

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 ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Выпускная квалификационная работа

обучающейся по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения,
группы 05001343
Харламовой Марины Александровны

Научный руководитель
доцент кафедры управления
персоналом
Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного производства все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. В свою очередь рост культурно-технического уровня трудящихся является одним из важнейших условий обеспечивающих поступательный процесс общества. С экономической точки зрения культурно-технический уровень предприятия - это богатство, которое дает предпосылку для развития и повышения эффективности производства и научно-технического прогресса. Поэтому тема исследования актуальна абсолютно для каждой коммерческой организации.

Система обучения персонала — это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения. Внутрифирменная система обучения персонала — это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах.

Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности компании. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые она решает на данном этапе. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление,

расширение и углубление имеющихся знаний рабочих, специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения и персонала является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте — в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещение работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Возрастающее значение обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет — наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Это объясняется тем, что многие компании, изменив кадровую политику, в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, стали рассматривать знания и квалификацию наемного работника, как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение — как доходные капиталовложения.

Актуальность. Сегодня нужен качественно другой подход к организационному обучению, когда само понятие «обучение» наполняется более глубоким смыслом. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью — это один непрерывный процесс. Обучение не вмещается в привычные рамки учебных программ, семинаров и тренингов, оно не может быть навязано человеку. Единственное, что в организации может способствовать обучению людей — это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека своего рода организационной нормой.

Существует огромное разнообразие систем, методов и форм обучения. Выбор того или иного метода обучения в каждом конкретном случае

определяется множеством факторов, в том числе целями и задачами обучения, уровнем квалификации и профессиональной подготовкой обучаемых, их мотивационными установками.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является НИУ "БелГУ".

Предмет: методы развития и профессионального обучения персонала.

Объект — система управления персонала в НИУ «БелГУ»

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в НИУ «БелГУ».

Задачи:

1. Изучить теоретические аспекты системы обучения персонала;
2. Рассмотреть характеристики предприятия НИУ «БелГУ»;
3. Провести внешний и внутренний анализ НИУ «БелГУ»;
4. Провести анализ кадрового состояния НИУ «БелГУ»;
5. Изучить и проанализировать существующую систему обучения персонала в НИУ «БелГУ»;
6. Разработать проект повышения эффективности системы обучения персонала в НИУ «БелГУ» и рассчитать его экономическую эффективность.

Теоретико-методологическая база: большой вклад в изучение особенностей обучения персонала внесли Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Волкова И.П., Герчиковой И.Н. и др.

Гораздо раньше проблемами обучения и развития персонала стали заниматься зарубежные ученые: Мескон М.Х., Вудкок В., Карлоф Б. и др.

Эмпирическая база: для выполнения работы были использованы финансово-хозяйственная отчётность НИУ "БелГУ", данные учёта и отчётности отдела кадров НИУ «БелГУ».

Методы исследования:

1. 1. Метод организации исследования (метод срезов).
2. Эмпирические методы (анализ документов и анкетирование).

3. Метод обработки полученных данных (количественный и качественный анализ).

4. Метод интерпретации полученных данных (структурный метод).

Структура: дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и особенности системы обучения персонала

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, на предприятиях и организациях и т.п.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [4, с.15].

Обучение персонала является составной частью процесса управления человеческими ресурсами и включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Среди отечественных авторов при написании дипломной работы использовались научные труды таких как: Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, А.Я Кибанов, В.И. Маслов, С.В. Шекшня, В.В. Щербина и др.

Среди зарубежных авторов необходимо особо выделить таких как: Б. Альстрэнд, С. Гошал, Г. Десслер, Дж.Б. Куинн, Д. Лэмпел, М. Портер, Р.Райт, Р. Ричардсон, А. Чандлер, А. Уилкинсон.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшие 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 [7, с.43].

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную 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, ориентированная на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога и т.п. [12, с.96].

Практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях. Умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывным. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства менеджеров.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и менеджерами (рис. 1).

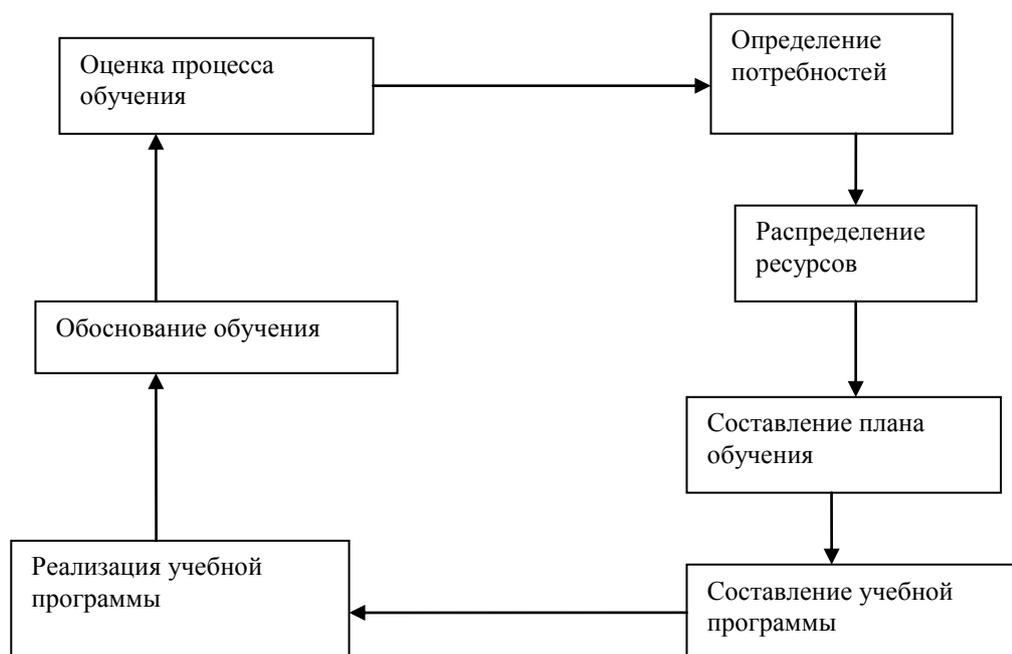


Рисунок 1.1 - Модель систематического обучения

Рассмотрим последовательно этапы данной модели обучения персонала организации.

Определение потребностей в обучении.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа – потребности в обучении коллектива отдела или подразделения. Такая работа требует некоторой предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать

текущую ситуацию. Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела [23, с.37].

Важно учитывать, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития. Существует множество причин, по которым необходимо учитывать мнения самих сотрудников, если это возможно. Одна из них состоит в том, что иногда определение потребностей подчиненных в обучении на основе первого впечатления об их способностях может оказаться серьезной проблемой; в этом случае учет собственных взглядов подчиненных может быть очень полезным [31, с.51].

Распределение ресурсов.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Распределить средства легче, чем их получить. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя – работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем расписании.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам.

Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал» Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект [23, с.65].

Составление учебных планов и программ.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже сделана попытка обобщить навыки, знания и установки, необходимые сотруднику для выполнения этой работы. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении [31, с.84].

Далее начинается реализация проекта обучения, затем обосновывается его внедрение и заключительный этап – оценка эффективности разработанного проекта.

Основные функции системы обучения персонала:

- Обучение как метод ликвидации разрыва между текущими навыками сотрудников и квалификационными требованиями к должности;
- Обучение как средство построения корпоративной культуры;
- Обучение как способ решения актуальных бизнес- и организационных задач, стоящих перед компанией;
- Обучение как метод мотивации персонала [28, с.27].

Таким образом, по данному разделу можно сделать следующие выводы:

1. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников.

2. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

1.2 Виды и формы обучения персонала

Одним из системообразующих факторов, воздействующих на конкурентоспособность организации, является образование, повышающее производительные способности человека и формирующее те качества, которые сегодня являются незаменимыми во всех сферах жизнедеятельности человека, а именно - умение поддерживать деловые отношения, устанавливать новые контакты, соблюдать морально-этические принципы, законопослушание, уровень культуры и т.д.

Существует две основные формы обучения:

- на рабочем месте;
- с отрывом от производства – в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочее).

Основными формами обучения новых работников на производстве являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. При индивидуальном обучении ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады – рабочий высокой

квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами [29].

Групповая (бригадная) форма обучения предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника – инструктора производственного обучения [33, с.55].

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется в учебных группах, в учебных комбинатах (пунктах) и на специальных курсах.

Обучение на рабочем месте может осуществляться также в форме наставничества, под которым понимается процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения. В его рамках руководители или опытные сотрудники обучают новичков, втягивают их в процесс принятия решений, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий. Обычно это требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия.

Формой обучения на рабочем месте является инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности.

Ученичество, наставничество и инструктаж широко распространены там, где решающую роль играет опыт, и отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Они оптимальны для выработки навыков решения текущих производственных задач, но не дают возможности развивать абстрактное мышление.

Формой обучения на рабочем месте является инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности [16, с.41].

На Западе в отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготовки на рабочем месте, как ротация, т.е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности [10, с.17].

Работники могут заниматься также самообучением путем знакомства с соответствующей литературой, дополняемого инструктажем, что заменяет теоретическое образование; осмысления прочитанного; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

У руководителей формой обучения на рабочем месте является стажировка для работы в новой должности, при которой сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства, ученичества (для менеджеров) и дает некоторый предварительный опыт.

Например, такой метод подготовки, как «спаривание» (или «близнецы»), предполагает, что старый и новый руководители на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства. Правда, это потенциально конфликтно, а поэтому не всегда эффективно. Здесь целесообразнее партнерство в форме опеки и наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников.

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки разных форм обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.	- Вряд ли точно соответствует потребностям организации
- Участники встречаются только с работниками этой же организации	- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций
+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ.	+/- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы.
- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.	+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах Вашей организации
+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.	- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена. - Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.
- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.	+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении
+ Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой	+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри Вашей организации.
	+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы

При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем на различных специальных курсах, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с

практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов, их близости обучаемым по социальному положению и личным качествам [14, с.73].

Главным критерием для выбора того или иного метода обучения является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. Внутрифирменное обучение является наиболее приемлемым для предприятий со специфичной деятельностью, так как является экономически выгодным, потому что имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.

Внутрифирменная система обучения нацелена на решение специфичных для компании или корпорации вопросов и проблем через повышение образовательного и профессионального уровня сотрудников компании. Для осуществления обучения персонала компания может использовать как свою базу (корпоративные университеты, институты, центры переподготовки), так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективные системы обучения персонала [1, с.45].

Современные технологии обучения разделяются на два основных типа: поддерживающее и инновационное. Поддерживающее обучение представляет одновременно процесс и результат такой образовательной деятельности, которая направлена на поддержание и воспроизводство существующей культуры, социального опыта, социальной системы. Оно связано с ретрансляцией и воспроизводством социального опыта и обеспечивает преемственность социально-культурного опыта и является традиционным.

Инновационное обучение подразумевает внесение инновационных изменений в существующую культуру, социальную среду. Оно, с одной стороны, поддерживает традиции, с другой – приводит к активному отклику на возникающие проблемные ситуации, и таким образом, связано с

творческим поиском на основе имеющегося опыта и его обогащением. В последние годы все большее распространение получает именно второй тип обучения, поскольку инновационность является признаком не только процесса обучения, но и его социально значимых результатов. В зарубежных странах укрепляется единая точка зрения, согласно которой расходы на формирование и подготовку кадрового потенциала управления, как и других категорий работников предприятия, следует рассматривать в качестве эффективных капитальных вложений. Особенно характерен рост этого понимания для крупных и средних фирм, во многих из которых действуют внутрифирменные курсы или собственные центры подготовки, куда вкладываются значительные средства как в периоды высокой, так и низкой деловой активности [11, с.25].

Организация обучения в компаниях преследует несколько целей: подготовку вновь принятых к выполнению определенных функций, повышение квалификации уже работающих кадров и подготовку к их продвижению по служебной лестнице, закрепление в компании высококвалифицированных работников, так называемого «ядра» кадрового потенциала. Расходы компаний на повышение квалификации и переподготовку связаны с ускорением морального износа человеческого капитала в инновационной экономике. В ряде сфер профессиональные знания без дополнительных инвестиций на обновление человеческого капитала полностью устаревают за 5-10 лет. Расходы на внутрифирменное обучение работников в крупных компаниях достигают значительных размеров.

Лидерами в организации внутрифирменной подготовки являются крупные фирмы. Финансовые и технические возможности крупных компаний дают им большие преимущества при организации обучения. Наличие специалистов и необходимого оборудования позволяет значительно дополнить образование, полученное в рамках традиционной системы и адаптировать работника к конкретному рабочему месту.

Среди основных моделей инновационного обучения можно назвать следующие:

- обучение как организация систематической исследовательской деятельности;
- обучение как организация учебно-игровой, моделирующей деятельности;
- обучение как организация коммуникативно-диалоговой деятельности, активного обмена мнениями, творческой дискуссии.

При реализации этих моделей слушатель занимает инициативную (субъектную) позицию, а преподаватель играет роль партнера-помощника в расширении и освоении учащимися непосредственно переживаемого опыта, обучение проходит через стимулирование решения инновационных задач. Это обеспечивается на базе инновационных образовательных технологий, таких как, метод обучения действием, технологию модульного обучения, метод конкретных ситуаций, корпоративный тренинг, информационные технологии, дистанционное образование. На основе проанализированных образовательных технологий нами была составлена их сравнительная характеристика [3, с.91].

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика инновационных образовательных технологий

Технология	Концепция и суть метода	Характерные черты и принципы построения	Достоинства и недостатки
Метод обучения действием	Обучающаяся организация: объект обучения не отдельные люди и группы, а компания в целом. Решение конкретных деловых проблем, освоение приемов и идей, способствующих решению именно данного типа проблем.	Построение учебных планов на основе работы над серией проектов, стажировок на предприятиях в разные периоды обучения. 1. Строится вокруг решения реальной сложной, но разрешимой задачи. 2. Имеет комплексный характер: развитие личности и совершенствование проф. мастерства участника. 3. Длительность, обеспечивающая изменение	Формирование способностей к изменениям путем осознания внешних и внутренних проблем и обучения тому, как справляться с этими проблемами в реальных условиях. Обязательность выполнения всех принципов в комплексе, иначе теряется эффективность. Дорогостоящая программа, требующая тщательной

		системы ценностей человека.	проработки и привлечения высококвалифицированных специалистов
Технология модульного обучения	Модуль трудовых навыков - структурированное содержание профессиональной деятельности. Трудовые навыки формируются из модульных блоков различных профессиональных областей, легко меняются и обновляются в зависимости от потребностей в обучении.	Основными областями применения МТД являются: - система профессионального образования всех уровней; - подготовка и повышение квалификации персонала на производстве; - профессиональная реабилитация инвалидов. Основные принципы: ориентация на деятельность, фокусирование на учащемся и гарантия результата в виде регулярной оценки текущих результатов и оперативной корректировки хода обучения.	Основные преимущества: - достижение более высокого уровня профессиональной компетентности; - повышение мотивации слушателей и их самостоятельности в процессе обучения; - возможность индивидуализации занятий; - сокращение сроков обучения и рост его экономической эффективности; - достижение слушателями более высокой производительности труда после окончания цикла обучения; - повышение степени адаптации к условиям труда; - возможность не только получать обязательный минимум знаний и навыков, необходимых для устройства на работу, но и пополнять их в последствии.
Метод конкретных ситуаций (case method)	Концепция практикующего научения в условиях аудиторных занятий. Суть метода: - практическая ситуация (кейс) создается специально для учебных целей и содержит одну или несколько управленческих проблем; - слушатели самостоятельно изучают ситуацию, отрабатывая собственное видение проблем, заложенных в кейсе; - в ходе группового обсуждения кейса осуществляется его окончательный разбор, и учащиеся совместно принимают решения по существующим проблемам; - с учетом разбираемой ситуации возможны	Воссоздание реальной деловой ситуации с помощью использования метафор и моделирования. Ключевая характеристика – связь с жизнью или отсутствие какой-либо гипотетичности. Основные типы конкретных ситуаций: иллюстративная, нормативная, функциональная, стратегическая. Основные технологии обучения: лекция-дискуссия, практические занятия с использованием персонального компьютера, разбор конкретных ситуаций, имитация, деловая игра.	Ситуационное обучение ни в коем случае не устраняет потребности в других технологиях обучения. Наиболее эффективным является их сочетание, например: проблемные лекции, разбор ситуации, разработка проекта и тренинги. Не до конца ясным представляется вопрос о влиянии национальной ментальности и особенности психологии слушателей на конкретные масштабы и формы ситуационного обучения. Самой сложной организационной проблемой для России остается отсутствие признанных информационно-методических центров по написанию и, что очень важно, распространению учебных ситуаций.

	<p>разные решения одной и той же проблемы (вариативность анализа);</p> <p>-презентация решений слушателей, формирование навыков убеждения и публичного выступления.</p>		
Корпоративный тренинг	<p>Тренинг, с одной стороны, метод обучения, с другой – метод развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности.</p>	<p>Основные типы тренингов: управленческий, инструментальный, подготовительный.</p> <p>Формирование устных навыков, направленных на достижение целей, разработку программ или завершение работ.</p> <p>Выработка способности вербализовать идеи и демонстрировать понимание связей между словами и действиями.</p>	<p>Учебно-экспериментальная обстановка обеспечивает понимание того, какие индивидуальные и групповые события происходят в процессе межличностного общения участников.</p> <p>Ограничения обусловлены невозможностью создания непрерывного тренингового процесса, непригодностью отдельных работников компании к участию в тренинговых процедурах и, наконец, непригодностью обычных учебных аудиторий для тренингового обучения.</p>
Информационные технологии	<p>Создание условий для творческой самореализации слушателей путем предоставления информационных и вычислительных ресурсов на всех этапах обучения.</p>	<p>Основные разновидности обучающих компьютерных программ: тьюторские программы; деловые игры; моделирование и имитационное моделирование; учебно-расчетные программы; экспертные системы; лабораторные практикумы и практикумы-тренажеры; тесты; интегрированные обучающие программы и компьютерные учебники; компьютерные словари, справочники и базы данных.</p>	<p>Позволяют провести опережающую модернизацию преподавания и расширяют аудиторию слушателей. Способствуют повышению качества и эффективности процесса обучения посредством использования различных способов хранения, их сочетания, передачи информационных ресурсов и доступа к ним.</p>
Коучинг	<p>Обучение, диалог, побуждение работников к тому, чтобы они расширяли свой кругозор и проявляли инициативу. Цель – помочь членам команды пополнить знания и набраться опыта.</p>	<p>Коучинг предполагает, что руководитель делегирует свои функции, т.е. наделяет ими членов команды. Это способ побудить людей проявить все, на что они способны, и приобрести навыки и знания, которые позволят им изменить к лучшему свое поведение. Одновременно это процесс обучения: члены команды постоянно учатся, открывают самих себя, приобретают опыт, узнают о реакции на работу команды и начинают</p>	<p>Причины, по которым управляющие не любят предавать свои функции: желание сохранить свою власть и осуществлять контроль; желание командовать и неверие в способности других; опасения, что другой выполнит работу лучше; считает что работа слишком важна, чтобы можно было рисковать.</p> <p>Положительным результатом является более творческая и сплоченная работа команды,</p>

		эффективно использовать навыки и таланты всех ее членов.	усиление мотивации служащих и рост производительности труда.
Дистанционное образование	Приобретение знаний и навыков на основе удаленного доступа к образовательным услугам и информационным средствам.	Основные технологии: кейсовая, сетевая, телевизионная.	Методики обучения достаточно хорошо отработаны, учиться можно по любой специальности, кроме тех, которые не предполагают даже заочную форму обучения (медицина). Массовость процесса приводит к его обезличиванию, сводится к нулю общение учителя и ученика.

Анализ многочисленных образовательных технологий показал, что каждая из них обладает достоинствами и недостатками, которые имеют решающее значение в выборе формы обучения персонала организации. Вынесение процесса обучения за рамки традиционной системы образования – объективное явление, обусловленное развитием производительных сил, и личным совершенствованием индивидуума. Наиболее дальновидные представители современного бизнеса все активнее включают в процессы обучения и рассматривают внутрифирменную подготовку как ключ к обеспечению роста производительности, увеличению прибыли компания и укреплению позиций на мировом рынке. В новых экономических условиях многие качества сотрудников с инновационной и поисковой ориентацией сложно выработать в рамках традиционного академического образования, в связи с этим возрастает интерес к «нетрадиционным» инновационным методам обучения. Они основаны на систематическом исследовании, игровом моделировании, дискуссии, совместной выработке позиций и принятии решений и реализуют обучение как творческий поиск: от видения и постановки проблемы к выдвижению предположений, гипотез, их проверке, познавательной рефлексии (осознанию результатов и процесса познания) [20, с.53].

Таким образом, по данному разделу можно сделать следующие выводы:

1. Существует две основные формы обучения: на рабочем месте; с отрывом от производства – в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочее).

2. Среди основных моделей инновационного обучения можно назвать следующие: обучение как организация систематической исследовательской деятельности; обучение как организация учебно-игровой, моделирующей деятельности; обучение как организация коммуникативно-диалоговой деятельности, активного обмена мнениями, творческой дискуссии.

1.3 Показатели оценки эффективности обучения персонала

Оценка персонала - это сложная работа. Её проблематичность заключается в том, что есть четко определенные первоначальные вложения, иными словами стоимость обучения, но нет методик, показателей и критериев оценки полученного экономического эффекта. Проще сказать: сложно оценить экономическую отдачу от обучения.

Можно сформулировать несколько принципов, в дальнейшем определяющих логику изложения предлагаемого подхода.

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда, так как по своей сути это инвестиции в развитие бизнеса (в данном случае в трудовой потенциал). Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и прямо сейчас.

2. Оценка должна проводиться до и после обучения. До обучения мы определяемся: а стоит ли? После обучения получаем результат: а надо ли было?

3. Вариантом не остаться у «разбитого корыта», хотя и вариантом весьма сомнительным, остается действующая практика заключения договоров, обязывающих сотрудников после обучения отработать на предприятии определенное количество лет (часто 1-3-5 года). В противном случае вернуть затраченные на обучения средства пропорционально неотработанному по

договору времени. Почему вариант сомнительный? Во-первых, никак не мотивирует человека к использованию новых, приобретенных знаний и, во-вторых, не определяет эффективность его работы.

4. Как следствие из выше сказанного, эффективность вложений в обучение персонала должно определяться повышением эффективности работы сотрудника в результате обучения.

С чего начать? Начать необходимо с четкого категорирования целей обучения.

Итак, в начале нам необходимо разделить планируемое обучение по целям. В данном случае следует выделить следующие варианты:

1. Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов.
2. Обучение приведет к освоению новой профессии, должности. При этом обязательно должно планироваться совмещение профессии, должностей.
3. Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность.
4. Обучение сотрудников, которое определяется законодательно и контролируется органами Ростехнадзора.
5. Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования. Иными словами, персонал должен научиться на нем работать.

Итак, как оценить эффективность для определенных нами выше вариантов:

1. Данный вариант актуален, когда, например, существуют новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться как:

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где S — экономический эффект, руб., ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени, тн, C — цена единицы произведенной продукции, руб./тн., Q — затраты на обучение, руб.

2. В случае освоения новой профессии, должности. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + 0,3 \times Z_d + Q),$$

где S — экономический эффект, руб., Z_d — заработная плата действующего работника, руб., Z_z — заработная плата замещаемого сотрудника, руб., $0,3 \times Z_d$ — доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, руб., Q — затраты на обучение, руб.

3. В случае замещения после обучения вышестоящей или другой должности. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = Q_p - Q,$$

где S — экономический эффект, руб., Q_p — затраты на подбор нового сотрудника, руб. Сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места). Q — затраты на обучение, руб.

4. В случае обучения сотрудников в соответствии с требованиями законодательства экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучений:

$$S = (H + \Delta P_n \times C) - Q,$$

где S — экономический эффект, руб., H — штрафные санкции, ΔP_n — недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, т.н., C — цена единицы произведенной продукции, руб./тн., Q — затраты на обучение, руб.

5. В случае, когда обучение необходимо вследствие установки нового оборудования, также можно ничего не оценивать, так как и так все понятно. Однако, если руководство настаивает на том, что учить никого не надо и в процессе работы они все освоят, тогда предлагаем следующий подход:

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где S — экономический эффект, руб., ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени после обучения, тн. Для плановых расчетов рекомендуется взять как разницу между фактической выработкой и номинальной, указанной в паспорте оборудования. C — цена единицы произведенной продукции, руб./тн., Q — затраты на обучение, руб. При оценке фактической эффективности можете добавить еще и затраты на ремонт, возникшие вследствие неквалифицированных действий необученного персонала.

Во всех формулах левая составляющая это доход от недопущения каких-либо затрат, а правая — затраты на реализацию альтернативного варианта. Разница будет являться экономическим эффектом. Тут правда возникает вопрос: «Затраты на обучение (правая составляющая формул) единовременные, а за какой период брать доход (левая сторона формул)?» Здесь возможно множество вариантов, но опять же обращаясь к практике хозяйственной деятельности отечественных предприятий, можно сказать, что рассматривать экономический эффект за период более 2-3х лет смысла не имеет. Во-первых, достаточно быстро устаревают технологии производства и через 3 года возможно потребуются проведение технического перевооружения, во-вторых, учитывая нестабильность рынка труда, через 3 года у вас за счет текучести персонала может поменяться весь рабочий состав и потребуются новое обучение. В-третьих, полученные после обучения теоретические знания и навыки (неиспользуемые каждый день) забываются достаточно быстро. В-четвертых, «закапывать» средства на обучение на срок более чем 2-3 года в современных динамично развивающихся условиях рынка автору кажется не дальновидным.

Иногда проведение некоторого обучения для организации экономически не выгодно и возможно (при условии отсутствия других определяющих условий) от него следует отказаться.

Таким образом, по данному разделу можно сделать следующие выводы:

1. Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

2. Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

3. Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам.

4. Существует две основные формы обучения: на рабочем месте; с отрывом от производства – в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочее).

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НИУ «БелГУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ») основан в 1876 году. Адрес нахождения главного корпуса университета: г.Белгород, ул.Победы,85.

НИУ «БелГУ» является юридическим лицом. Учредителем Университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя НИУ «БелГУ» осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

Университет может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и имеет самостоятельный баланс.

НИУ «БелГУ» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

В соответствии с Уставом, университету предоставлено право осуществлять учебную деятельность, деятельность приносящую доходы, и доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение предприятия и учитываются на отдельном балансе.

В НИУ «БелГУ» действует линейная организационная структура. Руководителем является О.Н. Полухин, он осуществляет общее руководство деятельностью Университета.

Так же во главе образовательного учреждения находятся Наблюдательный совет и Координационный совет.

Наблюдательный совет является коллегиальным органом управления федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный

исследовательский университет», состоит из 9 человек и осуществляет общее руководство деятельностью Университета в пределах своей компетенции.

Координационный совет занимается защитой интересов федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

Исполнительная дирекция Программы развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Белгородский государственный университет на 2010-2019 гг. создана для оперативного управления Программой, подотчетна Координационному совету Программы и исполняет его решения.

«БелГУ» является одним из лучших вузов развивающейся Европы и Центральной Азии. По результатам мониторинга эффективности деятельности подведомственных Минобрнауки вузов за 2015 год НИУ «БелГУ» вошел в число 20 лучших вузов России по 4 показателям:

- по числу действующих советов по защите докторских и кандидатских диссертаций (13 место);
- по числу публикаций, индексируемых в базах данных WebofScience и Scopus, в расчете на 100 НПР (19 место);
- по численности аспирантов очной формы обучения (20 место);
- по объему НИОКР, превысившему 1 млрд. рублей (20 место).

НИУ «БелГУ» в 2015 году вошёл в двадцатку ведущих вузов России по числу иностранных студентов.

В 2016 году НИУ «БелГУ» вошел в ТОП-20 Национального рейтинга университетов, подготовленного международной группой «Интерфакс», заняв 19-е место среди лучших российских вузов.

На сегодняшний день НИУ «БелГУ» - это:

- более 23 тысяч студентов из всех регионов России;
- более 2,5 тысяч иностранных студентов из 80 стран мира;
- свыше 5 тысяч выпускников ежегодно;

- 18 совместных образовательных программ с ведущими университетами стран Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона;
- 3 образовательные программы подготовки специалистов и магистров реализуются на английском языке;
- более 150 договоров о межвузовском сотрудничестве;
- 14 академиков и членов-корреспондентов РАН,
- более 1200 докторов и кандидатов наук,
- 7 институтов и 4 факультета, Старооскольский филиал;
- Оформлены договорные отношения с более чем 800 предприятиями, являющимися базами практик;
- более 100 кафедр, 22 из которых базовые;
- 190 основных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров;
- 3 образовательные программы имеют Европейский знак качества EUR-ACE® (Accreditation of European Engineering Programmes);
- 15 советов по защите докторских и кандидатских диссертаций;
- 54 научных направления фундаментальных и прикладных исследований, из них:
 - 24 направления социально-гуманитарного профиля,
 - 30 – технического и естественнонаучного профиля;
 - 2 официально зарегистрированных научных школы;
 - 55 научных центров и лабораторий;
 - 3 центра коллективного пользования высокотехнологичным оборудованием;
- 41 инновационная и внедренческая структура;
- 7 студенческих общежитий;
- Издательский дом «Белгород»;
- Университетский храм Архангела Гавриила;
- Аптека с производством;

- Оздоровительный комплекс «Нежеголь»;
- 4 музея (музей истории университета, зоологический музей, геолого-минералогический музей, библиотека-музей Н.Н. Страхова);
- Поликлиника НИУ «БелГУ»;
- Конноспортивная школа;
- Учебно-спортивный комплекс Светланы Хоркиной.

Таблица 2.1

Информация о поступлении и расходовании средств НИУ «БелГУ» за 2016

год

Наименование показателя	Всего	Сумма в разрезе источников финансирования, тыс. руб.				
		Бюджетная деятельность	Средства от приносящей деятельности	Субсидия на выполнение госзадания	Целевые субсидии и (субсидии на иные цели)	Средства по обязательному медицинскому страхованию
Поступление всего, в том числе:	2 953 394,89	29 123,10	1 497 101,79	1 102 959,10	299 855,60	24 355,31
Доходы от собственности	23 577,50	-	23 577,50	-	-	-
Доход от оказания платных образовательных услуг	2 453 790,85	-	1 350 831,75	1 102 959,10	-	-
Прочие доходы	455 876,24	29 123,10	102 542,23	-	299 855,60	24 355,31
Выбытие нефинансовых активов	20 150,30	-	20 150,30	-	-	-
Расходы всего, в том числе:	3 090 127,89	29 123,10	1 524 122,45	1 213 270,47	300 075,20	23 536,66
Расходы на выплату персоналу учреждений	1 499 732,31	29 123,10	682 539,00	754 206,47	16 971,44	16 892,30
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных)	1 145 992,38	-	739 131,47	366 097,98	34 118,56	6 644,37

ых) нужд						
Пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам, кроме публичных нормативных обязательств	6 063,54	-	5 693,55	369,99	-	-
Стипендии	254 924,36	-	5 939,55	-	248 985,20	-
Капитальные вложения на строительство объектов недвижимого имущества государственными учреждениями	74 566,02	-	57 337,54	17 228,48	-	-
Уплата налогов, сборов и иных платежей	108 849,27	-	33 481,73	75 367,55	-	-

Итак, проанализировав организационно-экономическую характеристику университета, можно сделать вывод, что НИУ «БелГУ» входит в число лучших университетов России. Главной целью данного учреждения является оказание образовательных услуг. Структура НИУ «БелГУ» достаточно сложная – в каждой службе имеется несколько отделов, которые выполняют свои установленные функции. Рассмотренные финансовые показатели, можно отметить, что университет имеет стабильный доход главным образом за счёт оказания платных образовательных услуг.

2.2 Анализ системы управления персоналом в НИУ «БелГУ»

Согласно Положению об отделе кадровой работы, отдел выполняет свою деятельность в нескольких направлениях, в каждом из которых также выполняются определенные функции. Таким образом, основные направления следующие:

1. Документационное обеспечение управления персоналом в университете (прием на работу, кадровый учет, расстановка, перемещение и высвобождение персонала и др.), разработка и внедрение различных кадровых технологий.
2. Участие в разработке и проведении кадровой политики университета.
3. Подбор и отбор персонала совместно с руководителями структурных подразделений и внесение соответствующих предложений об их приеме на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.
4. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и иными локальными актами университета. Оформление приема на работу иностранных граждан. Оформление приема, перевода и отчисления студентов в соответствии с положениями, инструкциями и иными локальными актами университета. Своевременное оформление и выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовка документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам и кадровым вопросам, касающимся работников НИУ «БелГУ».
5. Осуществление ведения установленной документации по кадрам.
6. Проверка соответствия подготавливаемых в НИУ «БелГУ» проектов приказов и иных документов по кадровым вопросам законодательству, документам вышестоящих организаций, на основе которых они издаются; обеспечение отсутствия противоречий между издаваемыми и действующими приказами и иными документами.
7. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.
8. Учет движения кадров, составление установленной отчетности по кадрам.
9. Разработка и внедрение технологических процессов работы с кадровой документацией на основе использования организационной и вычислительной

техники, автоматизированных информационных систем (учет, контроль исполнения, оперативное хранение, справочная работа).

10. Планирование, организация и совершенствование документационного обеспечения управления, осуществление контроля за состоянием делопроизводства.

11. Упорядочение состава документов и информационных показателей, сокращение их количества и оптимизация документопотоков.

12. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

13. Анализ текучести персонала, разработка мероприятий по ее снижению.

14. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению потерь рабочего времени, контролю за их выполнением.

15. Проведение работ по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну, а также персональных данных.

16. Проведение систематического анализа кадровой работы в НИУ «БелГУ», разработка предложений по ее улучшению.

В своей деятельности Отдел руководствуется: Конституцией РФ, Трудовым кодексом, законодательством Российской Федерации, в том числе в сфере образования и науки, трудовым законодательством, Федеральным законом от 27.06.2006 №152-ФЗ «О персональных данных», Уставом НИУ «БелГУ», Коллективным договором между администрацией и коллективом работников НИУ «БелГУ», Правилами внутреннего распорядка НИУ «БелГУ», Комплексной программой развития ГОУ ВПО «Белгородский государственный университет» на 2009-2015 гг., Программой повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-17 гг., Положением о порядке приема на работу в НИУ «БелГУ», Положением о порядке приглашения и приема в НИУ «БелГУ» высококвалифицированных специалистов, иными локальными нормативными актами НИУ «БелГУ».

Положение об Отделе, а также все изменения и дополнения к настоящему Положению, утверждаются приказом ректора университета.

Организационная структура отдела кадровой работы представлена на рисунке 2.9.



руководствуются Должностными инструкциями. Должностные обязанности начальника отдела кадровой работы определены Положением об отделе кадровой работы.

Проведя анализ численности по категориям (рабочие, руководители и специалисты), удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы можно выявить следующие результаты, которые представлены в таблицах.

Таблица 2.3

Структура персонала НИУ «БелГУ»

Категории персонала	численность	%
Персонал, всего в том числе:	1566	100
1. Штатные работники	1172	74,8
2. Внешние совместители	319	20,3
3. Научные сотрудники	75	4,7

Из анализа таблицы 2.3 видно, что на предприятии большую значимость играют специалисты. Так как именно от них зависит качество и сделанная работа. Каждый год повышается численность руководителей, специалистов и рабочих. Сделав вывод с этой таблице можно сказать, что организация не может существовать без специалистов, так как они в основном выполняют наиболее значимую и важную работу.

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Штатные специалисты		Внешние совместители		Научные сотрудники	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	156	13,3	20	6,2	1	25
30 – 40	593	50,5	85	26,6	1	25
40 – 50	399	34,0	160	50,1	1	25
50 – 60	17	1,4	54	16,9	1	25
Свыше 60	7	0,5	0	0	0	0
Итого	1172	100	319	100	75	100

Из анализа таблицы 2.4 видно, что на предприятии работают в основном работники в возрасте 30-40 и 40-50 лет, их количество повышается на протяжении всего периода. Постоянное сокращение количества персонала наблюдается только по одной возрастной группе – свыше 60 лет. Данная группа состоит из людей пенсионного возраста, поэтому уменьшение на конец анализируемого периода числа персонала данной категории является объективным.

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Штатные работники	221	37,9	431	43,8
Внешние совместители	182	31,2	314	31,9

Научные сотрудники	180	30,8	238	24,2
Итого	583	100	983	100

Из анализа таблицы 2.5 видно, что на предприятии больше всего работает женщин, чем мужчин.

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Штатные работники		Внешние совместители		Научные сотрудники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	112	9,5	48	15,0	2	50
От 5 до 10	689	58,7	89	27,8	42	25
От 10 до 15	201	17,1	74	23,1	15	25
От 15 до 20	92	7,8	65	20,3	9	0
Свыше 20	63	5,3	27	8,4	5	0
Свыше 30	15	1,27	6	1,8	2	0
Итого	1172	100	319	100	75	100

Из анализа таблицы 2.6 видно, что на сегодняшний день можно проследить, что в организации более половины сотрудников занимают специалисты и их наибольший стаж работы от 5 до 10 лет.

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Штатные работники		Внешние совместители		Научные сотрудники	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	112	9,5	50	15,6	2	50
незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0
высшее	987	84,2	269	84,3	40	53,3
ученая степень	73	6,2	0	0	35	46,6

Итого	1172	100	319	100	75	100
-------	------	-----	-----	-----	----	-----

Из анализа таблицы 2.7 видно, что в организации в основном работают люди с высшим профессиональным образованием.

$$1. K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кол-во принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{пр} 2016} = 0,02$$

$$2. K_{\text{в}} = \frac{\text{Кол-во уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{в} 2016} = 0,05$$

$$3. K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная числ-ть персонала на начало периода} - \text{Кол-во уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{пс} 2016} = 1,11$$

$$4. K_{\text{тк}} = \frac{\text{Кол-во работников, уволившихся по собст.желанию и за нарушение тр.дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{тк} 2015} = 0,09$$

$$5. K_{\text{абс}} = \frac{\text{Дни неявки на работу}}{\text{Общее число рабочих дней}}$$

$$K_{\text{абс} 2015} = 0,21$$

Таблица 2.8

Основные кадровые процессы в НИУ «БелГУ»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
Среднесписочная численность персонала	1613	1237	-10,84
Принято всего (человек)	53	41	82
Выбыло всего (человек)	38	35	85,37
В т.ч:			
- по сокращению штатов	5	1	9,09
- по собственному желанию	22	26	108,33
- за нарушение трудовой дисциплины	11	8	133,33
Численность на конец года	1536	1103	125,46

Количество рабочих дней	247	247	100
Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	59	52	92,86
В том числе по болезни	18	26	130
Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$)	0,05	0,04	100
Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$)	0,03	0,03	75
Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$)	0,96	1,19	123,96
Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$)	0,03	0,03	100
Коэффициент абсентеизма ($K_{абс}$)	0,24	0,21	95,45
В т.ч. по болезни ($K_{абс/б}$)	0,07	0,11	137,5

По таблице 2.8 можно сделать вывод, что коэффициент текучести кадров остается стабильным в течении трех лет и составляет 0,03. Коэффициент оборота по приему в 2015 и 2016 году составил 0,3, а в 2015 – 0,4. Это свидетельствует о том, что в 2015 году наблюдался больший прием людей, нежели в остальные два года. Коэффициент по выбытию к 2016 году уменьшился на 25%. А коэффициент абсентеизма также незначительно снизился – на 4,55%. В общем, в НИУ «БелГУ» мы можем наблюдать постоянство состава персонала, так как данный коэффициент к 2016 году возрос на 23,96%.

Также важным этапом анализа является оценка системы оплаты труда. Оплата труда персонала производится на основе Положения об оплате труда работников. Для руководителей, специалистов и служащих установлена тарифно-премиальная система оплаты труда. Все аспекты оплаты труда указаны в Положении об оплате труда работников ФГАОУ ВПО «БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ».

Таким образом, по данному разделу можно сделать выводы, что в НИУ «БелГУ» существует линейная организационная структура, во главе которой стоит Ректор. Проведя анализ персонала, мы выяснили, что в университете работают преимущественно специалисты, средний возраст работников 30-40

лет, большинство из них женщины, с высшим образованием и стажем работы 5-10 лет. Текучесть кадров последние несколько лет стабильно низкая.

2.3 Оценка актуального состояния системы обучения персонала в НИУ «БелГУ»

Эффективность деятельности университета напрямую зависит от того, насколько грамотно построена как система управления персоналом в целом, так и ее составляющие. Оценка персонала является одним из инструментов, необходимым для того, чтобы привлечь человеческие ресурсы, мотивировать их на работу в интересах университета.

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.

Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в НИУ «БелГУ»:

Материально-техническим обеспечением системы оценки работы персонала в университете служат средства оргтехники, необходимые для обработки информации о людях при проведении конкретных мероприятий по оценке персонала, но нет современного программного обеспечения для автоматизации системы оценки работы персонала.

Организационное обеспечение существующей системы оценки работы персонала в НИУ «БелГУ» заключается в реализации принципов разделения труда, специализации отдела кадров как службы управления персоналом.

Правовое обеспечение существующей системы оценки персонала НИУ «БелГУ» включает в себя правовую базу, содержащую законодательство о труде; собственную базу по судебной практике; электронный классификатор должностей и профессий; тарифно-квалификационные справочники.

Кадровое обеспечение функционирования существующей системы оценки работы персонала в НИУ «БелГУ» включает наличие квалифицированных специалистов по учету и управлению персоналом отдела кадров университета.

Действующая система оценки персонала главным образом включает в себя аттестацию персонала. Аттестацию работники университета проходят один раз в год. Под аттестацией понимается процедура определения соответствия сотрудников своей должности. В подавляющем большинстве случаев аттестация построена на оценке сотрудника непосредственным и вышестоящим руководителем, и роль аттестации сводится к решению вопроса о продвижении сотрудника по службе и дифференциации оплаты его труда.

Практика показывает, что аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Отсутствие же надежных систем оценки в исследуемой организации в дальнейшем может привести к тому, что организация будет терять способных работников.

По внутреннему Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала НИУ «БелГУ» ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций.

Кроме того, специалисты отдела кадров, следят за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены до аттестуемых, до исполнительных директоров и ректора НИУ «БелГУ».

В каждом учреждении должны быть разработаны планы повышения квалификации сотрудников.

НИУ «БелГУ» имеет свою систему подготовки и повышения квалификации кадров, которая включает следующие документы:

- планы повышения квалификации;
- формы профессиональной переподготовки;
- организационно – методические документы (приказы, постановления, положения и т.п.).

1. Планы повышения квалификации

К системе повышения квалификации и переподготовки должны предъявляться следующие требования:

- полный охват всего персонала (каждый сотрудник должен повышать квалификацию по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет);
- дифференцированный подход к разным категориям персонала (использование различных форм повышения квалификации в зависимости от образования, стажа работы, занимаемой должности);
- непрерывность процесса (повышение квалификации должно проходить на постоянной основе, а не от случая к случаю);
- системность и последовательность мер по повышению квалификации персонала (наличие долгосрочного и оперативного планирования данной деятельности).

Основными видами повышения квалификации с отрывом от производства являются:

- циклы лекционно-семинарских занятий;
- тематические и проблемные “круглые столы”;
- мастер-классы;
- групповые тренинги и психологические практикумы;

- индивидуальные стажировки (на базе ведущих учреждений культуры, в т. ч. и зарубежных) / посещение школ передового опыта;
- научно-исследовательская деятельность (участие в конференциях, симпозиумах и других научных мероприятиях);
- курсы переподготовки различного содержания и продолжительности (на базе специализированных учреждений).
- Отдельно следует упомянуть о дистанционном обучении (вебинарах, on-line конференциях и т. п.). С одной стороны, они проходят без отрыва от производства (на рабочем месте через всемирную сеть Интернет), но, с другой стороны, при этом привлекаются ресурсы сторонних учреждений (организаторов обучающих мероприятий). В целях экономии средств допустимо отправлять на дорогостоящие виды обучения (длительные курсы переподготовки, стажировки в другие города) только ключевых работников, которые, в свою очередь, ознакомят с результатами своего обучения остальных сотрудников.

2. Формы профессиональной переподготовки

Переподготовка - это приобретение базовых знаний, свойственных другой специальности, профессии, а также развитие навыков их применения в производственной деятельности. Необходимость такого обучения связана с переменной профессиональной деятельностью. Характерным примером служит переподготовка руководителей. Известно, что по базовому образованию руководители - это в прошлом чаще всего хорошие инженеры. Избрание или назначение специалиста на руководящую должность предполагает освоение им новой профессии, системы экономико-управленческих знаний и навыков управления трудовым коллективом.

Формы профессиональной переподготовки очень разнообразны. Типичными формами повышения квалификации на рабочем месте являются: направленная передача опыта, планомерная и систематическая смена рабочего места, проведение определенных переводов на новую должность,

что часто связано с выполнением задач руководства, проведение дискуссий по актуальным трудовым вопросам и др.

3. Организационно – методические документы

Организационно-методические документы предназначены для регламентации кадровых процедур в организации, они разрабатываются на основе Правил внутреннего трудового распорядка.

В правилах внутреннего трудового распорядка отражаются организация работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, предоставление отпусков, командирование сотрудников, режим работы и другие вопросы отражаются.

Правила составляются на бланке предприятия, согласовываются путем обсуждения на собрании трудового коллектива, визируются юристом и утверждаются руководителем организации.

При разработке текста данного документа необходимо руководствоваться типовыми правилами внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций, утвержденных Постановлением Минтруда РФ от 23 января 1996 года № 38-11.

Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

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

- Положение по формированию кадрового резерва в организации,
- Положение по организации адаптации работников,
- Рекомендации по организации подбора и отбора персонала,
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе,
- Положение по оплате и стимулированию труда,
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и другие.

Таким образом, по данному разделу можно сделать вывод, что в НИУ «БелГУ» работает недостаточное количество высококвалифицированных специалистов. Но тем не менее, созданы все условия для успешной аттестации персонала, которая проводится раз в год.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В НИУ «БЕЛГУ»

На основании проведенного анализа существующей системы обучения персонала были выявлены её недостатки: при планировании обучения не учитывается реальная потребность в обучении персонала; большая часть работников обучается вне предприятия с отрывом от производства, что имеет ряд недостатков.

№	Проблема	Рекомендация	Мероприятие	Результат
1.	Снижение эффективности существующей системы обучения персонала	Изменить устаревшую систему обучения персонала, заменив новой	Создание Учебного центра	Повышение качества оказания образовательных услуг. Налаженная система аттестации персонала

Процесс реализации проекта необходимо планировать заранее, так как если нет продуманного алгоритма реализации, то это ставит под угрозу осуществление проекта в целом. А значит, затраченные на разработку ресурсы были напрасно потрачены.

Приступая к реализации проекта, следует рассчитать его эффективность, выработать четкий план действий, назначить исполнителей и ответственных; проанализировать ситуацию в организации и во внешнем ее окружении для определения влияния факторов на проект.

Для соблюдения вышеперечисленных требований мы будем использовать такие методики как диаграмма Ганта, поле сил Курта Левина и система сбалансированных показателей. Кроме того, будут рассчитаны показатели эффективности проекта повышения эффективности системы обучения персонала в НИУ «БелГУ».

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы обучения персонала в НИУ «БелГУ»

На основе анализа проведенного во 2 части дипломной работы было выявлено, что причиной основных проблем университета является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства.

При организации обучения не учитываются планы, модернизации старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать. А обучение с отрывом от учебного процесса вызывает снижение продуктивности осуществляемой деятельности.

Для решения данных проблем мы предлагаем создать в НИУ «БелГУ» корпоративный учебный центр (далее УЦ).

Наличие собственного УЦ имеет ряд преимуществ:

УЦ будет самостоятельно осуществлять планирование обучения персонала;

обучение работников будет происходить без отрыва от работы;

обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности организации, уклон будет делаться на практическое обучение, а не на теорию;

обучение работников будут проводить начальники отделов и заведующие кафедр, высококвалифицированные работники, имеющие опыт работы в системе;

снижение затрат на обучение, так как обучать самим гораздо дешевле, чем «на стороне»;

УЦ обеспечит централизованную теоретическую и практическую подготовку рабочих сквозных профессий и подготовку персонала по профессиям, подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ.

Основной задачей УЦ будет являться: обеспечение организации и учебно-методического руководства подготовки рабочих, повышение квалификации рабочих, руководящих работников и служащих, проведение производственной практики студентов высших учебных заведений, учащихся техникумов, а также осуществление руководства производственной практикой.

УЦ будет осуществлять следующие функции:

составление проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации персонала на основе предложений производственных цехов и других подразделений предприятия;

определение потребности в обучении персонала;

организация работы по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по обучению персонала;

- подбор преподавателей из числа профессорско-преподавательского состава и инструкторов производственного обучения;

обеспечение преподавателей и инструкторов учебной документацией и методическими пособиями;

обеспечение централизованной теоретической и практической подготовки рабочих сквозных профессий и подготовки персонала по профессиям, подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ;

участие в работе квалификационных и аттестационных комиссий, состав и функции, которых определяется действующим положением о проведении квалификационных экзаменов;

организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;

разработка мероприятий и в необходимых случаях составление проектов приказов по дальнейшему улучшению производственно-технического обучения;

составление графиков и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения персонала.

УЦ будет входить в состав дирекции управления персоналом.

Система обучения персонала после внедрения проекта представлена на рисунке 3.1, видно, что в системе обучения персонала после внедрения проекта появится такой элемент как планирование (определение необходимости в обучении персонала).

В процессе обучения персонала после внедрения проекта произойдут следующие изменения:

- заявки от подразделений, на обучение работников поступающие в отдел по работе с персоналом, будут анализироваться менеджером по подготовке персонала, затем он будет определять необходимость в обучении работников, после чего заявки будут передаваться в УЦ;

поиском учебных заведений будет заниматься УЦ;

при отправке работника на обучение в УЦ, УЦ самостоятельно будет осуществлять подбор преподавателей из числа производственного персонала для рабочих, а для менеджеров и руководителей привлекать тренинг-менеджеров и преподавателей, как со стороны, так и искать внутри предприятия, составлять смету расходов на обучение и разрабатывать программы обучения.

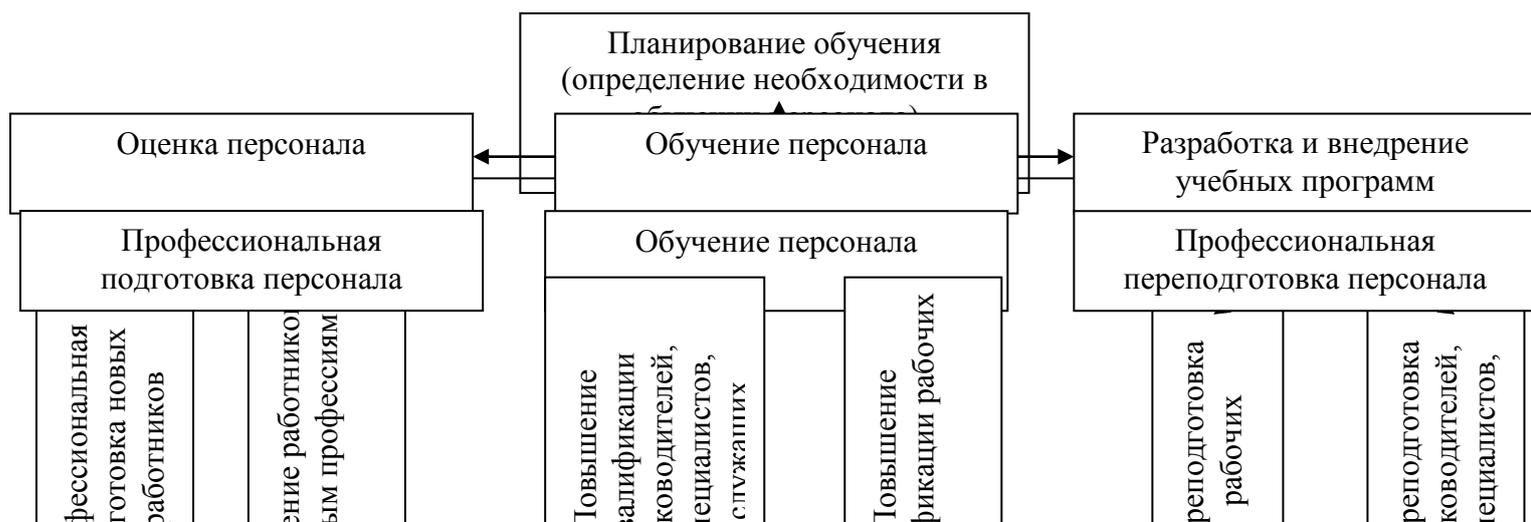


Рисунок 3.1 - Система обучения персонала после внедрения проекта

Таким образом, внедрение данного проекта позволит решить проблему, связанную с обучением персонала, вследствие которой возникло снижение производительности труда и качества оказываемых образовательных услуг. Прежде чем приступить к реализации проекта необходимо разработать план действий по разработке и осуществлению проекта.

3.2 Этапы реализации проекта и перечень мероприятий

Сначала необходимо выделить основные этапы разработки и реализации проекта, затем определить сроки реализации. Этапы разработки проекта

1 этап - «Подготовительный»

Анализ существующей системы подготовки и обучения на предприятии и уровня подготовки персонала (для формирования первоочередных задач по созданию корпоративного учебного центра).

Обоснование целесообразности создания корпоративного учебного центра на базе анализа существующей системы подготовки и обучения персонала. Описание возможных результатов от создания корпоративного центра: Например: обучение работников без отрыва от производства, экономия материальных затрат на обучение персонала.

Расчет материальных и временных затрат на создание корпоративного учебного центра.

Выбор консалтинговой фирмы и создание команды для разработки проекта корпоративного центра из сотрудников выбранной консалтинговой фирмы.

2 этап - «Организационная работа»

Разработка проекта Устава корпоративного центра.

Разработка организационной структуры учебного центра и системы взаимодействий с организационной структурой всего предприятия.

Разработка штатного расписания корпоративного учебного центра.

Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения.

Расчет оптимальных временных и материальных затрат на обучение специалистов учебного центра.

Разработка системы наставничества, как варианта минимизации затрат на обучение персонала.

Расчет и оптимизация затрат на подготовку и оборудование помещений: обоснование их количества, размера, оснащения, исходя из их целевого предназначения.

Разработка и обоснование системы документооборота корпоративного учебного центра (в т.ч. формы и бланки документов).

Выбор оптимальной формы юридического оформления и подготовка необходимой документации.

3 этап - «Подготовка кадров»

Разработка должностных инструкций.

Разработка системы аттестации для сотрудников учебного центра.

Разработка системы набора персонала для учебного центра.

Подготовка руководителя центра по индивидуальной программе.

4 этап - «Программы и методики»

Разработка системы обучения с учетом анализа систем бизнес-коммуникаций университета.

Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации.

Разработка внутренних учебно-методических материалов по всем программам (в т.ч. разработка «раздаточного» материала для обучаемых по каждой программе).

этап - Утверждение проекта корпоративного учебного центра и изменение процесса обучения персонала.

этап - Принятие нового процесса обучения персонала.

После принятия проекта УЦ и изменения процесса обучения, необходимо будет составить учебные планы по всем специальностям и получить лицензию на проведение подготовки персонала по профессиям подконтрольным органам Госгортехнадзора РФ. Итак, достижению стратегических целей будет способствовать реализация проекта, то есть совершенствование системы мотивации персонала. Для решения сформулированных ранее проблем построим пирамиду целеполагания.

Для структуризации проекта построим «дерево целей» рис. 20

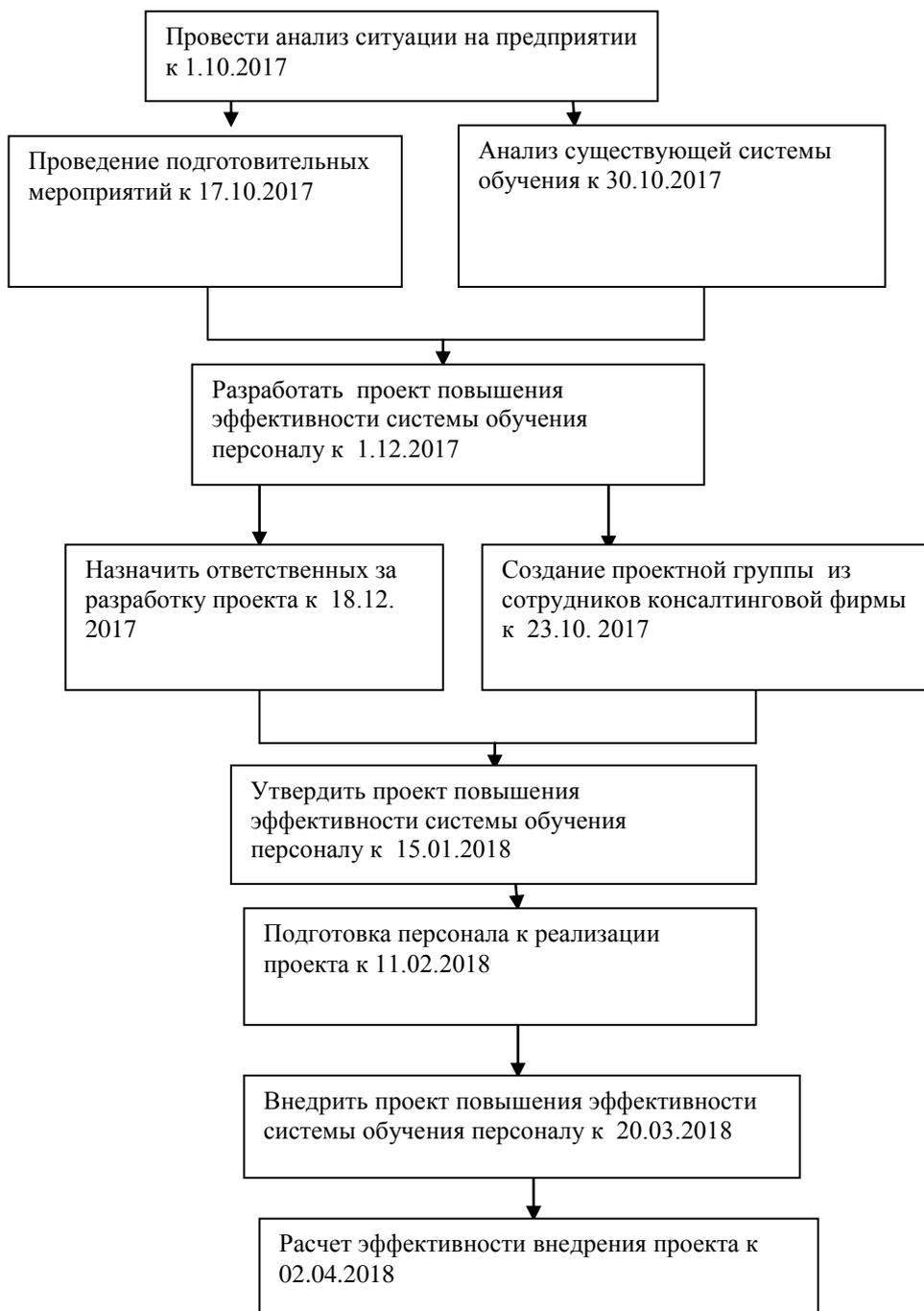


Рисунок 3.4 - Дерево целей проекта

Длительность каждого этапа в днях и сроки реализации представлены в табл. 3.18.

Таблица 3.18

Длительность и сроки реализации этапов проекта

Название этапа	Длительность	Начало	Окончание
1 этап - «Подготовительный»			
1.1. Анализ существующей системы подготовки и обучения на предприятии и уровня подготовки персонала	5 дней	Пн 01.10.17	Пт 06.10.17

1.2. Обоснование целесообразности создания корпоративного учебного центра на базе анализа существующей системы подготовки и обучения персонала	4 дня	Пн 09.10.17	Чт 12.10.17
1.3. Расчет материальных и временных затрат на создание корпоративного учебного центра.	5 дней	Пт 13.10.17	Чт 19.10.17
1.4. Выбор консалтинговой фирмы и создание команды для разработки проекта учебного центра из сотрудников выбранной консалтинговой фирмы	5 дней	Пт 20.10.17	Чт 26.10.17
2 этап - «Организационная работа»			
2.1. Разработка проекта Устава учебного центра	3 дня	Пт 27.10.17	Вт 31.10.17
2.2. Разработка организационной структуры учебного центра и системы взаимодействий с организационной структурой всего предприятия	3 дня	Ср 01.11.17	Пт 03.11.17
2.3. внесение изменений в орг.структуру предприятия	3 дня	Пн 06.11.17	Ср 08.11.17
2.4. Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения	2 дня	Чт 09.11.17	Пт 10.11.17
2.5. Расчет оптимальных временных и материальных затрат на обучение специалистов центра	2 дня	Пн 13.11.17	Вт 14.11.17
2.6. Разработка системы наставничества, как варианта минимизации затрат на обучение персонала	3 дня	Ср 15.11.17	Пт 17.11.17
2.7. Расчет и оптимизация затрат на подготовку и оборудование помещений: обоснование их количества, размера, оснащения, исходя из их целевого предназначения	4 дня	Пн 20.11.17	Чт 23.11.17
2.8. Разработка и обоснование системы документооборота корпоративного учебного центра (в т.ч. формы и бланки документов)	3 дня	Пт 24.11.17	Вт 28.11.17
2.9. Выбор оптимальной формы юридического оформления подготовка необходимой документации	3 дня	Ср 29.11.17	Пт 31.11.17
3 этап - «Подготовка кадров»			
3.1. Разработка должностных инструкций	3 дня	Пн 03.12.17	Ср 05.12.17
3.2. Разработка системы аттестации для сотрудников учебного центра	4 дня	Чт 06.12.17	Вт 11.12.17
3.3. Разработка системы набора персонала для учебного центра	4 дня	Ср 12.12.17	Пн 17.12.17
3.4. Подготовка руководителя центра по индивидуальной программе	7 дней	Вт 18.12.17	Ср 26.12.17
4 этап - «Программы и методики»			
4.1. Разработка системы обучения с учетом анализа систем бизнес-коммуникаций предприятия	4 дня	Чт 27.12.17	Вт 02.01.18
4.2. Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации	3 дня	Ср 03.01.18	Пт 05.01.18

4.3.. Разработка внутренних учебно-методических материалов по всем программам (в т.ч. разработка «раздаточного» материала для обучаемых по каждой программе)	3 дня	Пн 08.01.18	Ср 10.01.18
5 этап – Утверждение проекта корпоративного учебного центра и изменение процесса обучения персонала	11 дней	Чт 11.01.18	Чт 25.01.18
6 этап – Принятие нового процесса обучения персонала	3 дня	Пт 26.01.18	Вт 30.01.18

Длительность разработки проекта составляет 121 день (4 месяца)(рис 3.5).

Далее необходимо определить затраты на каждом этапе разработки проекта.

Данные по затратам на проект представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19

Затраты на создание проекта УЦ

Название этапа	Затраты, руб.	Исполнитель
1 этап - «Подготовительный»		
1.1. Анализ существующей системы подготовки и обучения на предприятии и уровня подготовки персонала	3000	Менеджер по персоналу
1.2. Обоснование целесообразности создания корпоративного учебного центра на базе анализа существующей системы подготовки и обучения персонала	3000	Менеджер по персоналу; Экономист
1.3. Расчет материальных и временных затрат на создание корпоративного учебного центра	3000	Экономист; Гл. бухгалтер
1.4. Выбор консалтинговой фирмы и создание команды для разработки проекта корпоративного центра из сотрудников выбранной консалтинговой фирмы.	3000	Менеджер по персоналу
2 этап - «Организационная работа»		
2.1. Разработка проекта корпоративного центра	8000	Менеджер по персоналу; Экономист; Юрист; Директор
2.2. Разработка организационной структуры учебного центра и системы взаимодействий с организационной структурой всего предприятия	8000	Менеджер по персоналу; Директор; Юрист
2.3. Разработка штатного расписания корпоративного учебного	8000	Гл. бухгалтер;

центра		Начальник отдела кадров; Менеджер по персоналу
2.4. Расчет затрат на оплату труда специалистов центра обучения.	6000	Менеджер по персоналу; Бухгалтер расчетного отдела
2.5. Расчет оптимальных временных и материальных затрат на обучение специалистов учебного центра	4000	Менеджер по персоналу
2.6. Разработка системы наставничества, как варианта минимизации затрат на обучение персонала	8000	Менеджер по персоналу; Бухгалтер; экономист
2.7. Расчет и оптимизация затрат на подготовку и оборудование помещений: обоснование их количества, размера, оснащения, исходя из их целевого предназначения	16000	Менеджер по снабжению; Начальник АХЧ; Менеджер по персоналу; Бухгалтер
2.8. Разработка и обоснование системы документооборота корпоративного учебного центра (в т.ч. формы и бланки документов).	8000	Директор УЦ; Менеджер по персоналу; Гл.бухгалтер
2.9. Выбор оптимальной формы юридического оформления подготовка необходимой документации	4000	Начальник юр.отдела; Юрисконсульт
3 этап - «Подготовка кадров»		
3.1. Разработка должностных инструкций	10000	Менеджер по персоналу; Инспектор отдела кадров; Юрист; Гл. бухгалтер
3.2. Разработка системы аттестации для сотрудников учебного центра	16000	Менеджер по персоналу; Начальник производственного отдела; Начальник отдела продаж
3.3. Разработка системы набора персонала для учебного центра	16000	Директор по персоналу; Менеджер по персоналу; Гл.бухгалтер
3.4. Подготовка руководителя центра по индивидуальной программе	24000	Менеджер по персоналу; Юрист; Гл. бухгалтер; Директор; Консалтинговое агентство «Тирс»
4 этап - «Программы и методики»		
4.1. Разработка системы обучения с учетом анализа систем бизнес-коммуникаций предприятия	16000	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист;

		Гл. бухгалтер;
4.2. Разработка программ первичного обучения и программ повышения квалификации	8000	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист; Гл. бухгалтер;
4.3. Разработка и утверждение внутренних учебно-методических материалов по всем программам (в т.ч. разработка «раздаточного» материала для обучаемых по каждой программе)	10000	Менеджер по персоналу; Директор по персоналу; Юрист; Гл. бухгалтер; Директор
5 этап - Утверждение проекта корпоративного учебного центра и изменение процесса обучения персонала	0	Директор; Директор по персоналу
6 этап - Принятие нового процесса обучения персонала	0	Директор
ИТОГО:	198000	

Затратами первого этапа является дополнительная оплата менеджера по подготовке персонала за проведение подготовительных мероприятий. Затратами 2-4 этапов, является плата за услуги проектной группы.

После внедрения УЦ ежемесячно на его существование понадобится не менее 20000-30000 руб. В эту сумму входят:

оплата руководителя УЦ около 10 тыс. руб;

оплата тренеров УЦ (допустим что на в штате центра на первом этапе три

тренера) около 10 тыс.руб.;

затраты на рабочее место;

различные учебные и другие материалы.

Также в первый месяц осуществления проекта понадобится 30000 руб. для оборудования учебных классов.

Итого на существование УЦ потребуется от 100 000 до 200 000 руб. ежегодно.

3.3 Расчет экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта. Для оценки эффективности внедрения проекта необходимо рассчитать следующие показатели: денежные потоки, срок окупаемости проекта, дисконтируемый доход и др.

Прибыль от проекта будет формироваться следующим образом: допустим, в месяц мы будем обучать работников на 10% больше, чем до внедрения проекта. Это нам позволит сократить брак примерно на 0,1% это равносильно тому, что предприятие получит прибыль в размере 1,3 млн.руб. Сокращение брака продукции прогнозируется на 0,1% в квартал (данные по уровню брака приведены на рис.2.9. 2 главы дипломного проекта).

Для расчета ставки дисконта кредитную ставку примем равную 13%, уровень инфляции 8% и уровень риска проекта 3%. Период t равен одному месяцу.

Для оценки эффективности проекта рассчитаем следующие показатели:

1. Денежные потоки. 1.1. Вложения будем определять по формуле 3.

$$\sum \text{Затр}_t = \text{Затр}_T, \text{ при условии } 0 \leq t \leq T$$

Затр_t – затраты за рассматриваемый период

Затр_T - затраты за расчетные период

0 – вложения на начало инвестиционного проекта

Вложения на проект представлены в табл.24.

1.2. Поступления от реализации проекта определим по формулам 4,5.

Поступления

$$D_t = D_T - \text{доход}$$

Д t – доходы за рассматриваемый период

Д T – доходы за расчетный период

3. Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) рассчитаем по формуле 12:

$$K_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^t}$$

Таблица 3.20

Затраты по проекту

Период	Прогнозируемый доход, тыс.руб.	Капитальные затраты, тыс.руб.	Текущие затраты, тыс.руб.	Сумма затрат, тыс.руб.
0 - июль	0	28	0	28
1 - август	0	168	0	168
2-сентябрь	0	168	0	168
3 - октябрь	0	72	0	72
4 - ноябрь	0	1300	180	1480
5 - декабрь	1103	0	180	180
6 - январь	1103	0	180	180
7 - февраль	1103	0	160	160
8 - март	1103	0	150	150
9 - апрель	2205	0	140	140
10-май	2205	0	150	150
11 - июнь	2205	0	120	120
12 - июль	3360	0	110	110
Итого:	14387	1736	1370	3106

Данные расчета коэффициента дисконтирования представлены в таблице 3.21.

Таблица 3.21

Расчет ЧДД и ЧТС

Период	Прогнозируемый доход, тыс.руб.	Сумма затрат по	Коэффициент дисконтирования	Диск. доход	Диск. Затраты	ЧДДt	ЧТСt
--------	--------------------------------	-----------------	-----------------------------	-------------	---------------	------	------

		проекту, тыс.руб.		Дт*kdt	Зт*kdt		
0 - июль	0	28	1	0	28	-28	-28
1 - август	0	168	0,98	0	164,7	-164,7	-192,7
2-сентябрь	0	168	0,96	0	161,47	-161,47	-354,18
3 - октябрь	0	72	0,94	0	67,84	-67,84	-422,02
4 - ноябрь	0	1480	0,92	0	1367,29	1367,29	-1789,32
5 - декабрь	1103	180	0,90	835,98	163,03	672,95	-1116,36
6 - январь	1103	180	0,88	819,59	159,83	659,76	-456,59
7 - февраль	1103	160	0,87	820,93	139,28	681,64	225,04
8 - март	1103	150	0,85	813,37	128,02	685,35	910,4
9 - апрель	2205	140	0,83	1727,89	117,14	1610,75	2521,15
10-май	2205	150	0,82	1685,81	123,05	1562,76	4083,91
11 - июнь	2205	120	0,80	1676,88	96,51	1580,37	5664,29
12 - июль	3360	110	0,78	2562,6	86,73	2475,86	8140,16
Итого:	14387	3160		10943,1	2802,94	8140,16	

Денежные притоки и оттоки представлены на рис.21

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам рассчитаем по формуле 8:

$$\text{ЧДД} = (\text{ДТ} - \text{ЗТ}) * \text{КдТ}$$

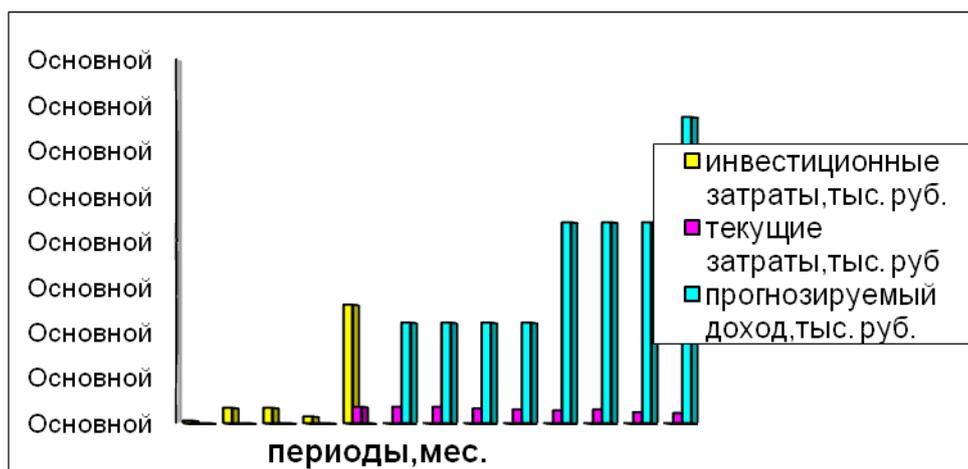


Рисунок 3.21 - Затраты и денежные поступления от проекта

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период рассчитаем по формуле 9.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (\text{Д}t - \text{З}t) K dt \quad (9)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) - нарастающий итог ЧДД по формуле 10:

$$\text{ЧТС}_i = \sum_{t=0}^i \text{ЧДД}_t.$$

Данные расчета представлены в табл.25.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период: по формуле 11:

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t.$$

Чистый дисконтированный доход определяется при сопоставлении величины производственных инвестиций и общей суммой денежного потока в течении прогнозируемого периода времени и характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для соответствующего проекта. Так как ЧДД данного проекта величина положительная (ЧПД=8140,16>0), то имеет место превышение денежного потока над инвестиционными вложениями, следовательно, проект к рассмотрению необходимо принять.

Рассчитаем срок окупаемости Ток определяется из условия 16.

$$\sum_{t=1}^t \text{Д}t * K dt = \sum_{t=0}^t \text{З}t * K dt$$

Срок окупаемости представляет собой период времени с начала реализации проекта до момента, когда разность между накопленной суммой

чистой прибыли и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение.

Точка, в которой ЧТС примет положительное значение, будет являться точкой окупаемости.

Используя аналитический способ точку окупаемости (T_0) рассчитывается следующим образом:

$$T_0 = A + X$$

$$T_0 = 7 + (456,59 + 681,64)$$

$$T_0 = 7 + 0,66 = 7,7$$

Для расчета счета окупаемости построим график (Рисунок 3.22)

На графике видно, что чистый дисконтируемый доход увеличивается, это положительно скажется на деятельности предприятия. Также видно, что проект окупается через 7,8 месяцев после его реализации.

Для расчета счета окупаемости построим график (Рисунок 3.22)

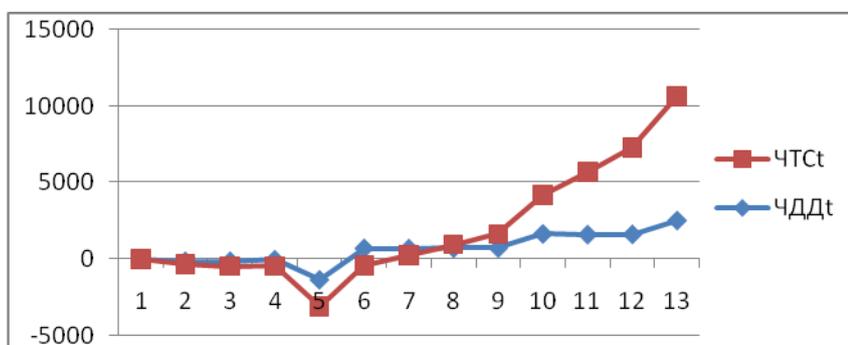


Рисунок 3.22 - Динамика показателей чистого дисконтируемого дохода и чистой текущей стоимости

На графике видно, что чистый дисконтируемый доход увеличивается, это положительно скажется на деятельности университета. Также видно, что проект окупается через 7 месяцев.

Индекс доходности (ИД) - доход на каждый вложенный рубль определяется по формуле по формуле:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \quad (12)$$

При расчете индекса доходности сравниваются две части потока платежей: доходная и инвестиционная. Индекс доходности показывает, сколько дохода получает инвестор в результате осуществления этого проекта на каждый вложенный рубль. Условием принятия решений об экономической привлекательности проекта является, что если ИД > 1, то проект считается экономически выгодным, если ИД < 1, проект следует отклонить. Для проекта индекс доходности равен 3,9, следовательно, проект является экономически привлекателен, так как он > 1.

10. Рентабельность проекта определим по формуле 13:

$$Rn. = (ИД - 1) * 100\% \quad (13)$$

$$Rnp = 290\%$$

Среднемесячную рентабельность проекта определим по формуле 14:

$$Rn.sp. = ИД / T * 100\% \quad (15)$$

$$Rnp.sp = 24\%$$

Внутренняя норма доходности – это доходность каждой единицы инвестиций данной фирмы. Теперь рассчитаем внутреннюю норму доходности (ВНД) = IRR, что определяется из следующего условия:

$$ЧТСТ = NPV = 0 \quad (15)$$

$$IRR = 0,59$$

Для оценки эффективности проекта сравним значение ВНД с нормой дисконта.

В нашем случае $\text{ВНД} = 59\%$, что превышает ставку дисконта на 41% , следовательно, проект считается эффективным.

dt	0,26	0,35	0,47	0,59
ЧТС	5169,98	265,9	0,9999	-0,236

В результате проведенного экономического анализа проекта повышения эффективности системы обучения в НИУ «БелГУ», можно сделать следующие выводы:

ЧДД инвестиционного проекта положителен, т.е. проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии;

для проекта индекс доходности равен $2,8$, что является положительной стороной;

среднемесячная рентабельность проекта равна 24% ;

срок окупаемости проекта равен $7,7$ месяца.

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект является экономически привлекателен и выгоден. Именно повышение эффективности системы обучения персонала позволит достичь поставленных перед организацией целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс обучения людей волновал человечество со времен древних греков, оставаясь актуальным до наших дней. В первой главе данного дипломного проекта мы рассмотрели наиболее значимые теории, которые повлияли на подходы к обучению и которые мы используем для обучения и развития персонала сегодня. Также были рассмотрены основные понятия, концепции и цели обучающей деятельности.

Проанализировав теоретический материал по обучению персонала можно сделать вывод о том, что в современных условиях руководству любой организации следует признать - существование экономически эффективной компании попросту невозможно без эффективной системы обучения персонала причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, и являться частью стратегии компании.

Во второй главе данной дипломной работы мы провели комплексный анализ университета. Была проанализирована система управления персоналом и система обучения персонала.

Далее был проведен анализ существующей системы обучения персонала, в ходе которого были выявлены её недостатки.

На основе анализа проведенного во 2 главе было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является отсутствие определения необходимости обучения персонала и обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства. При организации обучения не учитываются планы расширения производства, модернизации старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать. А обучение с отрывом от производства вызывает снижение эффективности рабочей деятельности.

На основе изученной теории и комплексного анализа НИУ «БелГУ» был составлен проект повышения эффективности системы обучения, который позволит обеспечить предприятие высоко квалифицированным персоналом. В свою очередь обученный персонал будет способствовать выпуску продукции высокого качества, улучшится производительность труда, что приведёт к получению высокой прибыли.

Для этого был разработан структурный план внедрения проекта, построена диаграмма Ганта, которая позволяет представить внедрение проекта наглядно. Так же была проведена оценка эффективности и результативности проекта. Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект экономически привлекателен и выгоден. Именно повышение эффективности системы обучения персонала позволит достичь поставленных перед организацией целей.

В ходе выполнения дипломной работы были выполнены задачи, поставленные во введении и достигнута главная цель дипломного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) / Справочно-правовая система «Гарант»: / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) // Справочно-правовая система «Гарант»: / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-Ф// Справочно-правовая система «Гарант»: / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.
4. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев .— Москва : Финансы и статистика, 2013.— 156 с.
5. Аксенова, Е.А. Управление персоналом : Учеб.для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. - 2-е изд., перераб. и доп.— Москва : ЮНИТИ, 2014.— 123 с.
6. Алавердов, А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке; Маркет ДС - Москва, 2010. - 360 с.
7. Алфтан Т. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников [Текст] // Человек и труд, 2013, № 3 -С. 106-120.
8. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 391 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2007. - 327 с.
10. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2009. - 440 с.

11. Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2003. - № 9. - С.23-28.
12. Барышникова Елена. Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 256 с.
13. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2012. - 889 с.
14. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. - 240 с.
15. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2012.- № 2. –С.41-47.
16. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2005. - 156 с.
17. Волгин Н.А. Экономика труда и социальные отношения / Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский. - М.: Гардарики, 2005. - 277с.
18. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2008. - 128 с.
19. Вучкович-Стадник Алла Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения; Эксмо - Москва, 2010. - 531 с.
20. Гао Ф. Совершенствование системы оценки персонала как технологии кадрового менеджмента в китайских компаниях / Ф. Гао // Молодой ученый - 2014 - №4.
21. Гаудж Питер Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2008. - 272 с.
22. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 184с.
23. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе: Учеб.пособие.— СПб., 2013 .- 123с.

24. Даринская В. М., Чаплыгин И. Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассесмент-центр"; Речь - Москва, 2008. - 224 с.
25. Демин Ю. Г. Статус дипломатических представительств и их персонала; Международные отношения - Москва, 2010. - 224 с.
26. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.
27. Дятлов В.А. Как оценить специалиста? / Дятлов В.А. // Управление персоналом. 2006. - № 9. - С.18-25.
28. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2004. - 448 с.
29. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 129 с.
30. Кайнова С.В. Модульная система обучения // Человек и труд, 2013.- № 2 –С.14-17.
31. Катернюк А. В. Экспресс-диагностика персонала; Феникс - Москва, 2007. - 384 с.
32. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2012. - 440с.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
34. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб.пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и "Упр. персоналом" / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Государственный университет управления — Москва: Экзамен, 2012.- 254с.
35. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников: Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала: Практическое

руководство: С учетом последних изменений в Трудовом кодексе РФ / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.

36. Краснова Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2011. - 376 с.

37. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК - Москва, 2013. - 240 с.

38. Ладанов И.Д. Под ред. проф. Сергеюка П.И. Практический менеджмент. Управление персоналом: Секреты современного бизнеса. Пособие для руководителей и предпринимателей — :Ника, 2013.— 155с.

39. Линькова Е. Знакомьтесь: положение о персонале. Кадровое дело, июль 2014. —156с.

40. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2012. - 352 с.

41. Лобанов, В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / Лобанов В. // Проблемы теории и практики управления :Международ. журн. — Москва, 2013.— №2 .—С.118-123

42. Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова .— 2-е изд., перераб. и доп — Москва : Интел-Синтез, 2015. —145 с.

43. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.И. Магура, М.Б. Курбатова: Москва Интел-Синтез, 2012-. 123с.

44. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под.ред.Г. Шмидта. - М.: Издат-во МГУ, 2007. - 528 с.

45. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2014. –301с.

46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

47. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум. Базовый курс / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 378 с.

48. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих// Экономист, 2013.- № 2. –С. 81-84.

49. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

50. Митрофанова, Ивановская: Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управ. Персоналом. Издательство „Проспект,, год 2013. стр 72.

51. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2010. - 272 с.

52. Мордовин С.К. Управление персоналом: современ. рос. практика : учеб. пособие по направл. "Менеджмент" / С. К. Мордовин .— 2-е изд. — М.: Питер , 2014.— 307с.

53. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика; Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений - Москва, 2009. - 392 с.

54. Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала / И.И. Нечаева // Труд и социальные отношения. - 2005. - № 4 (8). - С.69-72.

55. Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития: автореф. дис. канд. эк. наук / Р.Т. Ниязмамедов. - М., 2004. - 24 с.

56. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. - М.: Вильямс, 2008. - 390 с.

57. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - , 2010. - 672 с.

58. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , 2010. - 640 с.

59. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2007. - 332 с.
60. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2012. - 160 с.
61. Перачев В.П. Руководство персоналом организации. – М., 2013. - 447с.
62. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. – М.: Экономика, 2013. –178с.
63. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии : Очерки / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов.— Москва : Наука, 2011.— 214с.
64. Пурнис Н. Е. Арт-терапия в развитии персонала; Речь - Москва, 2008. - 176 с.
65. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2015. - 422 с.
66. Сенченко И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.: Педагогика, 2015. –113с.
67. Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. – М.: Высш. шк., 2014. – 271с.
68. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала; Феникс - Москва, 2010. - 320 с.
69. Степашков Н.К. Профессиональная ориентация учащихся. – Мн.: Университетское, 2014. – 168 с.
70. Тишин, Е.В. Управление персоналом / Е.В. Тишин, С.Б. Мурашов; РАН. Ин-т проблем регион.экономики.— Санкт-Петербург, 2015.— 294с.
71. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2012. – 393с.
72. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики: учеб.пособие / А.И. Турчинов. - М.: Вильямс, 2008. - 310 с.

73. 45. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: учеб.пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М., 2003. - 368 с.

74.Феонова, М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / Феонова М.Р.; РАН. Ин-т соц.-экон. проблем народонаселения .- Москва : Наука, 2014 .- 203с.

75.Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков; Санкт-Петербургский государственный технический университет. Чебоксарский институт экономики и менеджмента .— Санкт-Петербург : Политехника, 2013 .- 62 с.

76.Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей; Финансы и статистика - , 2007. - 224 с.

77. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: уч. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 506 с.

78.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»,2013. – 332 с.

79.Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. - 10 с.

80. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2008. - 160 с.

81.Щетин В.П. и др. Экономика образования. – М.: Российское педагогическое агентство,2014. –302 с.

82.<https://www.bsu.edu.ru/>[Официальный сайт]