
51. Михайлова, Г.Б. Понятие карьеры в психологической науке [Текст] / Г.Б. Михайлова. – М.: НИТИ – 2008. – 400 с.
52. Могилевкин, Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг [Текст] / Е.А. Могилевкин. – СПб: Речь, 2008. – 336 с.
53. Могилевкин, Е.А. Личностные факторы профессиональной карьеры государственных служащих автореферат дис. ... канд. психологических наук [Текст] / Е.А. Могилевкин. – М., 2009. – 24 с.
54. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство [Текст] / В.А. Полякова. – М.: «Наука», 2006. – 43-44 с.
55. Фоменко А.О. Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №14. – С. 469-472.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

