

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 (НА  
ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ПОЧТАМТА УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛА ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001262  
Ткаченко Владиславы Алексеевны

Научный руководитель  
старший преподаватель  
кафедры управления  
персоналом  
Терехова Татьяна  
Георгиевна

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>7</b>
1.1 Сущность и значение системы обучения персонала в современной практике управления человеческими ресурсами	7
1.2 Технологии и методы обучения персонала	13
1.3 Основные положения и принципы обучения персонала	23
<b>ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (БЕЛГОРОДСКИЙ ПОЧТАМТ УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»)</b>	<b>29</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	29
2.2 Анализ системы управления персоналом	33
2.3 Анализ актуального состояния системы обучения персонала в организации	43
<b>ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (БЕЛГОРОДСКИЙ ПОЧТАМТ УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»)</b>	<b>60</b>
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в организации	60
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	83
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>90</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>94</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе происходит ускоренное и углубленное осознание организациями своих интересов и целей, высокие темпы коммерциализации, информатизации, технологические прогрессы актуализируют проблему исследования новых, более совершенных форм и методов обучения персонала. Профессиональное обучение персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием для повышения конкурентоспособности и совершенствования управленческих механизмов организаций. Специфика российского рынка, особенностью которого являются быстрые и качественные изменения внешних и внутренних условий организации выявляет закономерность - профессиональный уровень системы организации обучения в учреждениях определяет не только успешность их развития, но и способствует повышению квалификации и компетентности руководителей и персонала.

Наработанные программы, штатные и приглашенные специалисты, тренеры, обучающие методики, обустроенные классы, поддержка правительства — все это должно являться гордостью государственных учреждений. Но изменившаяся финансовая ситуация внесла свои коррективы в систему обучения персонала.

Необходимость перехода к качественно новым системным направлениям работы в области обучения персонала отмечается и в Программе антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2016 год, где актуализируются новые методы инновационного обучения, значимость новых технологий обучения и информационной поддержки субъектов обучения.

Актуальность темы в решающей степени определяется тем, что в условиях кризиса кардинально меняются требования к обеспечению рациональной системы обучения. Финансовые ограничения требуют пересмотра обучающих программ. Изменившиеся обстоятельства

предполагают оптимизацию производства и бизнес-процессов. Но обучение должно быть систематическим, точечным и отвечать актуальным потребностям.

Системный подход к обучению позволяет учесть как стратегические, так и текущие планы организаций, прогнозировать перспективы развития персонала и формировать кадровые резервы. В ситуации организации обучения персонала в учреждениях почтамта отражаются многие проблемы современного бизнеса, общества, и в первую очередь управленческие. Обучение не будет достаточно результативным до тех пор, пока является отдельной функцией. Оно должно стать частью общей системы управления человеческими ресурсами.

Аппарату управления необходимо осознать, что эффективная политика обучения и развития персонала выгодна ей с экономической, социальной, организационной и корпоративной точек зрения. Суть обучения связана не только с получением сотрудником новых знаний и навыков, но и с поступательным «выращиванием» необходимых ему компетенций, изменением его производственного поведения и повышения отдачи от его потенциала. Это значит, что должны быть актуализированы и приняты измеримые показатели эффективности различных методов обучения, на которые необходимо ориентироваться при составлении программ обучения.

Степень научной разработанности темы. В современной науке управления проблемы развития и обучения персонала занимают одно из ведущих мест. Данная тема детально представлена в отечественной и зарубежной научной литературе. Среди авторов, занимающихся проблемами обучения и развития персонала, можно выделить В.В. Адамчук, А.Р. Алавердов, И.А. Баткаева, И.В. Бизюкова, К.Н. Бурцев, Б.М. Генкин, Н.Н. Данилова, К. Дэвис, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, Ю.Д. Красовский, В.А. Куклев, Е.В. Маслов, М.П. Сагиттдинов, О.А. Страхова, В.Д. Травин, В.А. Щербин и др.

В отечественной науке исследования проблемы управления организацией, и особенно развитие персонала, нашли выражение в работах В.В. Адамчука,

М.Д. Аистовой, Т.Ю. Базарова, С. А. Баркова, В.Л. Верховина, О.С. Виханского, Б.Л. Еремина, И.Н. Желобановой, А.В. Игнатъевой, А.Я. Кибанова, Т.А. Комиссаровой, М.М. Максимцова и др.

Аспекты повышения квалификации с использованием современных технологий обучения нашли отражение в исследованиях В.М. Монахова, В.П. Беспалько и др. Проблемы становления личности и ее непрерывного развития рассматриваются К.А. Абдульхановой-Славской, Б.Г. Ананьевым, А.Н. Леонтьевым, А.А. Реаном, В.В. Сериковым и др.

Объект исследования - Белгородский Почтамт УФПС Белгородской области - филиал ФГУП «Почта России».

Предмет выпускной квалификационной работы - система обучения персонала и механизмы управления повышением квалификации сотрудников почтамта.

Цель - разработать ряд мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в Белгородском почтамте УФПС Белгородской области- филиала ФГУП «Почта России».

Задачи исследования:

- 1) систематизировать и изучить теоретические основы и характеристики состояния проблемы обучения персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в Белгородском почтамте;
- 3) оценить особенности системы обучения персонала Белгородском почтамта;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в Белгородском почтамте и обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области системы обучения персонала Белгородского почтамта;

2. Определены методы решения проблем в области системы обучения персонала на примере Белгородского почтамта;

3. Разработаны ряд мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала на примере Белгородского почтамта, представляющий практический интерес для организаций подобного профиля;

4. Результаты данного исследования могут использоваться организациями при разработке специальных документов и рекомендаций, посвященных проблемам управления и развития персонала, профессионального роста.

Информационная база исследования. Статистическая отчетность, аналитический материал, плановые и первичные документы (должностные инструкции, положения об отделах, положения об обучении персонала, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета), годовые отчеты за 2014-2016 гг. Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России».

Методы исследования:

- 1) Организационные методы - комплексный, сравнительный;
- 2) Эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), социологические методы (анкетирование, экспертное интервьюирование, наблюдение, контент-анализ), SWOT-анализ;
- 3) Методы обработки данных: качественные и количественные.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Сущность и значение системы обучения персонала в современной практике управления человеческими ресурсами**

Обучение персонала является основным путем 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 [13, с. 324].

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров [13, с. 325].

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения [23, с.267].

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам с тем, чтобы качественно составить программу профессионального

обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи [13, с. 326]. Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой - внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная - со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура [19, с. 178].

Отметим, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым и наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне их опыта, однако потребности предприятий при этом не всегда в достаточной степени учитываются [13, с. 327].

Обучение бывает краткосрочное и долгосрочное. Краткосрочное обучение - это профессиональные тренинги и семинары. В процессе такого обучения отрабатывается несколько навыков и умений, если это тренинг, или происходит информационный обзор по одной или нескольким темам, если это семинар. Его продолжительность составляет от одного до трех дней. Как правило, в условиях современной бизнес - среды эффект от краткосрочного обучения заметен в течение трех-четырех месяцев, максимум - полгода. В нем больше заинтересована компания для решения своих бизнес - задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация [21, с. 213].

В долгосрочном обучении (длительных программах, получении второго образования, программах повышения квалификации), безусловно, заинтересована и компания, и сотрудники. Оно повышает стоимость работника на рынке труда, поэтому в этом случае хорошим решением будет паритетная оплата обучения. В этом случае повышается и мотивация сотрудника, и его лояльность. С другой стороны, компания имеет компенсацию части затрат, и, заключая договор с сотрудником, получает определенные гарантии его работы в организации и использование полученных им знаний [31, с. 178].

А.Я. Кибанов выделяет три концепции обучения квалифицированных кадров [13, с. 325]:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего 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.

2. 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.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Следовательно, предметом обучения являются: знания - получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику

для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности - совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность [13, с.329].

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными её видами (рис. 1.1).

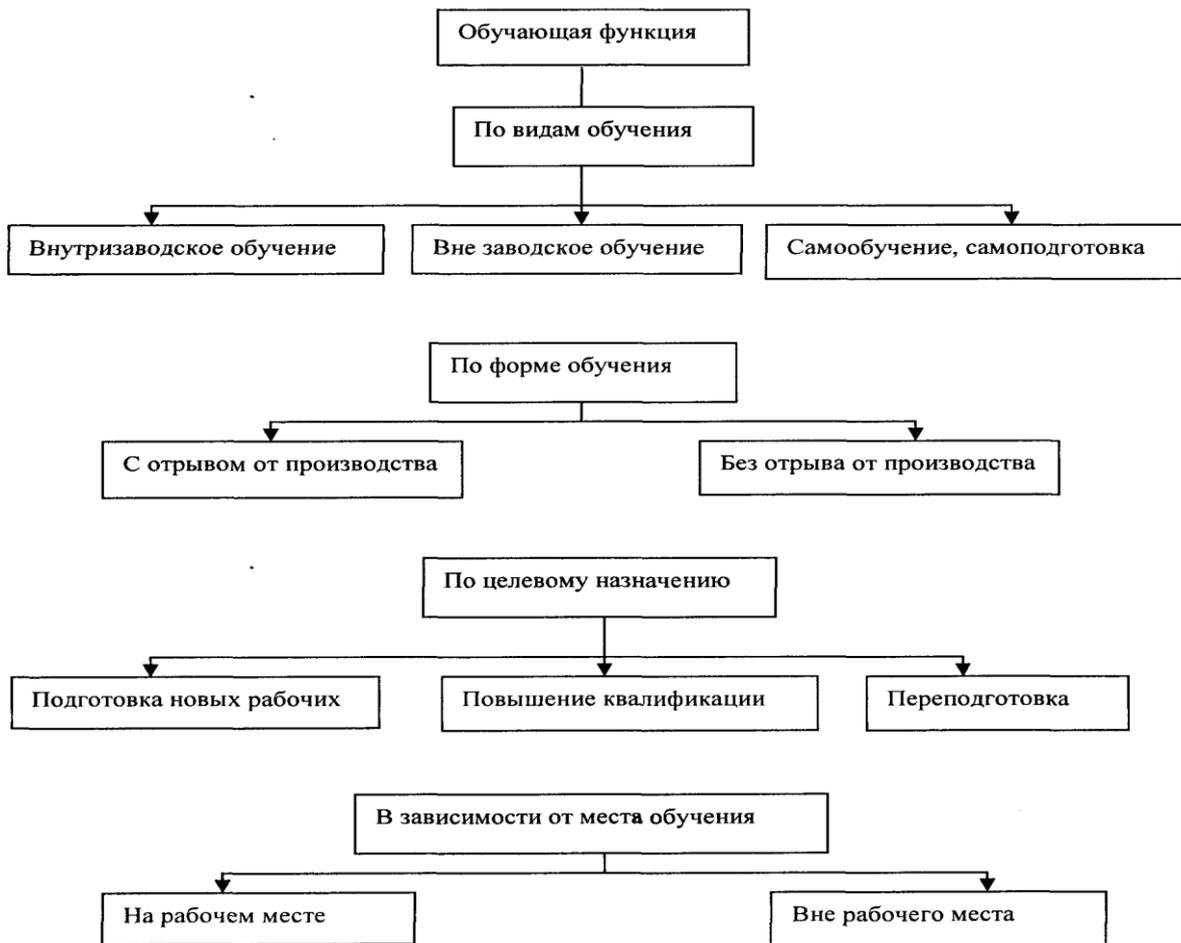


Рис.1.1 Классификация обучающей функции

Прежде всего, обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами. Во вне заводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах на подготовку. Само обучение осуществляется в специально обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования [10, с. 113].

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Повышение квалификации работников - это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям.

Индексатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации работников, служит, наметившееся снижение среднего разряда работников, отставание разряда работников от разряда работ.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает:

1. производственно-технические курсы;
2. курсы целевого назначения;
3. школы передовых приемов и методов труда;
4. курсы бригадиров;
5. самостоятельно [10, с. 121].

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний работников до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации работников в пределах данной профессии и специальности. Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до

шести (без отрыва от производства). Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача - краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

Школы передовых принципов и методов труда создаются в целях массового освоения работниками приемов и методов труда передовиков и новаторов производства, бригад коллективов, добившихся высоких технико-экономических показателей, в сравнении с коллегами по труду.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд в общей численности работников, повышавших квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т.п.

С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации [8, с. 246].

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей, как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.

Работа по повышению квалификации является основной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Таким образом, комплексная система обучения в настоящее время должна носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни. Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Высшему руководству необходимо создавать климат и хорошие условия труда, благоприятствующий обучению.

## 1.2 Технологии и методы обучения персонала

Проведенный теоретический анализ свидетельствует о том, что обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Рассмотрим методы профессионального обучения на рабочем месте, которые описаны в таблице 1.1.

Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте [13, с. 32В].

## Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2. Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5. Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных. Применение метода эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков. Метод может практиковаться как систематический
6. Подготовка в группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки и представлены в таблице 1.2 [13, с. 328].

## Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях

4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7. Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8 Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9. Кружок качества («вместо учебы»), рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации.

В.Ю. Ярных выделяет несколько стратегий, которые использует компания при обучении своих сотрудников [39, с. 107].

- Можно равняться на конкурентов, то есть учить тем же знаниям, умениям, навыкам и использовать те же методы, которыми пользуются конкуренты и партнеры.

- Можно быть впереди конкурентов и прогнозировать развитие отрасли бизнеса и ниши, и двигаться вперед, учитывая интересы клиентов компании.

- Можно совсем не учитывать ситуацию на рынке и двигаться собственным курсом, принимая во внимание лишь специфику работы компании и ориентируясь на собственные задачи.

Каждая из этих стратегий имеет право на существование и используется компаниями. Главное, чтобы стратегия обучения была целиком и полностью связана со стратегией развития компании и учитывала ее оперативный годовой план развития. Ведь знания, умения и навыки сотрудников — это конкурентное преимущество компании, которое позволяет ей не только развиваться, но быть эффективной и достигать запланированных результатов [39, с. 107].

Помимо необходимости проведения серьезных работ в области установления баланса трудовых ресурсов так же большое значение имеет применение современных технологий обучения. Одной из самых современных технологий работы с людьми является коучинг. За недолгую историю коучинга в России, консультационная деятельность, не успев сформироваться и выработать свою методологию, превратилась в своеобразный «контейнер» различных услуг по развитию и раскрытию потенциала личности [41].

В настоящее время тема коучинга стала одной из самых востребованных в области менеджмента и консалтинга. Большинство коуч - консультантов определяют данный вид деятельности не только как метод непосредственного обучения, но и как философию, систему технологий и методов, направленных на постановку и максимально быстрое достижение целей, вскрытие внутренних ресурсов.

Коучинг - это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата [16, с. 15]. Он предназначен для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Коучинг может быть направлен на реализацию планов в самых различных областях жизни:

Бизнес-коучинг - решение задач, поиск ответов на вопросы в плоскости профессиональной деятельности человека. Здесь существует два направления работы:

- коучинг для руководителей - все о вопросах управления, руководства: лидерские технологии, обучение, построение команды, конфликты, корпоративная культура, мотивация персонала, реорганизация, реструктуризация, стратегическое планирование, и т.п.;

- коучинг для рядовых сотрудников компании: как войти в коллектив, став своим человеком; как научиться встраиваться в любую команду, в любую компанию с разными стилями управления, как находить общий язык с разными руководителями; конфликты с руководителем и коллегами; как преодолеть кризис профессионального роста; как пройти собеседование, испытательный срок; как сделать карьеру; как достойно выступить на совещании, представить свою работу; тайм-менеджмент; решение профессиональных задач и многое другое.

Личностный коучинг - решение проблем, задач, поиск ответов на вопросы в плоскости личной жизни. Выделяют два направления:

- коммуникативное - выстраивание, налаживание отношений с окружающими людьми;

- личностное - работа клиента со своей личностью - уверенность в себе, адекватная самооценка, осмысленность жизни, самоопределение в жизни, поиск внутренних сил, источников бодрости и активности, стрессоустойчивость - как управлять эмоциями, и многое другое [6, с.9].

Все используемые в коучинге методы направлены, главным образом, на то, чтобы сосредоточить внимание человека на целенаправленном действии и побудить его совершить это действие, получив от этого удовольствие.

Коучинг существует и как вид менеджмента, и тогда это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной

деятельности всей компании в целом. Многие организации стали применять принципы коучинга, повышая эффективность каждого сотрудника на каждом организационном уровне [15, с. 121].

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга, то можно сказать, что личностный коучинг помогает:

- определять цели и оптимальные шаги их достижения;
- повышать самостоятельность и ответственность консультируемого;
- получать удовлетворение от своей деятельности;
- учиться находить новые пути эффективного сотрудничества;
- быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях;
- согласовывать индивидуальные цели с целями организации;
- делать свою жизнь более богатой;
- открывать новые возможности;
- больше зарабатывать и меньше тратить;
- обогащать жизнь новыми продуктивными личными отношениями.

Бизнес - коучинг позволяет эффективно решать следующие задачи:

- обучение персонала;
- создание сплоченных рабочих команд;
- вывод на рынок новых продуктов и услуг;
- нематериальная мотивация персонала;
- управление изменениями;
- выход на новые рынки;
- увеличение эффективности продаж;
- создание команд;
- формирование конкурентных преимуществ;
- позиционирование товара или компании.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт [17, с.38]. Это процесс самостоятельного развития, который дает клиентам ясное

представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому.

Ни один другой метод обучения не принимает во внимание личную историю человека, позволяющую опереться на его лучшие качества. По данным исследования Manchester Inc., организации, инвестирующие в коучинг для своих менеджеров, получили почти шестикратную прибыль [41, с.1].

Во-первых, это объясняется тем, что коучинг сосредотачивает людей на выполнении дел, которые увеличивают прибыль организации. Во-вторых, он дает компании-клиенту «капитал» самомотивации и ответственности персонала, которые максимизируют продуктивность и эффективность организации, что опять же ведет к увеличению прибыли.

Конкурентное преимущество компании лежит не в сфере владения информационными технологиями - они есть у всех. Не найти его и в сфере багажа знаний персонала - почти каждый «хороший» менеджер сегодня имеет степень MBA (Master of Business Administration - Магистр бизнес - администрирования). На эффективность работы организации влияет не то, что умеет и знает персонал, а то, что он хочет делать и как это делает.

На наш взгляд, коучинг позволяет получить высоко квалифицированных, инициативных и деятельных сотрудников, которые по своему желанию выкладываются на все 100%.

Этот новый стиль управления людьми позволяет работникам почувствовать, что они не безразличны и о них действительно заботятся.

Компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили следующие улучшения:

- повышение производительности (53% по мнению руководителей);
- повышение качества продукции услуг (48%);
- укрепление организации (48%);
- снижение жалоб потребителей (34%);
- увеличение итоговой доходности (22%).

Руководители отметили улучшения в следующих сферах:

- рабочие отношения с непосредственными подчиненными (77% по мнению руководителей);
- рабочие отношения с непосредственными супервизорами (71%);
- командная работа (67%);
- удовлетворенность работой (61%);
- снижение конфликтности (52%);
- приверженность компании (44%);
- работа с клиентами (37%) [41, с.3].

Коучинг является средством содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его продвижения в любой сложной ситуации. Он является инструментом для оптимизации человеческого потенциала и эффективной деятельности. В коучинге ставится основной акцент на то, чтобы клиент достигал своих целей, самостоятельно решая проблемы, стоящие перед ним, добиваясь при этом наибольшей реализации своих способностей и возможностей.

Коучинг в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения менеджера и служащего, который способствует как успешной деятельности компании, так и профессиональному становлению сотрудника в быстро изменяющихся обстоятельствах служебной деятельности.

Основными результатами коучинга являются:

- построение такой жизни, которая позволяет ставить и осуществлять важные личные цели, позволяет обрести внутреннюю гармонию. Коучинг предлагает стратегии для управления временем, жизненной гармонией и качеством жизни;

- обретение силы и усиление жизненной мотивации. Коучинг помогает сосредоточиться на том, что наиболее важно для вас, и действовать согласно этим ценностям. Воодушевление, мотивация и удовольствие - вот что обычно сопровождает этот процесс;

- достижение и увеличение благосостояния;
- преодоление трудностей и барьеров.

Роль коуча заключается в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и ответственность за ее достижение. Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании результатов. Его клиент - человек, который хочет идти к своим целям.

Коуч не учит своего клиента, как делать, он создает условия для того, чтобы обучаемый понял самостоятельно, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее удобный (удачный, целесообразный, приемлемый) способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели (принцип самостоятельности клиента).

Если вести речь о корпоративном коучинге, то первостепенной задачей коуча является прояснение индивидуальных целей клиента, выяснение возможностей «встраивания» их в цели организации и возможности достижения собственных целей при условии работы в данной организации.

С помощью коучинга можно придать новую окраску личным целям работников, связать достижение персональных целей и целей организации. Когда работники начинают понимать, что они достигают своих целей здесь, на предприятии, они начинают жить в организации, работать ради организации. Работая ради организации, они работают ради себя. Перестают быть временщиками и начинают работать на перспективу. Работать в этой организации для них может стать честью и привилегией.

В процедуре коучинга гармонично сочетаются два принципа: принцип осознанности и принцип ответственности. В случае, когда человек действует в соответствии с принципами коучинга, он свободен. Свобода появляется именно тогда, когда человек полностью осознал свои желания и стремления; выяснил, где, в каком месте он находится на пути к осуществлению выбранной им цели;

наметил пути, с помощью которых он может эту цель достичь, выбрал из всего многообразия намеченных путей свой единственный и стал действовать в соответствии с выработанным им планом для достижения конкретного результата [49, с.31].

Коучинг как технология обучения персонала обладает рядом достоинств. Выделим следующие достоинства применения коучинга в личной и профессиональной деятельности:

- улучшение продуктивности деятельности;
- развитие персонала;
- коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы»;
- улучшение взаимоотношений в коллективе;
- улучшение качества жизни;
- улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе;
- лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы;
- увеличение личной эффективности и скорости продвижения к цели;
- большая гибкость и адаптивность к изменениям.

В будущем потребность в гибкости будет становиться все более ощутимой. Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность. В таких условиях может выжить только организация, которая своевременно эффективно систематично применяет современные технологии и методы коучинг - консультирования.

Следует обратить внимание на то, что обучение и развитие персонала, как любая системная работа, требует времени. Она может быть нацелена на конкретный результат «здесь и сейчас», но устремляется она в будущее - в область стратегических перспектив. Сегодня надо готовить и растить людей,

которые принесут успех завтра. Необходимо заботиться не только о кадровом резерве, но и о сохранении корпоративных знаний. Люди рано или поздно уходят, вместе с ними компания теряет их экспертизу, их знания, очень часто - клиентов, остается пустое место, на котором все нужно начинать сначала. Необходимо создавать корпоративные тренинговые технологии, которые позволят быстро обучать новых людей. С другой стороны, если отношение к сотрудникам не способствует воспитанию лояльности компании, тогда тренинги - это потеря и времени, и денег. Люди все равно будут уходить. Поэтому обучение должно быть нацелено на поддержание мотивации людей, на их сплочение и командную работу.

### 1.3 Основные положения и принципы обучения персонала

Обучение персонала - это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой организации заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах и т.п., а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость самой организации.

В работе по организации процесса обучения персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений, начиная от грамотной постановки целей обучения и до рациональной оценки эффективности процесса обучения [13, с.25].

В 1970 г. М.Ш. Ноулс выделил основные положения обучения персонала [22, с. 416]:

- сотруднику, который обучается, — обучающемуся (а не обучаемому) принадлежит ведущая роль в процессе обучения;

- сотрудник, являясь сформировавшейся личностью, ставит перед собой конкретные цели обучения, стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению;

- работник обладает профессиональным и жизненным опытом, знаниями, умениями, навыками, которые должны быть использованы в процессе обучения;

обучающийся ищет скорейшего применения полученным при обучении знаниям и умениям;

- процесс обучения в значительной степени определяется временными, пространственными, бытовыми, профессиональными, социальными факторами, которые либо ограничивают, либо способствуют ему;

- процесс обучения организован в виде совместной деятельности обучающегося и обучающего на всех его этапах.

Современный менеджмент выделяет следующие основные принципы обучения персонала [6, с.52]:

1. Принцип приоритетности самостоятельного обучения. Для того чтобы практически использовать этот принцип, необходима значительная предварительная подготовка — составление программ обучения, подбор и тиражирование учебного материала, приобретение и создание обучающих компьютерных программ. Здесь недостаточно составления списка литературы. Этот принцип обеспечивает для взрослого человека возможность неспешного ознакомления с учебными материалами, запоминания терминов, понятий, классификаций, осмысления процессов и технологий их выполнения. Значительную помощь в этом оказывает современное дистанционное обучение.

2. Принцип совместной деятельности обучающегося с одногруппниками и преподавателем при подготовке и в процессе обучения.

Отправной точкой процесса обучения является выявление потребностей обучающихся и производственных потребностей. Интервью обучающего (аналитика, когнитолога), групповые обсуждения позволяют выявить эти

потребности. Причем необходимо выяснение четырех точек зрения на предмет обучения: самого обучающегося (или нескольких обучающихся при групповой учебе), его руководителя, подчиненного и партнера (того, с кем связан обучающийся внутрифирменными производственными связями).

3. Принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний. Этот принцип основан на активных методах обучения, стимулирующих творческую работу обучающихся. С другой стороны, внимание должно уделяться и индивидуальной работе — написанию работ типа рефератов, кейсов (по некоторому заданному шаблону), созданию методических схем и описаний, которые затем могут быть проработаны до стандарта предприятия. Индивидуальная работа заключается и в диалоге обучающегося и преподавателя (аналитика, когнитолога), направленном на взаимную передачу информации и знаний. При этом осуществляется формализация эмпирических знаний [6, с.5].

4. Принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний. Может быть использован как профессиональный, так и социальный опыт, который вступает в противоречие с требованиями времени, с корпоративными целями. Например, высококвалифицированный специалист может быть настроен на индивидуальную работу, на скрывание личностных знаний, неприятие новых перспективных работников, видя в них угрозу для своего личного благополучия. В таких случаях необходимы беседы, убеждение в несостоятельности привычного, формирование новых точек зрения, раскрытие новых перспектив и прочее, то есть воспитательные мероприятия.

5. Принцип индивидуального подхода к обучению на основе личностных потребностей, с учетом социально-психологических характеристик личности и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного

времени, финансовых ресурсов и так далее. В основе индивидуального подхода находится оценка личности обучающегося, анализ его профессиональной деятельности, социального статуса и характера взаимоотношений в коллективе. Предварительные интервью, анкетирование, тестирование позволяют построить социально-психологический портрет обучающегося.

6. Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения.

7. Принцип рефлексивности. Этот принцип основан на сознательном отношении обучающегося к обучению, что, в свою очередь, является главной частью самомотивации обучающегося [6, с.54].

8. Принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося. Прежде всего, это востребованность приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков хозяйственной, производственной деятельности предприятия. Исходя из этого принципа, перед планированием и организацией обучения необходимы исследование и анализ деятельности, что позволит сформулировать цели и задачи обучения.

9. Принцип системности обучения. Он заключается в соответствии целей и содержания обучения его формам, методам, средствам обучения и оценке результатов. Системность можно понимать и как систематичность, т.е. непрерывность или регулярность обучения, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

10. Принцип актуализации результатов обучения. Исполнение этого принципа обеспечивается предыдущими принципами — системности, практической востребованности результатов обучения, индивидуального подхода, использования наработанного опыта.

11. Принцип развития обучающегося. Обучение должно быть направлено на совершенствование личности, создание способностей к самообучению, постижению нового в процессе практической деятельности человека [6, с.55].

Таким образом, отметим, что при организации обучения персонала необходимо учитывать разнообразные принципы, и, один из главных - это принцип системности обучения. Он заключается в соответствии целей и содержания обучения его формам, методам, средствам обучения и оценке результатов. Системность можно понимать и как систематичность, т.е. непрерывность или регулярность обучения, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

Выводы по первой главе.

Формирование системы обучения персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. Обучение и развитие персонала - необходимое условие оперативного реагирования компании на изменения и запросы рынка. Современный работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Системный подход к обучению персонала - залог процветания компании.

Внутрикорпоративное обучение занимает одно из первых мест в управлении трудовыми ресурсами, поскольку без квалифицированных и профессионально подготовленных кадров организация будет не конкурентоспособна на рынке. Отметим, что обучение квалифицированных кадров без отрыва от рабочего места актуально для предприятий почтамта и имеет преимущества: методика обучения осуществляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется.

Следует различать три вида обучения:

- подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности,

владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения;

- повышение квалификации персонала - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;
- переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Для решения проблемы формирования системы обучения необходимо определить цели и подходы к решению проблемы:

Обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы.

Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.

Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.

Готовить работников к перемещению или продвижению по службе.

Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.

Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (БЕЛГОРОДСКИЙ ПОЧТАМТ УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»)**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Белгородский почтамт Белгородской области является крупнейшим, динамичным предприятием почтовой связи в Белгородском районе.

Полное наименование Почтамта: Белгородский почтамт Управления федеральной почтовой связи Белгородской области - Филиала федерального государственного унитарного предприятия «Почта России».

Сокращенное наименование: Белгородский почтамт УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России».

Юридический адрес: 309210, Белгородская область, г. Белгород, ул. Соборная, д.3.

Организационно-правовая форма: представительства и филиалы.

Форма собственности: Федеральное государственное унитарное предприятие.

Почтамт не является юридическим лицом, действует на основании Положения. Для осуществления своей деятельности Почтамт имеет круглую и иные печати, бланки с изображением эмблемы «Почта России» и штампы с указанием на принадлежность Почтамта к Филиалу Предприятия.

В 2003 году произошло разделение почты и телефонной связи, образована самостоятельная организация Белгородский почтамт УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России».

На сегодняшний день Белгородский почтамт предлагает своим клиентам свыше 80 почтовых, финансовых, инфокоммуционных и прочих услуг. Через почтовые отделения осуществляется доставка пенсий и пособий, а также подписных печатных изданий, происходит оплата коммунальных услуг,

гражданам предоставляется возможность приобретения товаров народного потребления, выхода всех желающих в Интернет, распечатка документов и многие другие услуги.

В 2015 году Белгородский почтамт был награжден дипломами Управления Федеральной почтовой связи Белгородской области: «За высокое качество оказания услуг почтовой связи», «За достигнутые результаты по подписке за 1 полугодие 2015 года».

Миссия Белгородского почтамта является генеральной целью «Почты России» и предполагает обеспечение доступности самых необходимых в повседневной жизни разноплановых почтовых услуг для граждан и организаций по всей стране.

Стратегия развития Белгородского почтамта направлена на реализацию следующих целей:

- Рост прибыльности за счет роста объемов продаж.
- Повышение качества предоставления услуг.
- Расширение информационной поддержки клиентов.

Реализация данных целей позволит существенно улучшить финансовые результаты организации.

Основными задачами Почтамта являются оказание услуг почтовой связи и осуществление других видов деятельности с целью получения прибыли.

Для достижения возложенных задач Почтамт осуществляет в установленном законном порядке следующие виды деятельности:

1. Оказание всех видов услуг почтовой связи.
2. Оказание универсальных услуг почтовой связи по удовлетворению нужд пользователей услуг почтовой связи в обмене письменной корреспонденцией в пределах территории Российской Федерации и по доступным ценам.
3. Осуществление деятельности по приему, обработке, перевозке, доставке (вручению) экспресс-почты.
4. Оказание услуг международной почтовой связи по поручению Филиала.

5.Оказание услуг по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, оказание складских услуг.

6.Оказание услуг гибридной почты - передача файлов, содержащих тексты и иллюстрации по электронной почте, распечатка электронных отправлений, их конвертование и доставка.

7.Оказание услуг по приему (оформлению) заказов на периодические печатные издания, их доставке, экспедированию, а так же розничной реализации.

8.Реализация государственных знаков почтовой оплаты, почтовых марок, блоков маркированных и немаркированных почтовых конвертов и карточек (открыток), картмаксимумов, иллюстрированных каталогов, альбомов, почтовых марок, филателистических наборов.

9.Оказание услуг местной, междугородной, международной телефонной и факсимильной, телеграфной связи, услуги телематических служб, коллективного доступа в Интернет, услуги КиберПресса, оказание услуг провайдера, услуг передачи данных, бюрофакс.

10.Организация и осуществление выставочной деятельности, проведение профессиональной подготовки и обучения, организация и проведение семинаров по соглашению с Филиалом.

11.Осуществление розничной и оптовой торговли продукцией.

12.Деятельность архива.

Руководство и контроль за деятельностью Почтамта осуществляет директор Филиала. Исполнительным органом, непосредственно управляющим Почтамтом, является начальник Почтамта, действующий на основании доверенности, выданной директором Филиала.

Организационная структура Белгородского Почтамта является линейно-функциональной. В состав организации входит 9 структурных подразделений: отдел подписки, сортировка, отдел доставки почты, бухгалтерия, плановый

отдел, отдел продаж почтовых услуг, информационный отдел, страховой отдел, административно-хозяйственный отдел и 36 отделений почтовой связи.

На сегодняшний день Белгородский почтамт обслуживает районы с населением 38,7 тысяч человек.

Рассмотрим финансовые показатели Белгородского почтамта ФГУП «Почта России» в исследуемый период. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Показатели деятельности Белгородского почтамта ФГУП «Почта России»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4
Выручка от продажи товаров, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	60951462	43064535	52569870
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	56659006	42188275	17258243
Валовая прибыль	4292456	5876260	35311627
Коммерческие расходы	-	1291623	15596
Прибыль (убыток) от продаж	5382543	11506492	35186136
Прочие доходы	23857	401757	379846
Прочие расходы	624823	-518673	483702
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	4975256	12085312	35112570

Объем реализованной продукции организации выручка организации от продажи товаров, продукции, работ, услуг, за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) в среднем за 2014-2016 годы составляет 52195289 тыс. руб., себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг составляет 38701841 тыс. руб., чистая прибыль равна 9334171 тыс. рублей.

В 2016 году значительно увеличилась прибыль от продаж по сравнению с 2014 и 2015 годами.

Таким образом, Белгородский почтамт является стабильно-развивающимся предприятием Белгородской области. Почтамт предоставляет населению широкий спектр всех видов услуг почтовой связи. Доходы предприятия превышают расходы. Организационная структура предприятия линейно-функциональная - оптимальна и соответствует качественному взаимодействию между всеми звеньями управления и элементами внешней среды.

## 2.1 Анализ системы управления персоналом

Процесс управления персоналом в Белгородском почтамте - это системный, четко организованный механизм, который включает все направления взаимодействия между звеньями управления и соответствующими подразделениями, и, нацелен на интенсификацию управленческого труда, организацию действенной системы развития персонала, обеспечение комфортных условий, укрепления корпоративной культуры. Политика в области управления персоналом почтамта направлена на повышение эффективности управления предприятием и качества персонала: мотивация на достижение результата и повышение благосостояния работников, обеспечение почтамта квалифицированным персоналом и социальная поддержка работников.

В Белгородском почтамте нет отдельного структурного подразделения отдела кадров. Всей работой с кадрами занимается инженер по подготовке кадров, который назначается и освобождается от должности приказом начальника почтамта. Подчиняется непосредственно начальнику Белгородского почтамта, а в его отсутствие его заместителю.

Главной целью политики управления персоналом Почтамта является своевременное обеспечение организации квалифицированным персоналом и в необходимой численности.

Основными направлениями кадровой политики Белгородского почтамта являются: подбор и отбор персонала; адаптация; обучение и развитие персонала; оценка персонала (аттестация персонала); кадровый резерв; мотивация; оплата труда; охрана труда; увольнение персонала.

Организует и координирует работу процессов управления персоналом - инженер по подготовке кадров 2 категории Белгородского почтамта. В своей деятельности специалист руководствуется должностной инструкцией инженера по подготовке кадров (Приложение 3) и другими актами и документами, поступающими от высшего руководства.

Инженер по подготовке кадров выполняет следующие функции:

1. Обеспечивает работу по комплектованию почтамта кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.
2. Ведет учет личного состава почтамта, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, указаниями начальника почтамта, а также другую установленную документацию по кадрам.
3. Формирует и ведет личные дела работников, трудовые книжки, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.
4. Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на руководящие должности.
5. Проводит работу по созданию базы данных о персонале почтамта, вносит информацию о количественном, качественном составе персонала, его движении, следит за ее своевременным обновлением.
6. Участвует в разработке перспективных и годовых планов по труду и кадрам, изучает движение и причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по их устранению.
7. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины и общественного порядка, контролирует своевременность принятия

администрацией, общественными организациями трудовым коллективом соответствующих мер.

8. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

Экспертное интервьюирование инженера по подготовке кадров, позволило определить основные, на сегодняшний день, направления деятельности, которые сам специалист относит к определяющим и требующим постоянного участия и контроля, это: оценка персонала (оценка результатов выполнения КРІ и оценка ключевых компетенций), участие в организации работы методического и информационного обеспечения аттестационной комиссии, анализе и оформлении результатов аттестации. Оптимизация работы кадрового резерва. Организация профессионального обучения рабочих, повышение квалификации. Осуществление контроля за посещаемостью занятий и успеваемостью работников, обучающихся на курсах и в учебных заведениях без отрыва от производства. Системная работа по подготовке и повышению квалификации кадров, ведение установленной отчетности.

Отметим, что помимо основных функций инженер по подготовке кадров выполняет функции, которые не соответствуют его должностным обязанностям: например, оформление маршрутных листов.

Инженер по подготовке кадров несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнения своих должностных обязанностей.

Для лучшего понимания кадровой работы в Белгородском почтамте ФГУП «Почта России» составим матрицу распределения ответственности кадровой работы (табл.2.2).

Матрица распределения ответственности кадровой работы\*

№ п/п	Наименование функции	Исполнители		
		Начальник отдела кадров Белгородского филиала	Инженер по подготовке катов	Начальники структурных Подразделений
1	Работа с личным составом		И	И
2	Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.		И, О	Р
3	Составление штатного расписания и табельный учет рабочего времени	А, У	И, П	И
4	Работа по созданию резерва на выдвижение.	У	О, П	
5	Организует профессиональное обучение рабочих, повышение квалификации с отрывом и без отрыва от производства, экономическую учебу.		О	И
6	Подготовка ежемесячных, годовых отчетов по кадрам	А, У	И	

Рассмотрим качественные и количественные характеристики персонала. Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, специалисты, рабочие, служащие), образовательного состава (структуры персонала по образованию), возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу.

\* Условные обозначения - анализирует, Р - руководит, И - исполняет, С - согласовывает, О - организует. У - утверждает, П - передает, получает информацию.

Анализ основных кадровых процессов в Белгородском почтамте ФГУП  
«Почта России»

Показатель	2014г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	199	188	181
Принято всего, чел. в т.ч.:	48	32	40
Выбыло всего, чел.	50	49	47
- по сокращению штатов:	-	8	6
- по собственному желанию:	50	39	40
- за нарушение трудовой дисциплины	-	2	1
Коэффициент оборота по приему	0,24	0,17	0,22
Коэффициент оборота по выбытию	0,25	0,26	0,25
Коэффициент постоянства кадров	0,75	0,74	0,74
Коэффициент текучести кадров	0,25	0,21	0,22
Коэффициент абсентеизма	0,019	0,022	0,022
в т.ч. по болезни	0,018	0,020	0,021
Производительность труда (стоимостная на 1 работника за период)	2500	64283	193992

Анализ таблицы показал, что за 2014-2016 гг. среднесписочная численность работников уменьшилась. Коэффициент оборота по приему в 2016 году увеличился по сравнению с 2015 годом на 5%. Коэффициент оборота по выбытию сильно не изменился за три года, по сравнению с 2015 годом в 2016 году уменьшился на 1%. Коэффициент постоянства кадров остался прежним и составляет 74%.

Процент текучести кадров в организации высокий (колеблется в пределах от 21% до 25%). По сравнению с 2015 годом процент текучести в 2016 увеличился на 1%. Каждый год происходит обновление кадров. С одной стороны это хорошо - появляются новые люди, нет «кадрового застоя», а с другой, это означает, что в организации имеются проблемы. Основная из них низкий уровень заработной платы.

Коэффициент абсентеизма за 2014-2016 года возрос на 0,3% и в 2016 году составил 2,2%. Это означает, что производительное время в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте теряется незначительно.

Таблица 2.4

## Структура персонала Белгородского почтамта ФГУП «Почта России»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Персонал, всего в том числе:	199	188	181
1. Руководители	44	42	44
2. Специалисты	36	39	34
3. Рабочие	119	107	103

По данным таблицы видим, что численность персонала за 2014 -2016 года уменьшилась на 18 человек. Численность руководителей в 2014 году составила 22% (44 человека) от общей численности персонала, в 2015 году - 22,3% (42 человека), а в 2016 году - 24,3% (44 человека). Таким образом, видим, что численность руководителей за 2014-2016 года сильно не изменилась. Численность специалистов в 2016 году составила 18,9 % (34 человека) от общей численности персонала, в 2015 году - 20,7 % (39 человек), а в 2014 - 18 % (36 человека). Численность специалистов уменьшилась незначительно. Численность рабочих составила в 2016 году - 57 % (103 человека) от общей численности персонала, в 2014 году - 57% (107 человека), а в 2013 - 119 человек - 60% (119 человек). Численность рабочих за 2014-2016 года уменьшилась на 3 % (16 человек). Делаем вывод, что основной категорией персонала Белгородского Почтамта являются рабочие. В их состав входят в основном почтальоны и водители.

Таблица 2.5

## Средний размер заработной платы в Белгородском почтамте

Показатели	Размер заработной платы (руб.)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Персонал, всего в том числе:	35284	44328	49084

1.Руководители	21054	26780	28154
2. Специалисты	8100	10164	12380
3. Рабочие	6160	7384	8550

Из таблицы 2.5 видим что, за три года размер заработной платы работников увеличился на 13 800 рублей. В 2016 году по сравнению с 2014 годом размер заработной платы руководителей возрос на 7100 рублей, размер заработной платы специалистов увеличился на 4280 рублей, а размер заработной платы рабочих на 2390 рублей.

Таблица 2.6

Распределение персонала Белгородского почтамта по возрасту  
в 2016 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	2	1,9
20-30	2	4,5	7	20,6	5	4,9
30-40	4	9	12	35,3	36	35
40-50	36	82	10	29,4	43	41,7
50-60	2	4,5	5	14,7	14	13,6
Свыше 60	-	-	-	-	3	2,9
Итого	44	100	34	100	103	100

Если рассматривать возраст работников по отдельным категориям персонала, то можно увидеть, что в организации больше работает руководителей в возрасте от 40 до 50 лет - 82 % (36 человек) от общего количества руководителей. Специалисты - это более молодой возрастной состав, от 30 до 40 лет - 35,3% (12 человек) и от 40 - 50 лет - 29,4% (10 человек). На предприятии больше работает рабочих в возрасте от 40 до 50 лет - 41,7 % (43 человека) от общего количества рабочих, в возрасте от 30 до 40 лет - 35 % (36 человек) от общего количества рабочих.

Анализ таблицы показывает, что в Белгородском почтамте большинство сотрудников работают в возрасте от 40 до 50 лет (49,2 % от общего количества человек). Таким образом, коллектив организации можно охарактеризовать как опытный, зрелый.

Таблица 2.7

Распределение персонала почтамта по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет -	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	8	18,2	6	17,6	63	61,2
От 5 до 10	18	40,9	10	29,4	19	18,4
От 10 до 15	11	25	9	26,5	11	10,7
От 15 до 20	7	15,9	5	14,7	4	3,9
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Итого	44	100	34	100	103	100

Если рассматривать стаж по отдельным категориям работников, то наибольшее количество руководителей работает с трудовым стажем от 5 до 10 лет - 40,9% и от 10 до 15 лет - 25%. Среди специалистов наибольший стаж работы у работников наблюдается также от 5 до 10 лет - 29,4% и от 10 до 15 лет - 26,5%. Следует отметить тот факт, что 11,8% (4 человека) специалистов имеют трудовой стаж свыше 20 лет. Трудовой стаж рабочих больше до 5 лет - 61,2 % от общей численности рабочих.

Из таблицы 2.7 видим, что наибольший стаж работы у сотрудников до 5 лет - 42,5 % и от 5 до 10 лет - 23,8% от общего количества человек. Вывод - в организации происходит постоянная смена кадров. Работников проработавших в организации свыше 15 лет насчитывается 17,7 % (32 человека).

Распределение персонала почтамта по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	13	29,5	8	23,5	55	53,4
среднее специальное	21	47,8	15	44,1	33	32
незаконченное высшее	-	-	2	5,9	4	3,9
высшее	10	22,7	14	26,5	11	10,7
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Итого	44	100	34	100	103	100

Анализ таблицы показывает, что руководители Белгородского почтамта имеют в большей степени среднее специальное образование - 47,8% , среднее - 29,5% и высшее - 22,7% от общего числа руководителей. Среди специалистов выделяются работники со средним специальным образованием - 44,1 % и с высшим - 26,5% от общего числа специалистов. В организации работают рабочие в большей степени со средним образованием - 53,4% и средним специальным - 32% (от общего числа специалистов). Среди рабочих работников с высшим образованием очень мало (10,7% от общего числа рабочих). Этот факт объясняется спецификой рабочих профессий. Сотрудники с учеными степенями отсутствуют.

Таким образом, основная часть кадрового состава предприятия имеет среднее образование (42 % от общего числа работников предприятия). Вывод - сотрудников с высшим образованием нехватка, их количество составляет 16,6% от общего числа работников предприятия. Следовательно, актуальна проблема повышения уровня обеспечения почтамта квалифицированным персоналом.

Распределение персонала почтамта по полу в 2016 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по возрастной группе	Кол-во	% по возрастной группе
181	17	9,4	164	90,6

Из таблицы 2.9 видим, что больший удельный вес в структуре работников организации занимают женщины. В 2016 году удельный вес женщин составил 90,6% (164 человека) от общей численности, а мужчин - 9,4% (17 человек). Данные показатели объясняются спецификой деятельности организации. В основном почтальонами, операторами связи работают женщины.

В результате анализа системы управления персоналом Белгородского почтамта были выявлены следующие сильные стороны:

1) организационная структура управления - линейно-функциональная, что обеспечивает достаточно эффективные связи между звеньями управления и способствует установлению открытых коммуникационно-информационных каналов для общения, обмена опытом, качественного делегирования полномочий;

2) разработаны и выполняются должностные обязанности всеми категориями персонал; четкое определение функций и полномочий каждого сотрудника;

3) высокий уровень компетентности специалиста отдела кадров.

Однако, помимо положительных направлений работы, в системе управления персоналом наблюдается ряд недостатков:

1) высокая текучесть кадров;

2) штат сотрудников в некоторых отделениях почтовой связи укомплектован не полностью;

3) перегруженность инженера по подготовке кадров работой, несоответствующей его должности.

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал, что в организации всей кадровой работой занимается инженер по подготовке кадров и начальники подразделений. Все вопросы, связанные с системой обучения и развития персонала согласуются и находятся под контролем начальника почтамта. Основной категорией персонала Белгородского Почтамта являются рабочие. В организации работает больше женщин, чем мужчин. Данный факт объясняется спецификой деятельности организации. Персонал можно охарактеризовать как опытный, зрелый. Заработная плата в организации невысокая, поэтому периодически происходит обновление личного состава.

### 2.3 Анализ актуального состояния системы обучения персонала в организации

Оценка процессов функционирования всех подсистем обучения в Белгородском почтамте осуществлялась по нескольким направлениям, во-первых, были изучены механизмы и инструменты сложившейся системы обучения на предприятии, во-вторых, было проведено исследование всех категорий сотрудников почтамта с целью, определения эффективности обучения и обратной связи от обучения для организации.

Анализ действующей системы обучения проводился с помощью следующих диагностических методик:

1) Методика «Диагностика кадровой ситуации на предприятии» (разработана Миляевой Л.Г.). Цель - выяснить, в рамках сложившейся кадровой ситуации, как сотрудники почтамта, в целом, оценивают такие направления, как: уровень квалификации персонала; организацию обучения персонала и образовательный уровень, аттестацию персонала (Приложение 4, 5).

2) «Методика оценки удовлетворенности трудом работников предприятия». Цель - выяснить оценку разными категориями персонала системы обучения и развития в Белгородском почтамте (Приложение 6).

3) Анкетирование и экспертное интервьюирование с целью изучения степени включенности персонала в процесс обучения; оценки содержания и эффективности проведения разных видов обучения; выявления эффективных путей развития существующей в Белгородском почтамте системы обучения персонала (Приложение 7, 8, 9).

Анкетирование всех категорий сотрудников с целью выявления потребности персонала в повышении квалификации. Цель - выявление слабых сторон - в существующей системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников почтамта, выявление недостатков знаний у персонала после прохождения формального обучения (Приложение 10).

4) С целью подтверждения надежности и объективности полученных результатов на заключительном этапе исследования проведен SWOT-анализ, который позволяет, в рамках исследования, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы системы обучения в организации.

Кадровая политика почтамта нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного, профессионального коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед организацией задачи. Основным направлением кадровой политики Белгородского почтамта ФГУП «Почта России» является - политика обучения работников профориентации, адаптации, переподготовки, аттестации, оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

Обучение персонала в Белгородского почтамте является системным и периодичным. Потребность и направления обучения определяются стратегией развития организации и результатами оценки уровня профессиональной, личностной и управленческой компетенции работников и корпоративной культуры на предприятии.

Основные аспекты обучения в организации прописаны в «Положении об обучении работников ФГУП Почта России» (Приложение 11).

Анализ данного Положения показал, что в целях оптимизации и повышения качества обучения выделены следующие категории работников, для которых реализуются программы обучения:

- руководство Предприятия;
- специалисты по различным направлениям;
- рабочие основного производства.

В организации применяются следующие уровни обучения персонала:

- краткосрочные семинары - до 72 часов;
- профессиональная и дополнительная профессиональная подготовка рабочих основного производства - до 350 часов;
- повышение квалификации - от 72 до 500 часов для всех категорий работников;
- профессиональная переподготовка - до 1 000 часов для работников всех категорий в связи с производственной необходимостью;
- получение среднего специального и высшего образования по профилю деятельности предприятия или в рамках предметной области, по направлению которой работает работник, в учреждениях, имеющих государственную лицензию и аккредитацию.

К эффективному направлению можно отнести, то, что Белгородский почтамт заключает ученические договоры на профессиональное обучение с лицами, ищущими работу, которые не имеют опыта работы (см.: Приложение 11) , обучает их за свой счет. Каждому сотруднику составляется график работы на профессиональное обучение, определяется продолжительность времени обучения, как правило, закрепляется наставник. В период обучения предприятие выплачивает ученику стипендию (на сегодняшний момент около 5000 рублей в месяц). После обучения сотрудник должен отработать в организации один год.

Так в 2016 году обучение прошли в организации 79 человек (41 % от общего числа работников предприятия). Из них прошли дистанционное

обучение в СДО ФГУП «Почта России» - 30 человек; краткосрочные семинары - 45 человек; профессиональное обучение (вновь принятых рабочих массовых профессий) - 4 человека (рис. 2.1).

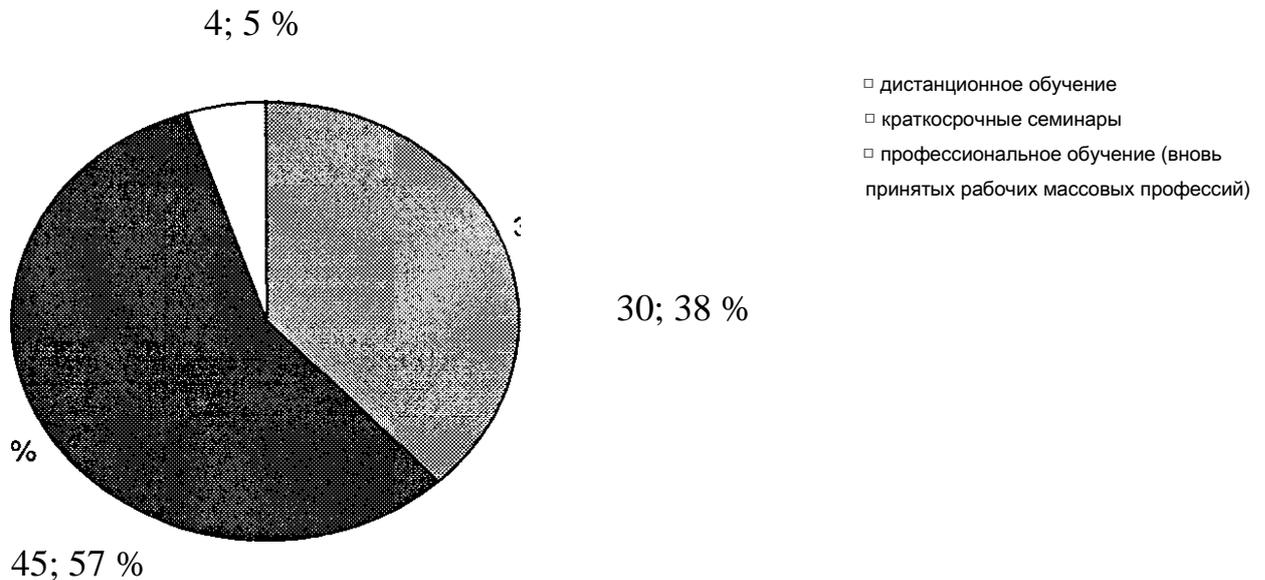


Рис. 2.1 Прохождение обучения в 2016 г. персоналом Белгородского почтамта

В рамках развития системы внутреннего обучения персонала Белгородского почтамта-филиала ФГУП «Почта России» создана следующая организационная структура: Учебно-внедренческий центр ЦАИТС - ОСП «ФГУП «Почта России» проводит обучение IT-специалистов, а также разработку учебных программ, контроль за ходом внедрения исследований и сопровождение работающих задач по информационным технологиям; Региональные учебные и учебно-внедренческие центры филиалов, созданные по федеральным округам, участвуют в разработке единой стратегии корпоративного обучения, разрабатывают, планируют и реализуют учебные программы, оценивают эффективность реализуемых программ; учебный класс Белгородского почтамта осуществляет свою деятельность по обучению, повышению профессиональной квалификации и развитию работников филиалов. По вопросу открытия почтовых специальностей и специализаций, обучения и подготовки персонала, адаптации существующих учебных

программ под современную почтовую тематику ФГУП «Почта России» взаимодействует с образовательными учреждениями высшего, среднего и начального профессионального образования в Москве и регионах РФ.

Белгородский почтамт, прежде всего, сотрудничает в рамках системы обучения с Корпоративным учебным центром (город Белгород), учебными классами Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России», со Школой профессионального обучения на базе учебного белгородского центра. Имеется свой учебный класс, однако отмечается нехватка экономических и технологических ресурсов для внедрения новых инновационных форм обучения.

В течение 3 и 4 квартала 2016 года внутрипроизводственным обучением было охвачено 45 человек. Кроме того, руководством были инициированы краткосрочные курсы:

- «Профессиональное обучение операторов почтовой связи»;
- «Отработка практических навыков оказания услуг почтовой связи»;
- Семинар-тренинг «Сервис, ориентированный на клиента»;
- Обучающий семинар «Новые требования системы менеджмента качества (приказ от 24.04.2005 № 97 «О разработке, внедрении и сертификации СМК Предприятия на соответствие МС ИСО 9001:2000») и др. (Приложение 14).

Для определения соответствия сотрудника занимаемой должности и планирование карьерного и профессионального роста работника на почтамте проводятся очередная и внеочередная аттестации. Итоги оценки персонала позволяют, с одной стороны, определить сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации, с другой стороны, определить уровень полученных ранее знаний в ходе обучения. Итоги аттестации 2015 г. позволили выявить проблему - некоторые сотрудники направлялись на обучение без постановки конкретной цели, не мотивированные на обучение, и, как следствие - конечный результат такого вида обучения неэффективен, а сам сотрудник, начинает относиться к повышению квалификации формально.

Отметим, что очередная аттестация сотрудников является обязательным плановым мероприятием и проводится периодически по категориям работников. Важные моменты аттестации прописаны в «Положении об аттестации работников ФГУП «Почта России» (Приложение 12).

Аттестация руководителей состоит из 6 этапов:

- 1) оценка пригодности аттестуемого занимаемой должности;
- 2) характеристика аттестуемого его начальниками;
- 3) изучение членами комиссии всех представленных в комиссию материалов на аттестуемого;
- 4) собеседование на заседании комиссии с аттестуемым;
- 5) принятие решения комиссией по результатам аттестации, составление рекомендаций;
- 6) ознакомление аттестованного с итогами аттестации.

Для оценки деятельности работников используются специальные тесты по профессиональной деятельности (тесты для почтальонов, тесты для операторов связи, тесты для начальников почтовых отделений).

По аттестации основного персонала рекомендуется проводить оценку данной категории работников в 4 этапа:

- 1) экспертная оценка навыков, профессиональных и личностных качеств работника
- 2) проведение оценочных собеседований и наблюдений за работником на его рабочем месте;
- 3) тестирование на оценку профессиональных знаний работника;
- 4) принятие решения комиссии по результатам аттестации.

Итоги аттестации работника представляются начальнику почтамта не позднее, чем через три рабочих дня после ее проведения. Руководитель не позднее чем в двухмесячный срок с момента проведения аттестации принимает одно из следующих решений: оставляет работника в прежней должности и рекомендует определенные пути повышения обучения; переводит его на

другую работу с повышением или понижением в должности (в данном случае необходим индивидуальный подход к сотрудникам, которых понизили) увольняет работника с занимаемой должности.

По итогам 2016 года аттестацию в Белгородском Почтамте прошли 25 человек. Данные представлены в таблице 2.10

Таблица 2.10

Проведение аттестации Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России» за 2016 г.

Должность	Прошли аттестацию, чел.
Руководители подразделений обособленных структурных подразделений Филиала	14
Специалисты подразделений обособленных структурных подразделений Филиала	7
Основной персонал	4
Всего:	25

Таким образом, отметим, что Белгородский почтамт уделяет серьезное внимание процессу аттестации персонала.

Белгородский почтамт ориентируется в большинстве случаев на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит из числа сотрудников организации.

Отметим, что в Белгородском почтамте не сложилось четкой процедуры подбора кандидатов, чаще всего берут первого обратившегося в организацию человека. Проводится «неформальное» собеседование с инженером по подготовке кадров. При собеседовании не уделяется внимание личностным характеристикам претендента на вакантное место. Кандидата прошедшего успешно собеседование, знакомят с заместителем начальника почтамта, а тот совместно с инженером по подготовке кадров принимает решение о приеме на работу кандидата или об отказе.

На время болезни работника или на время его отпуска в организации используется временный наем сотрудников своего предприятия; развита

система внутреннего и внешнего совместительства. Она имеет как временный, так и постоянный характер. За 2016 год на постоянной основе в организации насчитывается 21 внутренний совместитель и 3 - внешних.

Адаптационный период в организации составляет 3 месяца и совпадает с периодом испытательного срока. Адаптация нового сотрудника в организации включает в себя следующие этапы: введения в организацию, введение в подразделение и введение в должность.

В течение этапа введения в организацию нового сотрудника знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка организации, техникой безопасности, организационной структурой Белгородского почтамта, с различными локальными нормативными актами организации.

В течение этапа введение в подразделение происходит знакомство с руководителем подразделения, в котором сотрудник будет работать; знакомство с коллективом организации, изучение основных помещений организации; знакомство с функциями и структурой подразделения, с рабочим местом, местами хранения документов и других рабочих материалов общего пользования; проведение вводного инструктажа на рабочем месте.

В ходе данных этапов используются следующие методы: индивидуальное собеседование и экскурсия по предприятию.

Этап введения в должность представляет собой ознакомление работника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны предприятия.

Для лучшей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения назначается наставник для проведения обучения на рабочем месте и контроля процесса обучения. Наставников чаще всего назначают почтальонам, водителям и операторам почтовой связи. По окончании испытательного срока обучаемый проходит тестирование и выполняет какое-либо практическое задание. Наставник (либо непосредственный руководитель) оценивает работу нового сотрудника,

заполняет Бланк «Оценка работника» (Приложение 13) и передает инженеру по подготовке кадров.

Следующий этап исследования - анализ основных направлений кадровой ситуации почтамта. Для этого проведем опрос сотрудников Белгородского почтамта. Воспользуемся методикой «Диагностика кадровой ситуации на предприятии», разработанной Миляевой Л.Г. Данная методика включает в себя 2 анкеты. Одна анкета разработана для специалистов и рабочих. (Приложение 13). Другая анкета предназначена для руководителей и специалистов отдела кадров. Респондентам необходимо выбрать описательные характеристики градаций параметров качества трудовой жизни в наибольшей степени соответствуют характеристикам организации, в которой они работают. В тестировании приняли участие 55,3% респондентов (100 человек) от общего количества сотрудников Белгородского почтамта. Среди них 80% респондентов - специалисты и рабочие, 20% - руководители.

Результаты исследования представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.11

Сводные результаты диагностики кадровой политики в Белгородском почтамте ФГУП «Почта России» \*

№	Параметры сравнения	Категории персонала	
		Специалисты и рабочие	Руководители
1	Численность персонала	-	0,67 (У)
2	Движение персонала	-	0,65 (У)
3	Уровень квалификации персонала	-	0,75 (Н)
4	Образовательный уровень персонала	-	0,73 (Н)
5	Уровень трудовой мотивации	0,77 (Н)	0,80 (Н)
6	Организация труда персонала	0,77 (Н)	0,78 (Н)
7	Социально-психологический климат	0,80 (Н)	0,82 (Н)
8	Организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала	0,82 (Н)	0,84 (Н)

9	Оценка и аттестация персонала	0,87 (Н)	0,92 (Б)
10	Организация рабочего места	0,84 (Н)	0,94 (Б)
11	Организационная культура	0,86 (Н)	0,94 (Б)
12	Система стимулирования персонала	0,74 (Н)	0,78 (Н)
13	Соблюдение трудового законодательства	0,98 (Б)	1,00 (Б)
14	Обобщающий показатель:	0,83 (Н)	0,75 (Н)

\* Условные обозначения: Б - благоприятная кадровая ситуация; Н - нормальная кадровая ситуация; У - удовлетворительная кадровая ситуация.

Итак - 80% респондентов (специалистов и рабочих) отметили, что на предприятии сложилась в целом нормальная кадровая ситуация (0,83 баллов). Если рассматривать отдельные параметры, то специалисты и рабочие считают, что по исследуемым нами направлениям обучения сложилась нормальная кадровая ситуация (0,80-0,87 баллов). Организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала - 0,84 баллов. Чуть хуже дела обстоят по таким показателям как уровень трудовой мотивации, организация труда персонала, система стимулирования персонала (0,74-0,77 балла), это нужно учесть, так как это важные факторы, влияющие на систему обучения.

Руководители, также отметили, что в организации преобладает нормальная кадровая ситуация (0,75 баллов).

По-мнению 20% руководителей, в организации сложилась благоприятная кадровая ситуация по таким направлениям, как оценка и аттестация персонала, организация рабочего места, организационная культура и соблюдение трудового законодательства (0,92-0,94 балла).

По таким факторам как уровень трудовой мотивации, организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала, социально-психологический климат наблюдается нормальная кадровая ситуация (0,80-0,84 бала).

По таким направлениям как численность персонала, движение персонала преобладает удовлетворительная ситуация (0,65-0,67 балла).

Сравнивая результаты исследования персонала организации разных категорий: руководителей, специалистов, рабочих, мы можем говорить о том, что в Белгородском почтамте ФГУП «Почта России» в целом сложилась нормальная кадровая ситуация. Оценки руководства совпадает с оценкой персонала (0,75- 0,83 балла).

Далее выявим, в какой степени разные категории сотрудников Белгородского почтамта удовлетворены трудом. Для этого воспользуемся анкетой «Методика оценки удовлетворенности трудом работников предприятия».

В анкетировании приняли участие 20 руководителей, 20- специалистов и 60 - рабочих. Данные исследования представлены на рисунке 2.2.

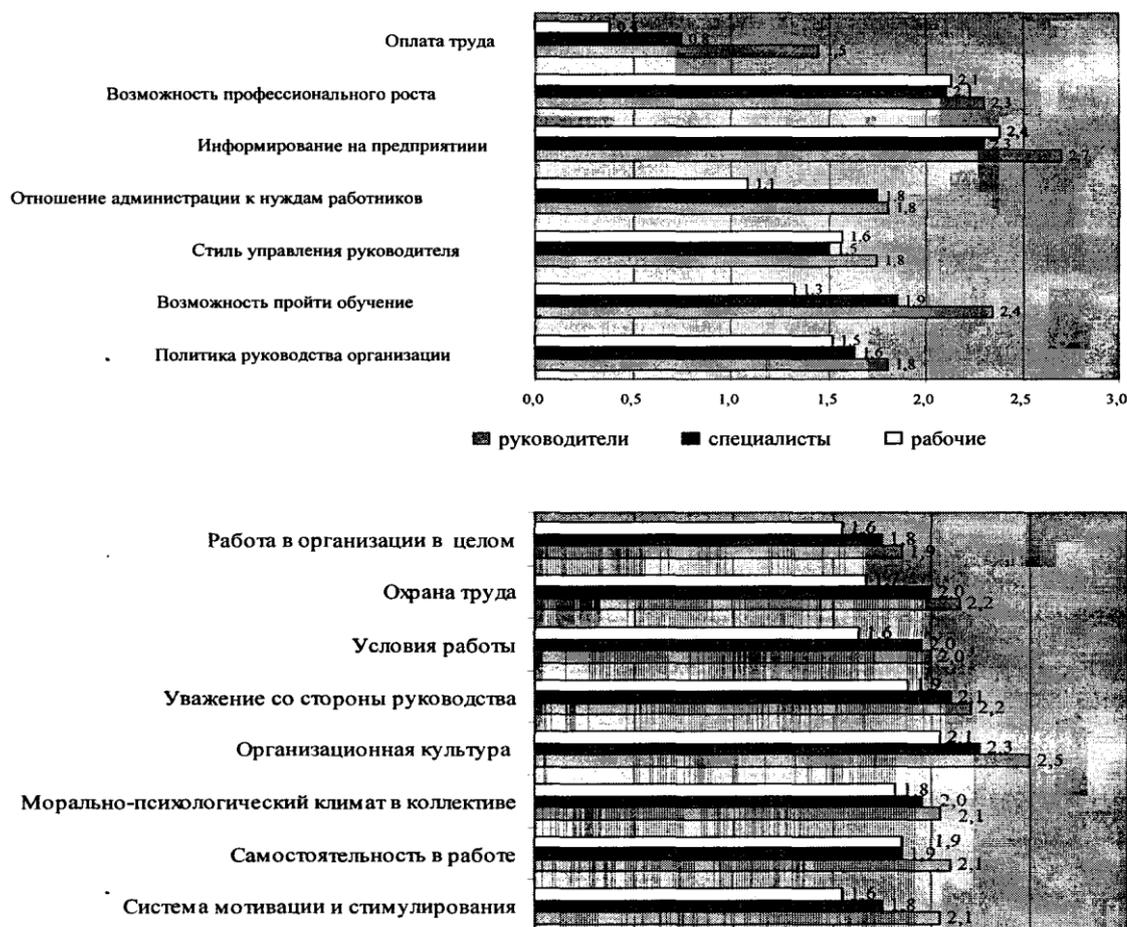


Рис.2.2 Степень удовлетворенности персонала Белгородского почтамта

Исследование показало некоторые различия в уровне удовлетворенности трудом среди разных категорий персонала. Оценки работников по всем факторам ниже, чем у специалистов и руководителей.

Мы видим, что достаточно высокий уровень удовлетворенности трудом имеет место среди всех категорий работников по интересующим нас факторам, как: возможность профессионального роста (степень удовлетворенности трудом руководителей, специалистов и рабочих равна 2,3; 2,1 и 2,1); организационная культура (степень удовлетворенности трудом руководителей, специалистов и рабочих имеет значения 2,2; 2,3 и 2,1).

Низкий уровень удовлетворенности среди специалистов и работников имеет место только по одному фактору - оплата труда (0,8, и 0,4).

По фактору - возможность пройти обучение (удовлетворенность трудом руководителей, специалистов и рабочих равна (1,3 - 2,4)) - это средний уровень.

По остальным факторам, представленных на рисунке (охрана труда, условия труда, самостоятельность в работе, уважение со стороны руководителей и другие) просматривается также средний уровень удовлетворенности (от 1 до 1,9).

Оценка удовлетворенности работников трудом, организацией в целом представлена на рисунке 2.3.

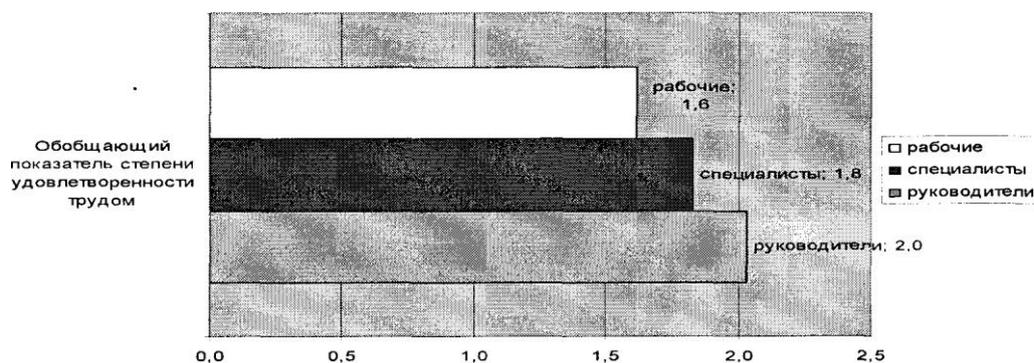


Рис.2.3 Обобщающий показатель степени удовлетворенности трудом работников Белгородского почтамта ФГУП «Почта России»

Среди трех категорий персонала, наиболее удовлетворенными являются руководители (показатель степени удовлетворенности трудом равен 2). Менее удовлетворенными являются специалисты (степень удовлетворенности трудом равна 1,8). И наиболее неудовлетворенными являются рабочие (показатель степени удовлетворенности равна 1,6).

Таким образом, исследование показало, что в целом удовлетворенность трудом работников Белгородского почтамта «ФГУП России» на предприятии находится на уровне выше среднего (показатель степени удовлетворенности трудом имеет значение 1,8).

Следующее направление исследования - выявление потребности в совершенствовании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и рабочих.

Цель исследования - выявление слабых сторон в существующей системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников почтамта, выявление недостатков знаний у персонала после прохождения формального обучения.

Задачи:

Оценить удовлетворенность сотрудников почтамта процессом обучения по следующим критериям:

- новизна полученных знаний;
- объем полученных знаний и умений, необходимых для профессиональной деятельности;
- соответствие содержания программ потребностям на рабочем месте;
- возможность применения на практике полученных знаний;
- обеспеченность учебного процесса;
- условия учебного процесса;
- уровень привлекаемых преподавателей;
- доступность передаваемых знаний;
- практическая значимость полученных знаний;

-возможность применения полученных знаний на практике.

Исследование проводилось среди руководителей, рабочих и специалистов, объем выборки составил 9 руководителей и случайная.

Оценка формального обучения проводилась респондентами по следующим критериям, которые представляют интерес для проблематики нашего исследования [28, с.67].

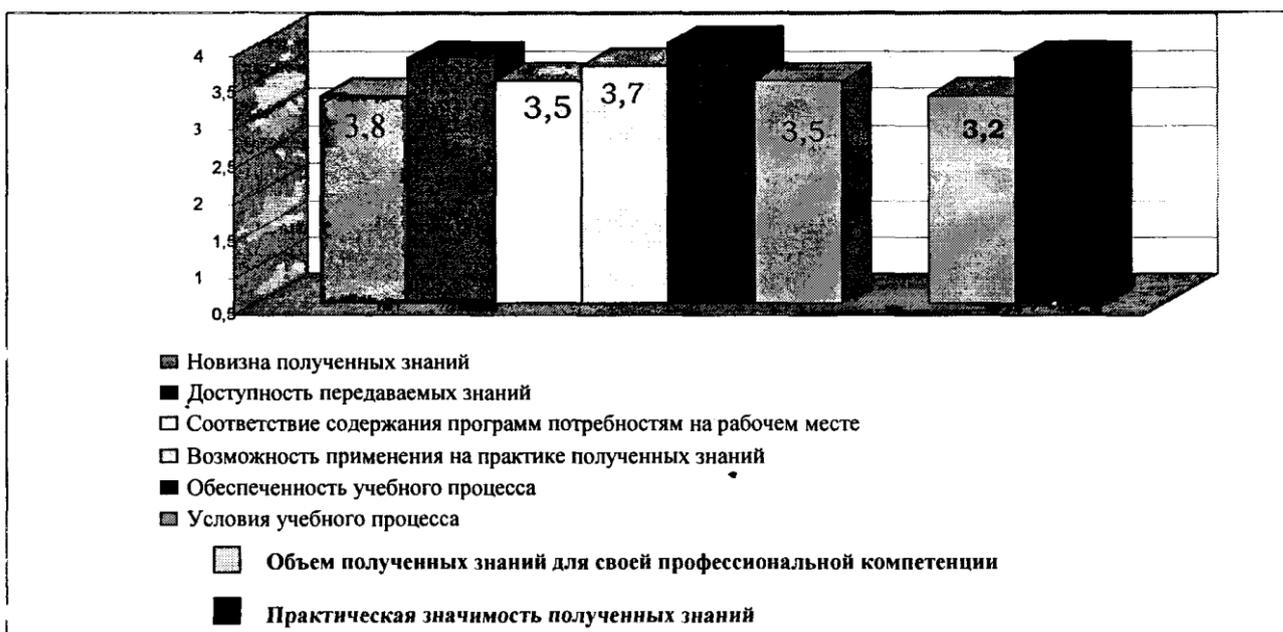


Рис. 2.4 Оценка формального обучения сотрудниками почтамта

Исследование показало, все критерии оценки обучения находятся на среднем уровне. Несмотря на высокий показатель обеспеченности учебного процесса, объем получаемых знаний респондентами оценен не высоко. Необходимо отметить, что и уровень новизны полученных знаний - оценен на 3,8, а это говорит о необходимости использовать инновационные формы обучения, более современные технологии и обратить внимание на краткосрочные программы обучения персонала. Актуализировать краткосрочные задачи обучения. Информация должна быть полезной во время. Следует вывод, что каждый из критериев оценки формального обучения не достигает желаемых результатов.

Итак, комплексное исследование позволяет выделить сильные и слабые стороны системы обучения персонала Белгородского почтамта (рис.2.5).

**Определение сильных и слабых сторон системы обучения персонала  
Белгородского почтамта ФГУП «Почта России»**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработано Положение об отделе персонала, обеспечивающего работу функции обучения персонала;</li> <li>- высокий уровень компетентности инженера по кадрам;</li> <li>учет рекомендаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении;</li> <li>- недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации.</li> </ul>
<p>аттестационных комиссий при составлении «Планов профессиональной- подготовки, переподготовки и повышении квалификации кадров»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработана и используется организационно - распорядительная документация, обеспечивающая функционирование системы обучения;</li> <li>- высокое развитие применения дистанционных методов обучения с использованием компьютерных технологий;</li> <li>- тесное сотрудничество с учебно-методической базой УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России», использование собственного учебного класса;</li> <li>-автоматизированная информационная система ведения кадрового делопроизводства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие мотивации у наставников эффективно работать с новыми сотрудниками;</li> <li>отсутствие краткосрочных программ обучения персонала. Затягивание с постановкой и решением краткосрочных задач обучения;</li> <li>- потребность в обучении со стороны отдела кадров конкретизируется исключительно в групповых потребностях сотрудников;</li> <li>- отсутствие системного контроля знаний работников;</li> <li>- отсутствуют механизмы и инструменты проведения итоговых занятий и своевременного контроля оценки знаний в системе внутрипроизводственного обучения;</li> <li>-не используются современные, инновационные формы обучения;</li> <li>- несоответствие готовности руководителей почтамта использовать инновации данной отрасли низкому уровню восприятия нововведений персоналом;</li> <li>- высокая текучесть персонала. Проблема удержания квалифицированных специалистов в организации. Неэффективные процедуры подбора персонала;</li> <li>отсутствуют практические меры по поощрению самообразования работников, в том числе и материальному;</li> <li>- отсутствие грамотно выстроенной системы адаптации персонала;</li> <li>- отсутствие Программы кадрового резерва;</li> <li>- низкая система оплаты труда почтальонов</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- благодаря повышению качества работы почтамта появится возможность более быстрого развития других сфер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четкости и единого понимания кадровой политики организации;</li> <li>- увеличение текучести кадров;</li> </ul>

<p>экономической деятельности, в частности, дистанционной торговли;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-улучшение взаимодействие структурных подразделений;</li> <li>достижение более высокой оперативности в работе, обмена опытом;</li> <li>-повышение уровня квалификации персонала, его развития;</li> <li>-повышение заинтересованности работников в профессиональном росте, системном обучении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-низкий результат экономической деятельности организации;</li> <li>- реструктуризация предприятия</li> </ul>
---	---

Рис. 2.5 SWOT-анализ системы обучения персонала

Отметим, основные положительные показатели развития системы обучения в Белгородском почтамте, которые создают достаточно крепкий фундамент для укрепления кадрового потенциала организации:

- Разработана и используется организационно - распорядительная документация, обеспечивающая функционирование системы обучения:

- а) методика предоставления оплаты обучения персонала за счет организации;

- б) порядок составления затрат на внутрипроизводственное обучение персонала. Бюджет затрат на обучение персонала. Заявка на обучение персонала на год.

- В Белгородском почтамте функционирует учебный класс, предоставляющий возможности для обучения без отрыва от производства.

- Высокое развитие применения дистанционных методов обучения с использованием компьютерных технологий.

Комплексное исследование современного состояния системы обучения персонала Белгородского почтамта позволило нам выявить основные недостатки данного направления кадровой политики:

- недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении;
- недостаточно используются современные формы и технологии обучения;
- отсутствуют механизмы системного контроля знаний работников;
- отсутствует грамотно выстроенная система адаптации персонала;

- недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации.

Для создания эффективной системы обучения персонала, требуется разработать комплекс мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (БЕЛГОРОДСКИЙ ПОЧТАМТ УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»)**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в организации**

Цель анализа системы обучения персонала в Белгородском почтамте - получение оперативной информации о состоянии всех процессов организации системы обучения персонала, соответствии ее стратегическим целям предприятия и разработка комплекса мероприятий по ее совершенствованию.

В результате проведенного анализа состояния системы обучения персонала, мы получили представление об основных проблемах, которые говорят о том, что деятельность по организации процесса обучения нуждается в дополнении и конкретизации.

Общие цели Белгородского Почтамта УФПС Белгородской области- филиала ФГУП «Почта России»:

- Рост объемов услуг и продаж.
- Повышение качества предоставления услуг.
- Рост прибыльности.

Стратегическая цель разработки мероприятий - повышение профессионального уровня всех категорий персонала, следовательно, повышение качества обслуживания и увеличение числа постоянных клиентов. Повышение корпоративного внимания к системе обучения и самообучения, снижение текучести кадров, роста удовлетворенности трудом.

Цель исследования - совершенствование системы обучения персонала.

Способ достижения цели - разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы обучения.

Результат исследования - действующая система обучения персонала.

Требования к результатам исследования - возможность реализации, экономичность.

Риски предложенных мероприятий:

- нехватка управленческих ресурсов для реализации мероприятий;
- недостаток финансирования на мероприятия по обучению (тренинги и др.);
- отсутствие финансовой поддержки со стороны государства;
- медленное приведение системы обучения, мотивации, оценки менеджмента и специалистов к требуемому уровню;
- невозможность принять, в установленные сроки, запланированное количество участников тренингов, семинаров и др. Белгородским учебно-методическим Центром УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России» и другими образовательными структурами «Почты России»;
- низкая скорость внедрения новой ИТ-системы и ее возможное не соответствие ожиданиям в рамках стратегии развития и обучения персонала;
- уход персонала, на который уже затрачены деньги и время на повышение квалификации;
- отсутствие финансовой поддержки со стороны государства.

Пользователи результата исследования - инженер по подготовке кадров, начальник почтамта, начальники структурных подразделений.

## Перечень контрольных мероприятий

Мероприятие	Результат / подтверждающий документ	Проблема, на которую направлено решение
<p>1. Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструкция по выявлению потребности в обучении персонала;</li> <li>- опросник для интервьюирования руководителей;</li> <li>- анкета для сотрудников по выявлению потребности в обучении.</li> </ul> <p>1.1. Индивидуализировать подход к обучению, при составлении ежегодных планов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров учитывая рекомендации аттестационной комиссии.</p> <p>Осуществлять обратную связь с обучающимися, с целью корректировки учебных планов и программ обучения.</p>	<p>1. Разработаны инструкция и анкеты для выявления потребности в обучении.</p> <p>2. явлены сотрудники, нуждающиеся в обучении и сформированы списки заявок на обучение от заместителя начальника почтамта.</p> <p>Банк данных возможных «субъектов-участников» в различных видах обучения.</p> <p>Список слушателей школы профессионального обучения (август, 2017 г.).</p> <p>Приказ - «О начале учебного года в системе внутрипроизводственного обучения работников» (август, 2017 г.).</p> <p>3. Анкета «Обратной связи» - для выявления мнения сотрудников процессом обучения</p>	<p>Недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении</p>
<p>2. Разработать инструменты оценки эффективности процесса повышения квалификации</p> <p>2.1 Использование в процессе обучения сотрудников новых, прогрессивных методов и форм доведения материала с более широким применением технических средств и современных методик определения качества усвоения полученных знаний.</p> <p>2.2 Обучение руководителей структурных подразделений работе по определению соответствия подчиненных сотрудников предъявляемым профилю требованиями к их личностным качествам, к профессиональным знаниям и навыкам, в том числе путем тестирования и сравнения полученных результатов с профилю требованиями.</p>	<p>1. Разработана Программа проведения оценки эффективности обучения</p> <p>2. Приказ (распоряжение) «О проведении итоговых занятий в системе внутрипроизводственного обучения»</p> <p>3. Анкета для сотрудников прошедших обучение.</p> <p>4. «Батарей» тестов для оценки качеств претендентов на вакантное место. Тестирование специалистов и руководителей на базе учебного Белгородского центра ФГУП «Почта России»- Ассесмент-центр.</p> <p>5. Сформированный банк профилю требований.</p> <p>Повышение уровня оценки квалификации персонала.</p>	<p>Отсутствуют механизмы системного контроля знаний работников</p>

<p>- Изучение инженером по подготовке кадров порядка и правил использования в работе профессиограмм, применение их в практической деятельности по обучению сотрудников.</p>		
<p>3. Разработка элементов системы профессиональной и социально-психологической адаптации работников с небольшим стажем работы.</p>	<p>1. Положение об адаптации персонала. 2. Справочник новых специалистов. 3. Программа адаптации вновь принятого работника. 4. Система контроля прохождения процесса адаптации.</p>	<p>Отсутствует грамотно выстроенная система адаптации персонала</p>
<p>4. Разработать комплекс мер по оптимизации работы с составом кадрового резерва по повышению теоретического уровня и практических навыков кандидатов на замещение руководящих должностей руководителей подразделений в сотрудничестве с инженером по подготовке кадров 5. Внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).</p>	<p>1. Разработаны информационное письмо и анкета для кандидатов в «Группу Высокого Профессионального Потенциала» Белгородского почтамта УФПС Белгородской области. 2. База данных внешнего резерва Белгородского почтамта. 3. Тренинг «Подбор и отбор персонала». 4. Действующая методика диагностики персонала «Maintest» при приеме на работу, с целью отслеживания динамики профессионального роста или регрессии работников, планирования их карьеры.</p>	<p>Неэффективные процедуры подбора персонала. Проблема удержания квалифицированных специалистов.</p>
<p>6. Укрепление коммуникационно-информационных каналов между звеньями управления. Развитие единого информационного пространства. Поддержание у сотрудников позитивного отношения к обучению. 7. Обучение персонала, непосредственно работающего с клиентами почтамта, правилам и методам вежливого и тактичного поведения, психологическим приемам при деловых контактах в процессе выполнения ими служебных обязанностей</p>	<p>5. Разработана программа обучения на 2017 год - Тренерство-практический инструмент управления Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России». 6. План участия всех категорий сотрудников в тренингах, инициируемых, учебным центром Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России», Школой профессионального обучения на базе учебного Белгородского центра. 7. Программа повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на методиках коучинга и тренингах.</p>	<p>Недостаточно используются современные формы и технологии обучения; Недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации;</p>

	8. Повышение имиджа почтамта. Выведение на принципиально новый уровень качество обслуживания населения.	
--	---	--

Определение потребности в повышении квалификации персонала является ключевым моментом в управлении обучением. От того насколько ответственно подходят руководители к этому этапу, во многом зависит эффективность всей деятельности по повышению квалификации. Ошибки на этом этапе ведут к невостребованности результатов обучения и соответственно бессмысленной трате денежных средств почтамта.

Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач почтамта и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Определение потребности в повышении квалификации требует совместных усилий руководителей структурных подразделений и инженера по подготовке кадров. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, что повышает объективность оценки потребности.

Руководитель структурного подразделения, в письменной форме, должен обосновать необходимость обучения и описать варианты применения результатов обучения в письменной форме, в заявке на обучение персонала, после чего инженер по подготовке кадров вносит свои коррективы и дополнения.

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

1. Оценка информации о работниках, имеющейся у инженера по подготовке кадров (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации, профессиограммы и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого может быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. К сожалению, анализ показал, что некоторые работники, направленные на обучение, узнают о том, чему они будут учиться, лишь за несколько дней до начала обучения. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

4. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

5. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

6. Анкетирование работников и экспертные оценки начальника почтамта и руководителей подразделений (Приложение 15, 16). Опросы персонала,

призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников.

Оценка эффективности обучения является завершающим и важнейшим этапом процесса обучения. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда возможно определить ее влияние на конечные результаты деятельности организации или подразделения.

В целом результаты оценки должны давать ответы на три вопроса:

- Достигло ли обучение тех целей, которые ставились перед ним?
- Могло ли обучение быть более эффективным и результативным?
- Каковы значение и ценность проведенного обучения?

Оценка результатов обучения в почтамте рекомендуем осуществлять на основе анализа анкет удовлетворенности работников обучением и анализа тестов, позволяющих определить степень усвоения учебного материала (Приложение 17).

Мы разработали Программу проведения оценки эффективности обучения (с учетом уже существующих мероприятий), которая позволит осуществлять оценку еще по таким показателям как:

- Изменения в поведении при выполнении работы
- Эффективность затрат

Рассмотрим предлагаемую программу оценки результативности обучения.

По окончании обучения сотрудник должен пройти следующие этапы:

1. Тестирование на проверку степени усвоения материала.

Нами разработана «Батарейка» тестов для оценки качеств претендентов на вакантное место.

Специалисты, которые работают с клиентами, должны обладать следующими качествами: быть психологически устойчивыми, вежливыми,

тактичными, внимательными, ответственными. В своей деятельности им приходится работать не только с бумагами, газетами, но также с крупными суммами денег. Поэтому нужно серьезно относиться к отбору людей на данные должности.

Для выявления выше перечисленных качеств кандидатов на вакантное место можно воспользоваться тестированием (в бумажной и компьютерной форме). Следует использовать психологические тесты, а также тесты профессионального подбора кадров, мы рекомендуем, следующие:

1. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г.Маклакова и С.В.Чермянина. Опросник содержит 165 вопросов. В ходе теста происходит диагностика адаптивности испытуемого по таким параметрам, как: адаптивные способности, нервно-психическая устойчивость, моральная нормативность, коммуникативные особенности [Райгородский, 2011, с.549-558].

2. Методика диагностики агрессивности А. Ассингера. Тест А. Ассингера позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях со своими коллегами, и легко ли им общаться с ним. [Райгородский, 2011, с. 180-184].

3. Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла (16PF - опросник). Существует несколько форм данного опросника, в зависимости от образования испытуемого: А, В - высшее образование - 187 вопросов; С, D - среднее образование - 105 вопросов; Е, F - группы с невысоким уровнем образования, 128 вопросов.

В настоящее время различные формы 16PF опросника являются наиболее популярным средством экспресс-диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека [Райгородский, 2011, с.240]. Таким образом, можно использовать данный тест для людей с разным уровнем образования.

Применение данных методик при подборе персонала наиболее эффективно позволяют «отсеивать» неподходящих к той или иной должности соискателей. Можно использовать все выше перечисленные тесты в комплексе, а можно и по отдельности, это зависит от усмотрения инженера по подготовке кадров. Также можно использовать и другие тесты, перечень тестовых методик на сегодняшний день огромен.

Данные тесты удобнее проходить на компьютере, так как на бумажном носителе, их трудно и долго обрабатывать. Компьютерное тестирование экономит время обработки результатов. Поэтому необходимо приобрести компьютерные программы тестирования.

1. Сотрудник заполняет специальную анкету оценки обучения (Приложение 17). Анкета обрабатывается руководителем и осуществляется расчет результативности обучения по критериям: реакция, знания, поведение.

На основании анализа анкет специалист, совместно с руководителем оценивают результативность обучения сотрудника и заносят данные в сводные ведомости оценки эффективности обучения сотрудника.

2. Совещание для анализа процесса обучения персонала уже обучившихся сотрудников. Предлагаем следующий состав комиссии (согласованный с начальником почтамта):

- зам. начальника почтамта;
- экономист 1 категории;
- инженер по подготовке кадров 2 категории;
- инструктор.

Нужно отметить, что эффективность проведенной учебной программы не всегда можно сразу оценить достаточно точно, так как возможен отсроченный эффект, то есть обучение даст результаты только по прошествии определенного времени. Поэтому иногда целесообразно проводить дополнительную оценку через 4-6 месяцев после завершения обучения. Результативность обучения

определяется путем сравнения данных полученных до обучения и в настоящий момент.

Следующее направление - разработка элементов системы профессиональной и социально-психологической адаптации работников с небольшим стажем работы. Многим новым сотрудникам сложно входить в новый коллектив, тяжело приспособиться к новым условиям труда, правилам поведения. Из-за отсутствия ясной системы адаптации страдает сама организация. Явным показателем отсутствия эффективной системы адаптации является высокая текучесть кадров среди вновь принятых работников.

Чтобы разрешить данную проблему необходимо разработать Положение об адаптации персонала Белгородского почтамта УФПС Белгородской области. Данный регламент позволит прояснить цели, задачи, структуру адаптации новых работников; поможет более быстрее и успешнее новым сотрудникам входить в организацию, позволит уменьшить количество ошибок, связанных с включением в работу.

Чтобы облегчить процесс вхождения нового сотрудника необходимо разработать информационный материал об организации для нового сотрудника «Справочник для вновь принятого сотрудника». В данный справочник следует включить информацию:

- об организации: название, место нахождения, краткая история, этапы развития, стратегические цели и задачи;

- информацию о структурных подразделениях: Фамилию, имя, отчества руководителей структурных подразделений, начальников почтовых отделений, нужные номера телефонов.

- информацию о предоставляемом социальном пакете, плюсы работы на данном предприятии.

Эффективным мероприятием также будет разработка Программы адаптации нового сотрудника. Данная программа включает основной перечень

адаптационных мероприятий, сроки их выполнения и ответственных лиц (Приложение 18).

Данная адаптационная программа включает в себя следующие три этапа: подготовительный; текущий; заключительный.

Подготовительный этап содержит такие мероприятия: подготовку рабочего места; подготовку информационного материала, подготовку документов для оформления на работу.

Текущий этап включает сам процесс адаптации: введение в организацию, введение в подразделение, введение в должность.

Заключительный этап заключается в подведении итогов адаптации: разработка оценочных бланков; выбор оценочного испытания; проведение оценочного испытания; оценка работника наставником; оценка наставника работником; заключительное оценочное собеседование; внесение необходимых корректив в работу по адаптации новых сотрудников, поздравление сотрудника с успешным прохождением адаптации.

Для того чтобы Программа адаптации применялась эффективно необходим систематический контроль. Поэтому нужно разработать систему контроля прохождения процесса адаптации. Осуществление такого контроля следует применять: во-первых, для выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новых сотрудников; во-вторых, для устранения факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ.

Необходимо применять комплексно четыре вида контроля: ежедневный, промежуточный, социально-психологический и итоговый.

Ежедневный контроль помогает оценить правильность применения выбранной программы адаптации, выявлять трудности, которые возникают у новичка, возможные трудности у наставника, в процессе обучения. Данный контроль необходимо проводить в форме беседы с наставником, беседы с новичком. Ежедневную беседу проводит начальник структурного подразделения, в котором работают наставник и новый сотрудник.

Промежуточный контроль лучше проводить 1 раз в неделю в форме совещаний с предоставлением письменной отчетности. Данный контроль не даст запустить процесс адаптации.

Результаты социально-психологического контроля помогают увидеть, какой социально-психологический климат сложился в коллективе, наладил ли новый работник отношения с коллегами. Раз в месяц можно применять метод социометрии: сотрудники, с которыми новичок работает и общается, оценивают его анонимно с помощью тестирования.

Итоговый контроль приходится на заключительный этап адаптации сотрудника. Данный вид контроля позволяет оценить эффективность работы нового сотрудника за все время обучения и степень успешности прохождения адаптации в целом.

Инженер по подготовке кадров на весь период адаптации нового сотрудника осуществляет координацию и контроль адаптационных мероприятий.

Следующее направление - нами разработан комплекс мер по оптимизации работы с составом кадрового резерва. Основная задача - создать внешний кадровый резерв. В организации существует только внутренний резерв руководящих кадров. Плюсом данного мероприятия, является то, что в организации появится свой собственный «банк специалистов» на свободные вакантные должности. И как только освободится какая-либо должность, или понадобится увеличение людей в подразделениях, то всегда, можно будет найти человека в сформированной базе. Резерв поможет сэкономить время на поиски нужного человека, совершенно не требует денежных затрат на поиски специалистов. В данный банк можно заносить всех лиц, обращавшихся в организацию в целях поиска работы, всех студентов-стажеров, проходивших практику в данной организации, всех тех, кто работал ранее на данном предприятии, но по каким-либо причинам были уволены, временных и сезонных работников.

Так же нами разработаны информационное письмо и анкета для кандидатов в «Группу Высокого Профессионального Потенциала» Белгородского почтамта УФПС Белгородской области (Приложение 19).

Обратимся к проблеме - недостаточного использования современных форм и технологий обучения. Кроме того на почтамте недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации.

Предлагаем возможные пути решения данных проблем:

- Введение тренингов для специалистов и руководителей. Предлагаем объявить 2016 г. на почтамте - годом тренерства. Целесообразно на первом этапе апробировать программу обучения на 2015 год - «Тренерство-практический инструмент управления Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России»».

- Внедрение видеообучения сотрудников.

- Внедрение коучинг-консультирования для руководителя.

Таблица 3.2

План обучения сотрудников (август 2017 - август 2018 гг.)

Планируемый Тренинг	Количество работников, чел.				
	Факт				
	План	Всего	Руководител и	Специалист ы	Рабочие
Тренинги, инициированные АУП					
«Тренерство-практический инструмент управления»	2		2		
«Построение системы обучения и профессионального развития персонала компании»	22		2	20	
«Управление стрессом. Точки опоры в сложных профессиональных и жизненных ситуациях»	28		14	14	
Сервис, ориентированный на клиента: стандарты качества	6				6
«Формирование уверенного поведения. Ассертивность — уверенная модель поведения»	6				6

Коммуникационные тренинги «Почтовый язык»	8		2		6
«Адаптация персонала»	6	-		6	
«Пошаговая система обучения коучингу»	26	-	15	11	
5. «Отбор и найм персонала»	2	-	1	1	
	100	-	36	46	18
Тренинги проходят на собственной учебно-методической базе УФПС Белгородской области - Филиала ФГУП «Почта России»	Согласовано с начальником почтамта				

Одним из мероприятий, направленных на повышение квалификации руководителей, на улучшение мотивации включенности персонала в систему обучения, на наш взгляд, будет являться разработанная Программа повышения эффективности деятельности руководителей, основанная на методиках коучинга и тренингах (Приложение 20).

Задачи программы: объективная достоверная диагностика руководителей и специалистов; выявление общей «картины» личности руководителя и социального окружения, оказывающего непосредственное влияние на него; поиск слабых и сильных сторон специалистов и руководителей, опираясь на набор профессионально-важных качеств данной профессии; коррекционная и развивающая деятельность, которая поможет руководителю, в том числе, самому находить пути для самообучения и самомотивации.

Ожидаемый результат программы: улучшение показателей эффективности работника, коррекция «слабых» сторон, приобретение новых знаний, умений, навыков управления собой, другими людьми и профессиональными ситуациями.

Сроки программы можно условно обозначить от 1 до 3 месяцев.

Для четкой и результативной работы консультант (коуч) работает с руководителем по строгой структуре. Ситуационный фактор должен учитываться на каждом этапе работы.

Каждому этапу (диагностическому или консультационному) предшествует анализ психо-функционального состояния. В целом программа может корректироваться в процессе работы за счет дополнений, не нарушая структурной целостности. Главный постулат такого обучения - сознание через самосознание, который можно раскрыть как управление и воздействие на внешнюю среду с помощью управления собой, своими способностями, потенциалом (через спектр знаний, умений и навыков).

Помимо ситуационного фактора необходимо учитывать фактор непрерывного обучения, которое с помощью консультанта становится более структурированным и динамичным.

Поэтапный подход позволяет учитывать происходящие изменения позиции клиента с момента начала консультационных работ.

Предложенные нами в программе методики являются популярными и зарекомендовавшими себя. Они помогают достаточно полно продиагностировать личность консультируемого и провести коррекционную работу по выделенным параметрам. Для удобства использования все методики нами были разбиты на блоки:

1. Первичная диагностика психо-функционального состояния;
2. Исследование мотивационной сферы и направленности личности;
3. Диагностика психических состояний и свойств личности;
4. Мотивационные, интеллектуальные, межличностные аспекты;
5. Методики изучения темперамента и характера;
6. Психологическая диагностика способностей;
7. Методики изучения внутригрупповых отношений;
8. Методики изучения компетентности в общении;
9. Измерение импульсивности и ригидности;
10. Измерение самооценки;
11. Разнонаправленные методики.

Большинство должностей у работников почтамта предполагают наличие тех или иных способностей. Это влияет на формирование положительной профессиональной мотивации, удовлетворенности обучением.

Методики изучения внутригрупповых отношений позволяют анализировать социальное окружение, выявлять лидеров как формальных, так и неформальных.

Для руководителя одним из важнейших является коммуникативный компонент. Именно поэтому в обязательном порядке в программу включены соответствующие методики. Не менее важно изучение импульсивности, то есть целеустремленности, самоконтроля, устойчивости и способности к обучению.

Весь спектр используемых методик может пополняться новыми в соответствии со структурой программы.

Следует отметить, что консультационная деятельность должна проходить неразрывно с диагностикой. Сначала производится коррекция по отдельным рассматриваемым блокам. Затем уделяется внимание общим моментам, то есть формулируются общие рекомендации на основе опыта. Руководитель обучается приемам работы со временем, информацией и персоналом - главными ресурсами почтамта.

Содержание консультаций зависит от необходимости коррекции или пополнения знаний в какой-либо сфере. Консультации на основе диагностики носят психологический контекст, и если консультант не обладает необходимыми навыками, то он не может «глубоко» вмешиваться в психические процессы. Коррекционная деятельность будет основываться в первую очередь на рекомендациях, которые уже сформулированы исследователями.

Данный вид обучения можно проводить периодически, примерно один раз в год. Такая деятельность позволит руководителям и специалистам развиваться планомерно в соответствии с инновациями и осуществляемыми другими программами обучения.

Для того чтобы предложенные мероприятия были реализованы качественно и вовремя, необходимо определить ответственных лиц, кто будет отвечать за выполнение мероприятий. Составим матрицу распределения ответственности.

Таблица 3.3

Матрица распределения ответственности

Мероприятия	Исполнители			
	Начальник почтамта	Заместитель начальника почтамта	Инженер по подготовке кадров	Начальники структурных подразделений
1. Разработать инструменты по выявлению потребности в обучении персонала	У	С	О, И	-
2. Разработать инструменты оценки эффективности процесса повышения квалификации	У	С	О, И	С
3. Разработать Программу проведения оценки эффективности обучения	У	С	О, и	С
4. Разработать анкеты для выявления потребности персонала в обучении и для оценки эффективности процесса обучения; «Батарею» тестов для оценки качества претендентов на вакантное место. Внедрение компьютерной программы тестирования	-	Р	О, и	С
5. Разработать регламент по адаптации персонала	У	С	О,И	И
6. Разработать Положение об адаптации персонала и Программу адаптации вновь принятого сотрудника	У	С	О, И	и
7. Разработать информационный материал об организации для нового сотрудника	-	-	О, И	с
8. Разработать систему контроля прохождения процесса адаптации.	-	У, Р	О, И	О, И
9. Разработать информационное письмо и анкету для кандидатов в «Группу Высокого Профессионального Потенциала» Белгородского почтамта УФПС Белгородской области.	У	Р, С	О, И	А
10. Создать базу данных внешнего кадрового резерва	-	У	О, И	-

11. Внедрить методику диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД)	-	У	О, И	-
12. Разработать Программу обучения на 2017 год - Тренерство-практический инструмент управления Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России»	У	С	О, И	А
13. Собрать данные по необходимым тренингам и консультационным семинарам, которые инициируют учебный центр Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России», Школа профессионального обучения на базе учебного Белгородского центра	У	С	О, И	А
13. Разработать План участия всех категорий сотрудников в тренингах		У, О	И	А
14. Направить заместителя начальника почтамта и инженера по подготовке кадров на тренинг «Построение системы обучения и профессионального развития персонала организации», «Тренерство-практический инструмент управления»	У	О, И	И	-
15. Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах	У	С	И, О	

Рассчитаем затраты на оплату труда сотрудников, ответственных за выполнение данных мероприятий.

Таблица 3.4

## План-график учета затрат на проведение мероприятий

№ п/п	Наименование мероприятия	Длительность, дни	Ответственный	Затрачиваемое рабочее время ч/часа	Оплата работник у за выполнение функции (руб.)
1	Разработать инструменты по выявлению потребности в обучении персонала	30	Инженер по подготовке кадров	56	2632

2	Разработать инструменты оценки эффективности процесса повышения квалификации	20	Инженер по подготовке кадров	20	940
3	Разработать Программу проведения оценки эффективности обучения	5	Инженер по подготовке кадров	5	235
4	Создать базу данных внешнего кадрового резерва	10	Инженер по подготовке кадров	14	658
5	Разработать анкеты для выявления потребности персонала в обучении и для оценки эффективности процесса обучения; «Батарею» тестов для оценки качества претендентов на вакантное место. Внедрение компьютерной программы тестирования	10	Инженер по подготовке кадров	10	470
6	Собрать данные по необходимым тренингам и консультационным семинарам, которые инициирует учебный центр Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России», Школа профессионального обучения на базе учебного Белгородского центра Разработать План участия всех категорий сотрудников в тренингах	4	Инженер по подготовке кадров	6	282
7	Направить заместителя начальника почтамта и инженера по подготовке кадров на тренинг «Построение системы обучения и профессионального развития персонала организации», «Тренерство-практический инструмент управления»	7	Заместитель начальника почтамта	-	-
8	Разработать элементы системы профессиональной и социально-психологической адаптации работников с небольшим стажем работы	14	Инженер по подготовке кадров Наставники (2)	21	2961
9	Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах	21	Инженер по подготовке кадров Наставники (2)	20	940
10	Внедрить методику диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети	10	Инженер по подготовке кадров	10	470

	передачи данных (КСПД)				
11	Разработать информационное письмо и анкету для кандидатов в «Группу Высокого Профессионального Потенциала» Белгородского почтамта УФПС Белгородской области. Разработать Программу обучения на 2017 год - Тренерство-практический инструмент управления Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России»	21	Инженер по подготовке кадров	21	987
12	Итого:	151	-	183	8601

Итак, оклад инженера по подготовке кадров - 9100 рублей. В день инженер по подготовке кадров получает - 379 рублей, один час его работы стоит 47 рублей. Таким образом, мы рассчитали затраты на оплату труда.

Далее рассчитаем общую стоимость разработанных исследований (табл.3.5).

Таблица 3.5

## Стоимость мероприятий

Код задачи	Название задачи	Затраты на оплату труда (руб.)	Прочие расходы (руб.)	Общая сумма, тыс. руб.	Источники финансирования	
					Собственные средства организации	Заемные средства
1	Разработать инструменты по выявлению потребности в обучении персонала	2632	300	2932	+	-
2	Разработать инструменты оценки эффективности процесса повышения квалификации	940	150	1090	+	-
3	Разработать Программу проведения оценки эффективности обучения	235	-	235	+	-
4	Создать базу данных внешнего кадрового резерва	658	-	658	+	-

5	Разработать анкеты для выявления потребности персонала в обучении и для оценки эффективности процесса обучения; «Батарею» тестов для оценки качества претендентов на вакантное место. Внедрение компьютерной программы тестирования	470	450	920	+	-
	Внедрение компьютерной программы тестирования	3000	15000	18 000	+	-
6	Собрать данные по необходимым тренингам и консультационным семинарам, которые инициируют учебный центр Белгородского почтамта УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России», Школа профессионального обучения на базе учебного Белгородского центра Разработать План участия всех категорий сотрудников в тренингах	282	150	442	+	-
7	Направить заместителя начальника почтамта и инженера по подготовке кадров на тренинг «Построение системы обучения и профессионального развития персонала организации», «Тренерство-практический инструмент управления»	-	17000	17000	+	-
8	Разработка элементов системы профессиональной и социально-психологической адаптации работников с небольшим стажем работы	940	150	1090	+	-
9	Внедрить методику диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД)	470	500	970	+	-
10	Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах	2961	150	3111	+	-





14. Направить заместителя начальника почтамта и инженера по подготовке кадров на тренинг «Построение системы обучения и профессионального развития персонала организации», «Тренерство-практический инструмент управления»			+				+					
15. Разработать Программу повышения эффективности деятельности руководителей, основанную на методиках коучинга и тренингах							+	+				

Итак, нами разработан план внедрения наших мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала Белгородского почтамта ФГУП «Почта России», который позволяет определить этапы мероприятий, установить ответственных лиц, сроки выполнения задания, рассчитать стоимость предложенных мероприятий. Реализация данного исследования рассчитана на 7 месяцев. Стоимость предложенных мероприятий составляет 47435 рублей, что является приемлемой суммой для организации.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала требует определения экономических и социальных последствий его реализации. Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. В таблице 3.7 представлены социальные результаты оптимизации и внедрения системы обучения персонала.

## Социальные результаты внедрения предложенных мероприятий

Социальные результаты	Показатели
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития</li> <li>- Повышение содержательности труда</li> <li>- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников</li> <li>- Повышение конкурентоспособности персонала</li> <li>- Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой</li> <li>- Формирование благоприятного имиджа организации.</li> <li>Увеличение привлекательности почтамта как работодателя</li> <li>- Обеспечение стабильной занятости</li> <li>- Укрепление корпоративной культуры организации</li> <li>- Повышение уровня приверженности работников к своей организации</li> <li>- Снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников</li> <li>- Предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния</li> <li>- Снижение вероятностей аварий и поломок оборудования</li> <li>- Улучшение координации действий работников</li> <li>- Рост способности работать в команде</li> <li>- Возникновение и рост коммуникативных связей между работниками почтамта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удельный вес работников, повышающих квалификацию</li> <li>- Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к нововведениям;</li> <li>- Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы</li> <li>- Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации</li> <li>- Число постоянных клиентов</li> </ul>

Отметим, что каждое из предложенных мероприятий нашего исследования имеет свою социальную эффективность, которую нужно использовать во благо персонала.

Например, увеличение числа методов, используемых для определения потребности в обучении, позволит проводить более детальную качественную и количественную оценку потребности, учитывать мнения, пожелания руководителей и сотрудников, определять потребность в обучении различных категорий работников, вовремя увидеть недостаток знаний, навыков нужных для работы или наоборот потенциальных возможностей.

Использование предложенной нами Программы оценки эффективности персонала, позволит осуществлять системную оценку эффективности, как

каждой отдельно проведенной программы обучения, так и проанализировать деятельность по обучению за весь год.

Программа оценки эффективности обучения направлена на выяснение того, в какой степени были достигнуты цели обучения (в процентном соотношении). Проведение анализа эффективности позволяет:

- Оценить, в каком состоянии пребывают сотрудники после обучения: изменился ли у них настрой на работу, появилось ли желание проявлять инициативу, удовлетворены ли они программой обучения;

- Оценить глубину усвоенных сотрудником знаний, умений и навыков;

- Изменения в поведении сотрудника на рабочем месте;

- Определить экономический результат, который получила компания от проведения учебной программы;

- Определить является ли одна программа обучения более эффективной, чем другая, позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд;

- Позволяет выявить причины неуспеха и учесть их в дальнейшей работе;

- Позволяет рассчитать показатели, которые помогают оценить эффективность вложений в систему обучения.

Создание внешнего кадрового резерва «потенциальных» кандидатов на вакантное место является мощным инструментом подбора и развития персонала, несущим много явных плюсов для организации:

- 1) экономия времени на поиск нового специалиста;

- 2) быстрота заполнения свободной должности;

- 3) снижение расходов организации, связанных с подбором и наймом персонала на внешнем рынке труда;

- 4) укрепление социальной устойчивости предприятия, снижение рисков, связанных с внеплановым выбытием сотрудников;

- 5) замещение выбывших специалистов уже проверенными людьми.

Разработка программы адаптации принесет почтамту, на наш взгляд, такие положительные результаты:

- ощущение руководителями ответственности за результат адаптации новичка, более внимательное отношение к новому сотруднику;
- формирование четкого алгоритма действий.

Разработанная система контроля прохождения процесса адаптации дает ряд преимуществ:

- активное отслеживание профессиональной и психологической адаптации нового сотрудника в период испытательного срока;
- отлаженная система обратной связи;
- возможность быстрого выявления проблем и их корректировка;
- более успешное прохождение сотрудником испытательного срока.

Планомерная и грамотно продуманная работа по адаптации персонала даст возможности организации:

1. Обеспечить устойчивый социально-психологический климат в коллективе.
2. Обеспечить условия для всесторонней профессиональной адаптации персонала к условиям работы в организации.
3. Обеспечить повышение содержательности труда.
4. Новичок раскроет свои лучшие стороны, быстро и уверенно выйдет на уровень максимальной производительности труда.
5. Сформирует имидж серьезной, продвинутой организации, идущей в ногу со временем, использующей современные тенденции управления персоналом, заботящейся о своих сотрудниках.

Кадровый резерв - это один из основных факторов, влияющих на систему обучения. Результатом эффективного обучения - должен стать развивающийся кадровый резерв почтамта. Планируем следующий социальный эффект от создания внешнего кадрового резерва:

- экономия времени на поиск нового специалиста;

- быстрота заполнения свободной должности;
- снижение расходов организации, не нужно вкладывать большие деньги связанных с подбором и наймом персонала на внешнем рынке труда и дальнейшее обучение этого сотрудника;
- укрепление социальной устойчивости предприятия, снижение рисков, связанных с внеплановым выбытием сотрудников;
- замещение выбывших специалистов уже проверенными и обученными кадрами.

Включенность в систему повышения квалификации новых современных форм обучения: тренинги, коучинг-консультирование для руководителей, деловые игры, методические дистанционные семинары и др. - позволит повысить мотивацию (самостоятельную включенность) персонала в систему обучения. На наш взгляд, использование новых технологий и форм обучения, будет способствовать повышению уровня восприятия нововведений персоналом.

Далее, рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий.

Экономический эффект - рассматриваем, как: абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект (Э), вычисляется по формуле:

$$\text{Э} = \text{P} - \text{З}, \quad (3.1)$$

где З - затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период (в нашем случае за год), руб.

Р - экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию кадровой политики за расчетный период (в нашем случае за год), руб.;

Общая сумма затрат на все мероприятия составляет 47435 рубля.

Разработанные мероприятия будут способствовать совершенствованию системы обучения, а, следовательно, увеличению персонала, способного к

более производительному труду. Таким образом, экономический результат от предложенных мероприятий выразим через производительность труда.

Экспертные оценки показали, что внедрение предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы обучения повлияет на повышение производительности труда в организации на 1 %, что приведет к увеличению прибыли организации.

Производительность труда в 2016 году составила 193992 руб./чел. В 2017г производительность составит 195931,92 руб./чел.

Экономический результат от увеличения производительности труда можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Эп} = P \times (\text{П2} - \text{П1}) \quad (3.2),$$

где P - количество работников, повысивших производительность труда (181 человек);

П1 - производительность труда в 2016 году (193992 руб./чел.);

П2 - производительность труда в 2017 году (195931,92 руб./чел.).

Таким образом, экономический результат от увеличения производительности труда персонала составит:

$$\text{Эп} = 181 \times (195931,92 - 193992) = 351126 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий в соответствии с формулой 3.1.

$$\text{Э} = 351126 - 47435 = 303691 \text{ рублей.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы обучения персонала составит 303690 рублей.

Вывод - разработанные нами мероприятия несут в себе в большей степени социальную эффективность. Пользой от исследования являются нематериальные преимущества. Также нам удалось рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий. Таким образом, годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование

системы обучения персонала составит 303690 рублей. Итог - организация в совокупности получит значительные выгоды от внедрения наших мероприятий.

## Заключение

Комплексное исследование процессов организации и управления системой обучения персонала в Белгородском почтамте УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России» и анализ теоретических аспектов обучения персонала позволяет сделать общие выводы.

Формирование системы обучения персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. Обучение и развитие персонала - необходимое условие оперативного реагирования компании на изменения и запросы рынка. Современный работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Системный подход к обучению персонала - залог процветания компании.

Внутрикорпоративное обучение занимает одно из первых мест в управлении трудовыми ресурсами, поскольку без квалифицированных и профессионально подготовленных кадров организация будет не конкурентоспособна на рынке. Отметим, что обучение квалифицированных кадров без отрыва от рабочего места актуально для предприятий почтамта и имеет преимущества: методика обучения осуществляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется.

Объектом нашего исследования выступил Белгородский почтамт Белгородской области - филиал ФГУП «Почта России», который является крупнейшим, динамичным предприятием почтовой связи в Белгородском районе. Руководство и контроль за деятельностью Почтамта осуществляет директор Филиала. Исполнительным органом, непосредственно управляющим Почтамтом, является начальник Почтамта, действующий на основании доверенности, выданной директором. На сегодняшний день Белгородский

почтамт обслуживает районы с населением 38,7 тысяч человек. Организационная структура предприятия линейно-функциональная - оптимальна и соответствует качественному взаимодействию между всеми звеньями управления и элементами внешней среды.

Анализ системы управления персоналом показал, что в организации нет отдельного структурного подразделения, занимающегося управлением человеческими ресурсами, а всей кадровой работой занимается инженер по подготовке кадров (2 категории) и начальники подразделений. Все вопросы, связанные с системой обучения и развития персонала согласуются и находятся под контролем начальника почтамта. В целом, персонал можно охарактеризовать как опытный, зрелый. Заработная плата в организации невысокая, поэтому периодически происходит обновление личного состава.

Анализ состояния системы обучения персонала Белгородского почтамта позволил нам выявить основные недостатки данного направления кадровой политики:

- недостаточно эффективные методы выявления потребности в обучении;
- недостаточно используются современные формы и технологии обучения;
- отсутствуют механизмы системного контроля знаний работников;
- отсутствует грамотно выстроенная система адаптации персонала;
- недостаточно ресурсов и технологий для повышения мотивации (самостоятельной включенности) персонала в систему обучения, повышения квалификации.

Для создания эффективной системы обучения персонала, нами разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы обучения в Белгородском почтамте УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России», направленный на устранение выявленных недостатков.

Цель исследования - совершенствование системы обучения персонала.

Результат исследования - действующая система обучения персонала.

Исследование включает следующие основные мероприятия:

Разработка инструментов по выявлению потребности в обучении персонала и инструментов оценки эффективности процесса повышения квалификации.

Разработка элементов системы профессиональной и социально-психологической адаптации работников с небольшим стажем работы.

Разработка комплекса мер по оптимизации работы с составом кадрового резерва.

Нами предлагается внедрить методику социально-психологической и профессиональной диагностики персонала с использованием оболочки «Maintest», с применением корпоративной сети передачи данных (КСПД).

Действенными мероприятиями будут также укрепление коммуникационно-информационных каналов и развитие единого информационного пространства. Обучение персонала, непосредственно работающего с клиентами почтамта, правилам и методам вежливого и тактичного поведения, психологическим приемам при деловых контактах в процессе выполнения ими служебных обязанностей.

Отметим, что мероприятия рассчитаны на шесть месяцев и бюджет составляет довольно небольшую оптимальную сумму - 47435 рублей.

Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала требует определения экономических и социальных последствий его реализации.

На наш взгляд, именно социальные результаты от внедрения нашего исследования важны и актуальны сегодня в условиях организационных изменений почтамта, когда расширяется и организационная структура и виду предоставляемых услуг. К основным социальным результатам отнесем:

- Увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития

- Повышение содержательности труда. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников. Повышение конкурентоспособности персонала.

- Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.

- Укрепление корпоративной культуры организации.

- Повышение уровня приверженности работников к своей организации.

- Рост способности работать в команде.

- Возникновение и рост коммуникативных связей между работниками почтамта.

Отметим, что годовой экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы обучения персонала составит 303690 рублей. Следовательно, организация в совокупности получит значительные выгоды от внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, цели и задачи выпускной квалификационной работы достигнуты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина, М.С., Грачев, А.В. Анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2006. - 256 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом [Текст]: технология формирования команды. - М., 2012. - 544 с.
3. Алфтан, Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников [Текст] /Т.С. Ал фант // Человек и труд. - 2011. - №3. - С. 106-120.
4. Арутюнов, В. В., Волковыский, И. В., Кадария, Ф. Д., Шепелев, Е.М. Управление персоналом [Текст] - М.: Феникс, 2008. - 596 с.
5. Барышева, А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента [Текст] // Управление персоналом / А.В. Барышева. - 2011. №8. - 24-33 с.
6. Беляцкий, Н.В. Системный подход в обучении [Текст] / Н.В. Беляцкий, Т.В. Лаврина, А.А. Тютин // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №4. - С. 76-81.
7. Бутурина, Е., Нестеренок, Т. Алгоритмы построения системы обучения и развития [Текст] // Справочник по управлению персоналом. - 2014.- №3,-с. 42-47.
8. Бухалков, М.И.Управление персоналом [Текст]: учебник/ М.И. Бухалков,- М..ИНФРА-М, 2014. - 386 с.
9. Виды и методы профессионального обучения [Текст] // Экономика и учет труда. - 2007. - №4. - С. 85.
10. Ю.Гуртова, Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров [Текст] / Е.С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. - Екатеринбург: Свет, 2009. - 87 с.
11. П.Дессер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Дессер- М.: БИНОРМ. Лаборатория знаний, 2004. - 799 с.

12. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2008.-555 с.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. - М.: Центр, 2012. - 336 с.
14. Дуракова, И.Б., Родин, О.А., Талтынов, С.М. Теория управления персоналом [Текст]: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Учебное пособие. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2013. - 103 с.
15. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / Учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; под редакцией А.Я. Кибанова. - М: Приор, 2008. - 525 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов/А.П. Егоршин. - Н.Новгород: БЖМБ, 2007. - 110 с.
17. Журавлев, П. В., Карташов, С.В. и др. Технология управления персоналом [Текст]: настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2012. - 576 с.
18. Журавлев, П. В., Кулапов, М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом [Текст] Обзор зарубежных источников / Монография. - М.: Изд- во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2009. - 232 с.
19. Журавлев, П.В., Одегов, Ю.Г., Волгин, Н.О. Управление человеческими ресурсами [Текст] - М.: Экзамен, 2010. - 443 с.
20. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] / Т.В. Зайцева. - М.: ФОРУМ - ИНФРА-М, 2006. - 335с.
21. Иванов-, В.А. Дополнительное профессиональное образование [Текст]: новые подходы / В.А. Иванов, Ф.П. Шагеева // Высшее образование в России. - 2015. - №2. - С. 103-106.

22. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики [Текст] / В.А. Иглин // Трудовое право. - 2009. - №12. - С. 66-74.
23. Ильин, А.И. Планирование на предприятии [Текст]: Учебник. - Мн.: Новое издание, 2009. - 272 с.
24. Кафидов, В. В. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 1-е издание, 2009. - 208 с.
25. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом [Текст] / И. Кельперис // Управление персоналом. - 2007. - №7. - С. 56-58.
26. Кибанов, А.Я, Дуракова И.Б. Управление персоналом организации [Текст] : отбор и оценка при найме, аттестация. Уч. пос. - М., 2007. - 2-е изд. - 416с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] : Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2009. - 247 с.
28. Кибанов, А.Я. Управления персоналом организации [Текст] : Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 548 с.
29. Кибанов, А.Я., Мамед - Заде, Г.А., Роднина, Т.А. Управление персоналом [Текст] : регламентация труда / Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова. - М.: Экзамен, 2008. - 320 с.
30. Кобзева, В.В., Как повысить эффективность тренинга? [Текст] // журнал «Кадровое дело - 2011 г. - №8
31. З.Т.Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст] /Л.И. Лукичева. - М.: ОМЕГ А-Л, 2006. - 264 с.
32. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] - М.: Интел - Синтез, 2009. - 220 с.
33. Магура, М.И. Современные персонал - технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: Интел - Синтез, 2009. - 288 с.

34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА - М, 2013,- 312с.
35. Минервин, И.М. Внутрифирменное обучение рабочих [Текст] / И.М. Минервин // Экономист. - 2007. - №2. - С.81-84.
36. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2009. - 475 с.
37. Плугина, М.А. Организация системы повышения квалификации [Текст] / М.А. Плугина // Высшее образование в России. - 2011. - №1. - С.126-129.
38. Подвербных, О.С. Опережающая переподготовка и непрерывное образование - залог эффективной занятости [Текст] / О.С. Подвербных // Человек и труд. - 2012. - №5. - С.36-38.
39. Попов, С. Г. Управление персоналом [Текст] / Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2011.-414 с.
40. Свергун, О., Пасс, Ю. и др. HR-практика. Управление персоналом [Текст]: как это есть на самом деле. - М., 2009. - 320 с.
41. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве [Текст] / Т.И. Сенченко. - М.: Педагогика, 2012. - 112 с.
42. Сидоров, В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции [Текст] / В.А. Сидоров. - М.: Высшая школа, 2015.- 271с.
43. Силюк, Н.А., Веселов, П.В., Галахов, В.В. Организация управленческого труда [Текст] - М.: Экономика. 2008. - 375 с.
44. Соколова, М.И., Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Учебник. - М.: «Проспект», 2009. - 240 с.
45. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] - Спб.: Издательство «Питер», 2013. - 184 с.
46. Торшина, К. Тестирование при приёме на работу [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 12.

47. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2009. - 574 с.
48. Тюрина, И.О. Кадровый менеджмент [Текст]: процесс отбора персонала. // Социс. - 2007. - № 4.
49. Управление персоналом организации [Текст] / Учебник. Под ред. Кибанова А.Я. - 3-е изд. - М., 2009. - 638 с.
50. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: Инфра - М., НГАЭиУ; Новосибирск, 2012. - 352 с.
51. Управление персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] Стаут Л., пер. с англ. - М., 2009. - 536 с.
52. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для вузов / Под редакцией Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: Приор, 2012. - 352 с.
53. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 448 с.
54. Усманова, Н.Р. Справочник по кадровой документации. Примеры должностных инструкций [Текст] / Н.Р. Усманова. - Приор, 2015 - 432 с.
55. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для вузов. - М.: «Юнити - Дана», 2008. - 544 с.
56. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие. Издание 4-е, переработанное и дополненное. - М.: ООО ««Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 596 с.
57. Шкатулла, В. Подготовка и переподготовка кадров в организации [Текст] / В. Шкатулла // Кадровик. - 2013. - №1. - С. 40-45.