

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 92071256
Мартыновой Галины Владимировны

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ.....	8
1.1 Основные понятия, методы и формы развития персонала.....	8
1.2 Профессиональное обучение и повышение квалификации специалистов кадрового менеджмента.....	22
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ЗАВОД АВТОТРАКТОРНОГО ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «СОАТЭ».....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом АО «СОАТЭ».....	35
2.3 Оценка системы повышения квалификации кадров АО «СОАТЭ».....	47
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АО «СОАТЭ».....	58
3.1 Оптимизация системы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента в АО «СОАТЭ».....	58
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Кадровый менеджмент, наряду с управлением персоналом и кадровой работой, является определенным этапом в теории и практике управления человеческой составляющей организации. Потребность в нем обусловлена смещением сферы конкуренции в область управления персоналом, необходимостью использования с максимальной продуктивностью имеющегося в организации человеческого потенциала как главного конкурентного преимущества.

Как управленческая практика кадровый менеджмент является ключевым звеном менеджмента организации, поскольку направляет ресурсы организации на оптимизацию управленческих издержек и достижение целей организации путем актуализации профессионального, интеллектуального и инновационного потенциалов сотрудников организации и создания сетей «взаимного знания» и «повышения качества».

Постановка и постоянное совершенствование системы кадрового менеджмента в организациях представляет собой одну из актуальных задач рыночного развития. Оптимизация системы формирования, использования и развития персонала в рамках отдельных предприятий независимо о формы собственности и вида деятельности, является вопросом особой важности в современной России.

Формирование действенной системы кадрового менеджмента невозможно без создания профессиональных кадровых служб как основных субъектов кадрового менеджмента и подготовки для них соответствующих кадров.

Деятельностный аспект кадрового менеджмента выражается в возрастании субъектности и интерсубъектности. Первичным субъектом кадрового менеджмента выступает профессиональная кадровая служба,

ориентированная на управленческое воздействие и активизацию человеческого фактора организации. Она выполняет координирующую, контролирующую, обучающую, селективную и оценочную функции. В отличие от линейных менеджеров, данный слой менеджеров полагается на социально-мотивационные и социально-интеграционные способы воздействия на персонал. Таким образом, субъектно-объектная модель кадровой политики замещается интерсубъектной моделью реализации человеческого ресурса как стратегического ресурса организации.

Состояние кадрового менеджмента в российских организациях отражает трудности организационной трансформации, изменений, которые осуществляются спонтанно, что демонстрирует неэффективность «административного управления», воспроизводимого в практике централизации управленческих решений. Ориентированность на полную идентичность персонала с целями менеджмента организации характеризуется включенностью в линейно-функциональные структуры и осуществлением автономности в определении приоритетов кадровой политики.

В последнее десятилетие больше внимания уделяется вопросам определения комплекса знаний, способностей, личных и деловых качеств, которыми должны обладать современные управляющие. Однако сформулировать основные требования, предъявляемые к идеальному руководителю, оказалось довольно трудно, поскольку они различаются в зависимости от особенностей среды работы людей данной профессии.

Вопросы успешного кадрового менеджмента интересовали людей с древних времен, но научное изучение этого явления началось только со времен Ф. Тейлора.

Предпосылки научных подходов к изучению лидерства и руководства были заложены еще в XIX в., однако, только в начале XX в. Эти феномены стали предметом научных исследований. Первыми среди ученых, затронувших данную тематику, были представители персоналистского подхода: Н.К. Михайловский, Г. Лебон, Р. Стогдилл, Г. Тард. Результатом их

исследований стала теория черт, согласно которой руководитель обладает передающимися по наследству качествами, отличающими его от последователей.

В последнее время в России появляется все больше исследований, посвященных проблемам выявления и воспитания руководителей и лидеров. Наиболее интересными среди них являются труды Т.А. Арефьевой, М.А. Беловодской, В.Ю. Котельникова, И.М. Ларина и В.П. Шейнова.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области повышения квалификации управляющего персонала и актуальным состоянием системы развития кадров в АО «СОАТЭ».

Объектом исследования является Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования».

Предмет исследования – совершенствование системы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента АО «СОАТЭ».

Цель исследования – разработка проекта совершенствования системы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента АО «СОАТЭ».

Задачи исследования:

1. Провести концептуально-теоретический анализ существующих теорий обучения персонала и подходов к разработке систем повышения квалификации в современных организациях.

2. Исследовать кадровые процессы и систему управления персоналом в АО «СОАТЭ».

3. Провести анализ системы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента в АО «СОАТЭ».

4. Разработать проект совершенствования системы обучения и повышения квалификации сотрудников кадровой службы АО «СОАТЭ».

Теоретико-методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, которыми рассматривались вопросы

внутриорганизационной подготовки, проблемы лидерства и психологических особенностей личности руководителя, типологий стилей руководства. Так, в работах В.В. Анисимова, А.П. Беляевой, В.В. Давыдова, В.В. Краевского, А.А. Кыверялга, К.Г. Кязимова, А.И. Пискунова, В.М. Полонского, М.Н. Скаткина, Г.П. Щедровицкого и др. рассмотрены вопросы систематизации знаний по проблеме образования взрослых в целом. Вопросы подготовки и переподготовки кадров изучены учеными: Е.П.Белозерцевым, А.А. Бодалевым, З.И. Васильевым, С.И. Вершининым, Ю.М. Забродиным, Н.В. Кузьминой, Н.А. Колесниковой, В.А. Слостениным, И.Ф. Харламовым, О.Б. Читаевой и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента АО «СОАТЭ»;
2. Определены методы решения проблем в области повышения квалификации сотрудников кадровой службы АО «СОАТЭ»;
3. Разработана программа оптимизации системы повышения квалификации сотрудников отдела кадров АО «СОАТЭ», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

Информационная база исследования включает в себя: а) научные источники в виде данных и сведений из книг, интернет сайтов, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; б) статистические источники; в) официальные документы (законодательные и другие нормативные акты); г) результаты расчетов проведенного исследования в АО «СОАТЭ».

Методы исследования:

- 1) организационные методы – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – анализ документов, методы опроса, SWOT-анализ, методы проектирования;
- 3) методы обработки информации – качественный и количественный;

4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Эмпирическое исследование реализовано с помощью следующих психодиагностических методик:

1. Тест оценки общей способности к управленческой деятельности (Л.Д. Кудряшова);
2. Опросник потребности в достижении (Ю.М. Орлов);
3. Шкала социально-коммуникативной компетентности (ШСКК);
4. Тест «Коммуникативные и организаторские способности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин).

В качестве испытуемых в эмпирическом исследовании выступили специалисты кадровой службы и линейные руководители АО «СОАТЭ» в количестве 28 человек в возрасте от 26 до 52 лет, из них 25 женщин и 3 мужчины.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Текст исследования изложен на 83 страницах, иллюстрирован 23 таблицами и 6 рисунками. Список использованной литературы включает 60 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ

1.1 Основные понятия, методы и формы развития персонала

Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей организаций, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. Это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения и несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений. Принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. [53, с. 259].

Формирование системы развития и повышения квалификации 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., чем квалифицированный персонал, тем более качественно работает организация.

Анализ задач, связанных с совершенствованием подготовки и повышения квалификации управленческих кадров в условиях рынка является неотъемлемым компонентом развития системы управления отечественными промышленными предприятиями.

В настоящее время быстро развивающихся технологий развитие кадров является для любой организации жизненно необходимым. Существует множество причин, по которым организация просто обязана уделять внимание развитию и повышению квалификации своих сотрудников. Например, конкурентоспособность и адаптация предприятия к окружающей среде являются производными от уровня квалификации персонала.

Таким образом, организация всегда заинтересована в наиболее эффективном развитии кадров. Персоналу, как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ, на длительный период принадлежит важнейшее место в системе стратегического менеджмента.

По данным западных экспертов, инновации, относящиеся к развитию знаний и навыков сотрудников компании, развитию их потенциала, имеют приоритетное значение по сравнению с инновациями в сфере совершенствования свойств продукта, технологии и организации производства, следовательно, инвестиции в персонал являются самыми надежными.

Поэтому все больше компаний рассматривают развитие персонала как приоритетный вариант решений в области инвестиционной политики и укрепления конкурентных преимуществ.

Развитие человеческих ресурсов – это их изменение в зависимости от стратегических целей компании. Современный работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой.

Повышение квалификации – это подготовка кадров с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности [2, с. 118].

Сравнивая программы повышения квалификации в различных организациях и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучается история организации, ее принципы, стратегия и обязательно выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления.

В эпоху стремительно развивающихся технологий и повышения конкуренции организация нуждается в высоко квалифицированных кадрах. Для повышения квалификации специалистов, развития у них деловых качеств и приобретения новых трудовых функций организация осуществляет обучение персонала. В зависимости от конечного результата обучение

проводится внутри организации или во внешних образовательных организациях [23, с. 246].

Как правило, внешними образовательными организациями производится обучение новым или более углубленным навыкам: повышение статуса образовательного уровня, приобретения новой профессии.

Внутри организации проводят обучение при внедрении и модернизации технологий, не требующие углубленных теоретических знаний, повышение квалификационных разрядов, а также при проведении обучающих мероприятий с выездом преподавателей.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости - в образовательных организациях среднего, высшего и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников [41, с. 124].

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации сотрудников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Рассмотрим квалификационные требования к персоналу (таблица 1.1).

Квалификационные требования к персоналу

Название	Квалификационные требования
Физические данные	Рост, телосложение, здоровье, эталон внешности, необходимой для успешной деятельности, речевые характеристики кандидата, возрастные ограничения, пол.
Квалификация	Образование (уровень), тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка, требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация, необходимая конкретная профессиональная подготовка, опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды, другие необходимые навыки и знания.
Интеллект	Уровень умственных способностей (IQ).
Способности	Технические способности, ловкость рук, вербальные способности - письменные и устные, математические способности, умение общаться, аналитические навыки и художественные способности.
Интересы	Решение интеллектуальных проблем, практические, конструктивные интересы, общественные и художественные.
Характер	Умение работать с другими людьми, влиять на других людей, полагаться на себя, быть готовым сказать другим, что делать, получать удовольствие от напряженной работы и обладать личностными качествами.
Мотивация	Деньги, безопасность, престиж, принадлежность, власть, услуги, выдающееся мастерство, решение проблем.
Условия	Женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину/женщину, проживание в определенном районе, возможности ездить домой/за рубеж, способности работать долго/необычное количество часов, способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени.

При разработке требований к персоналу необходимо ориентироваться на конкретного сотрудника, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос принимают во внимание: физические данные, квалификацию, когнитивные способности (интеллект), особые склонности, интересы, характер, мотивацию, обстоятельства.

При подготовке квалификационных данных важно тщательно формулировать требования и избегать таких обобщений, как хорошая внешность, уровень образования выше среднего и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере, некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой.

Квалификационные требования к управляющему персоналу должны быть насколько возможно конкретными, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется.

Одним из полезных подходов к решению этой задачи выступает критическое рассмотрение уже имеющихся сотрудников, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым одни работают более успешно, чем другие.

Кадровое планирование призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям труда.

Планирование обучения должно учитывать: требуемое количество обучающихся; количество существующих работников, нуждающихся в обучении, переобучении и повышении квалификации; новые курсы обучения или расходы на существующие [15, с. 150].

Качественная составная часть кадрового планирования включает в себя все усилия организации по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления организационных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так,

чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической составляющей. Так как, если человек не способен работать в коллективе, то это может отразиться на работе всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы организации в целом. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности претендента с целью выявления его индивидуальных особенностей.

Немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности организации и, в конечном итоге, на их заработной плате. Не менее важным является то, что в большинстве организаций отсутствует системность приема на работу, что значительно увеличивает количество ошибок, возникающих при приеме сотрудников.

Управленческая деятельность в современных экономических условиях отличается установкой на демократизацию и создание деловых партнерских отношений в коллективе, что находит отражение также в новых подходах к обучению в системе повышения квалификации персонала.

В настоящее время происходит интенсификация образовательного процесса на основе внедрения в него интерактивных технологий обучения, создания психологически комфортной среды, обеспечивающей свободу слушателей в выборе образовательных форм и методов.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков [61, с. 309].

Интерактивные методы обучения позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий

уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В современной практике повышения квалификации руководящих кадров наиболее распространенными являются следующие активные методы обучения: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, case-study □ анализ конкретных, практических ситуаций, деловые и ролевые игры [17, с. 144].

Рассмотрим основную направленность и содержание каждого из перечисленных методов обучения, применяемых в практике повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента.

Под тренингами понимают такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Понятие тренинг имеет общее собирательное значение. В тренингах обычно широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии [23, с. 115].

В настоящее время в учреждениях повышения квалификации все большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых обучающиеся осваивают различные аспекты управления, например, мотивацию подчиненных, принятие решений, организацию работы в командах и т. д. В результате такого тренингового обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают алгоритмы решения управленческих задач, и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Суть программированного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программированном обучении информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изученного материала.

Преимущество программированного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Вариантом программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы обучающихся и определяет, какой материал должен быть предъявлен следующим. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь здесь может быть такой же богатой и красочной, как в современных компьютерных играх со звуковым сопровождением.

Исследования показали, что компьютерное обучение позволяет обучающимся очень быстро усваивать предлагаемый учебный материал. Хотя стоимость разработки компьютерных программ довольно высока, но их регулярное использование может быстро окупить эти затраты [38, с. 324].

Последние исследования немецких ученых свидетельствуют о том, что, хотя программированное обучение позволяет обучающимся довольно быстро усваивать учебный материал, однако его результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, получаемыми при использовании других активных методов обучения.

В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой составной частью других активных методов обучения. Например, разработано множество компьютерных деловых игр, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры. Этот метод обучения заключается в проведении учебных

групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся.

Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во всех его формах. Опыт истории показывает, что без обмена мнениями и сопутствующих ему прений и споров никакое развитие общества невозможно. Особенно это касается развития в духовной сфере жизни и профессионального развития человека.

Дискуссия как коллективное обсуждение может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровня его проблемности и, как следствие этого, высказанных суждений.

Хотя в научной литературе дискуссии не классифицируются по компонентам деятельности (субъекту, объекту, средствам, целям, операциям, потребностям, условиям, результатам), на практике дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически можно переносить без изменения из одной области в другую, например, из науки в профессиональную педагогику или методику обучения профессионально-ориентированному иностранному языку.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, то есть то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории. Для преподавателя, организующего учебную дискуссию, результат, как правило, уже заранее известен. Целью здесь является процесс поиска, который должен привести к объективно известному, но субъективно, с точки зрения обучающихся, новому знанию. Причем этот поиск должен закономерно вести к запланированному педагогом заданию. Это может быть, на наш взгляд, только в том случае, если поиск решения проблемы (групповая дискуссия) полностью управляем со стороны педагога [15, с. 184].

Управление здесь носит двойкий характер. Во-первых, для проведения дискуссии педагог создает и поддерживает определенный уровень

взаимоотношений обучающихся — отношения доброжелательности и открытости, т. е. управление дискуссией со стороны педагога носит коммуникативный характер. Во-вторых, педагог управляет процессом поиска истины. Общепринято, что учебная дискуссия допустима «при условии, если преподаватель сумеет обеспечить правильность выводов».

Обобщая сказанное выше, можно выделить следующие специфические черты оптимально организованной и проведенной учебной дискуссии:

1) высокая степень компетентности в рассматриваемой проблеме педагога - организатора и, как правило, имеющийся достаточный практический опыт решения подобных проблем у слушателей;

2) высокий уровень прогнозирования решения типичных проблемных ситуаций благодаря серьезной методической подготовке педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны преподавателя. Одновременно достаточно высокий уровень импровизации со стороны обучающихся. Отсюда необходимость управляемости педагогом процессом проведения дискуссии;

3) целью и результатом учебной дискуссии являются высокий уровень усвоения обучающимися истинного знания, преодоление заблуждений, развитие у них диалектического мышления;

4) источник истинного знания вариативен. В зависимости от конкретной проблемной ситуации это либо педагог-организатор, либо обучающиеся, либо последние выводят истинное знание при помощи педагога.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт.

Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в практике метод повышения квалификации руководящих кадров – анализ конкретных практических ситуаций. В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловое общение и др.

Case-study – метод, предполагающий переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода – научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий.

При анализе конкретных ситуаций особенно важно то, что здесь сочетается индивидуальная работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки анализа и планирования. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при коммуникативном обучении слушателей деловому общению [39, с. 157].

Разработка практических ситуаций может происходить двумя путями: на основе описания реальных событий и действий или на базе искусственно сконструированных ситуаций. Сюда можно отнести проблемы, с которыми сталкиваются начинающие руководители в современных условиях нестабильной экономической обстановки, а также типичные проблемы, решаемые руководящими кадрами разных уровней.

Отечественными исследователями разработаны рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией. Рассмотрим наиболее важные из них. Проблемная ситуация, как правило, не бывает ограничена одной темой или дисциплиной курса. Обычно она взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения межпредметных связей. В ходе анализа проблемной ситуации слушатели должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и слушатели должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Не следует останавливаться, обнаружив один проблемный аспект ситуации, следует попытаться найти другие проблемы и направления анализа. Слушателям рекомендуется привести примеры из личного опыта, подтверждающие правильность анализа и предложенные рекомендации. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Описывая характеристику метода case-study, необходимо отметить его значимость для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции у слушателей в: установлении межпредметных связей; аналитическом и системном мышлении; оценке альтернатив; презентации результатов проведенного анализа; оценке

последствий, связанных с принятием решений; освоении коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод представляет собой в комплексе ролевую игру с различными, зачастую противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании или в ходе игры. Ролевые игры помогают формировать такие важные ключевые квалификации руководителей, как коммуникативные способности, толерантность, умение работать в малых группах, самостоятельность мышления и т. д. От преподавателя требуется большая предварительная методическая подготовка при проведении ролевых игр, умение прогнозировать результаты и делать соответствующие выводы.

Большинство отечественных ученых в сфере профессиональной педагогики считают, что игровые методы обучения обладают наибольшим потенциалом в обеспечении профессионального развития руководителей, позволяют совершенствовать деятельность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям актуализации управленческого профессионализма в современных условиях.

Деловые игры характеризуются направленностью на снятие определенных практических проблем, приобретение навыков выполнения конкретных приемов деятельности. Необходимость в играх такого типа возникает тогда, когда имеющихся способностей участников управленческой деятельности недостаточно для реализации готовых деятельностных норм, либо происходит рассогласование в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому возникает потребность в развитии недостающих способностей в процессе деловой игры на особой модельной площадке.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. По своей сути этот метод обучения является особой формой коммуникации. В любом типе коммуникации один из участников

является автором, который выражает свою точку зрения. Второй участник является реципиентом, который, воспринимая авторский текст, строит образ того, что понял, чтобы реконструировать авторскую точку зрения. Третий участник коммуникации в рамках деловой игры может быть критиком, который, опираясь на результаты принятого решения, вырабатывает свою собственную точку зрения, более оформленную и совершенную. Четвертый участник — организатор коммуникации — согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию авторской точки зрения [48, с. 271].

Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики. Однако завершающая фаза может быть расширена до рефлексии всего хода игры. Объектами такой рефлексии могут стать: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий движения мыслительных процессов; динамика образования коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционность игроков и межпозиционные отношения и т. д. Таким образом, анализ функций деловых игр в повышении квалификации менеджера приводит к следующему выводу.

Если цель повышения квалификации руководителей состоит в том, чтобы освоить действенные модели управления, апробировать новые проекты деятельности организации, то наиболее эффективным методом обучения является игровой. Именно деловая игра обладает возможностью воспроизведения, проектирования и моделирования деятельностно-ориентированных отношений, кооперативных коммуникативных связей с вовлечением представителей различных подсистем организации. Следовательно, у руководителей в процессе обучения развиваются не только организационные, но и методологические, игротехнические способности [57, с. 72].

Анализируя интерактивные методы обучения, применяемые в программах повышения квалификации руководящих кадров, следует

отметить, что они повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, готовить, при необходимости, альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант из ряда альтернатив как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками. Следует также отметить, что мировой опыт повышения квалификации руководителей на основе интерактивных методов обучения все более широко используется в отечественной практике повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента.

Представленное разнообразие видов и форм обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях метод, позволяющий добиться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор может аннулировать положительный эффект от проведенных мероприятий. И наоборот, правильный выбор видов и форм обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия.

1.2 Профессиональное обучение и повышение квалификации специалистов кадрового менеджмента

В условиях возрастающей бизнес-конкуренции и роста требований к качеству работы административно-управленческого персонала повышается значимость лидерских качеств менеджеров, обеспечивающих умелое и эффективное управление рабочей группой или командой.

Традиционно считается, что эффективный менеджер должен быть компетентным, т.е. владеть рядом навыков, и для достижения успеха необходимо лишь приобрести эти навыки и применить их на практике

(табл.1.2). Однако, как показывает опыт, не меньшее значение здесь имеют психологические качества: мысли, убеждения и чувства [30, с.134].

Таблица 1.2

Качества эффективных руководителей

Группа качеств	Характеристика качеств
Физиологические качества	Приятная внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность.
Психологические качества	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, самоутверждение, упорство.
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора.
Личностные качества	Деловые качества: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность.

Некоторые из этих качеств определены генетической основой личности, но большинство определяются воспитанием, приобретаются и развиваются в практической деятельности. Очевидно, что главные качества эффективного менеджера – гибкое, нестандартное мышление, харизматические свойства личности и владение искусством воздействия на оппонентов и коллектив.

Современный руководитель (менеджер) является одновременно:

- управляющим, наделенным властью;
- лидером, способным вести за собой подчиненных (используя свой авторитет, положительные эмоции, высокий профессионализм);
- дипломатом, устанавливающим контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающим внутренние и внешние конфликты;
- воспитателем, обладающим высокими нравственными качествами, способным создать коллектив и направляющим его развитие в нужное русло;
- инноватором, понимающим роль науки в современном мире бизнеса, умеющим оценить и незамедлительно внедрить в производство «ноу-хау», изобретения, рациональные предложения;

□ просто человеком, обладающим глубокими знаниями, неординарными способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера, сильной волей, но в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях [38, с.168].

Основной целью развития персонала является обеспечение организации хорошо подготовленными работниками, в соответствии с ее стратегией развития [52, с. 357].

Задачи развития управленческого персонала:

□ уметь определить свои место и роль в процессе деятельности организации, понимать цели и стратегии организации в целом и функций в рамках подразделения;

□ иметь способность четко формулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться его подразделением и персонально;

□ знать современные подходы и методы решения задач профессиональной деятельности;

□ обладать навыками выбора и использования этих методов для эффективного решения конкретных задач на своем рабочем месте;

□ освоить технологии групповой работы в процессе решения проблем;

□ уметь использовать методы и навыки эффективной работы с подчиненными и, прежде всего, мотивации их труда [33, с. 182].

Руководитель является наиболее ценным ресурсом любой организации, так в случае ошибки сотрудника, ее можно исправить или компенсировать, а ошибка руководителя может стать просто фатальной для организации. В условиях рыночной экономики от качества управления зависит общая эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Повышение квалификации руководителей, менеджеров проводится для обеспечения их новыми навыками, знаниями, необходимых для успешного выполнения своих должностных обязанности в будущем. Для успешного проведения обучения, повышения квалификации необходим всесторонний анализ деятельности организации и последующего

планирования. Прежде всего, по результатам деятельности организации должны быть определены способности менеджеров, затем на основе полученных данных руководство должно установить навыки и способности менеджеров необходимых для выполнения непосредственно своих обязанностей соответствующих занимаемой должности. Такой анализ позволяет организации выявить руководителей, менеджеров, чья квалификация недостаточна для эффективного руководства или для расширения обязанностей, на основе этого руководство может принять решение по переподготовке конкретных лиц, разработать график.

Повышение квалификации специалистов кадрового менеджмента проводится путем деловых игр, ролевого тренинга, дискуссий и лекций, чтения литературы, разборки конкретных деловых ситуаций в составе небольших групп. С этой целью организуются ежегодные семинары и курсы по проблемам управления.

Не менее важным приемом подготовки руководителей и их профессиональном развитии является обучение в процессе работы. Некоторые организации поручают своим руководителям тривиальные задачи повторяющиеся изо дня в день вследствие чего наступает разочарование руководителя в своей должности и как следствие снижение производительности труда, способности принимать правильные решения. Как выход из данной ситуации администрация поручает своим новым руководителям изначально ответственную и трудоемкую работу, предположительно приходящуюся им по силам, требующую от них полной отдачи и являются испытанием их способностей. Приблизительно после года такой работы руководство организации ставит руководителя на управление подразделением. Исследователи выявляют связь между уровнем требований и последующим профессиональным ростом. У руководителей, перед которыми изначально ставятся трудные задачи, вырабатываются более высокие трудовые качества и, управленческие навыки, они оказываются лучше подготовленными к будущим задачам, в отличие от тех перед кем

ставятся менее сложные задачи, а также более быстрыми темпами продвигаются по служебной лестнице [40, с. 156].

Одной из инновационных систем учета обучения и повышения квалификации персонала является Learning Management System (LMS) - это система сбора и учета данных по обучению персонала организации. Система LMS позволяет планировать и учитывать очные и дистанционные учебные мероприятия, планирование и доставку учебных ресурсов.

Функции системы обучения: формирование индивидуальных планов развития сотрудников, составление графика обучения, учет учебных мероприятий, документооборот в процессе обучения, сбор и обработка заявок на обучение, ведение базы данных учебных программ, планирование и учет затрат на обучение, анализ результатов обучения.

Система LMS предоставляет менеджеру по персоналу необходимые инструменты для формирования программ обучения, составления отчетов о прохождении курсов обучения и повышения квалификации, а также контроля их результативности. Одним из важнейших элементов системы LMS является возможность получить точный отчет по учебному процессу, который позволяет сделать вывод об эффективности вложений в обучение персонала. В настоящее время система LMS становится всё более востребованной из-за широкой фрагментированности рынка.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ЗАВОД АВТОТРАКТОРНОГО ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «СОАТЭ»

Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова», образовано в 1959 году. Общество является юридическим лицом, свою деятельность организует и осуществляет на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Сокращенное фирменное наименование Общества: АО «СОАТЭ». Местонахождение и почтовый адрес Общества: 309507, Россия, Белгородская обл., г. Старый Оскол, ул. Ватутина, 54. Телефон: (4725) 47-96-99 (справочная). Факс: (4725) 24-10-15, 22-42-88, e-mail: info@soate.ru. Обществу присвоены: ИНН 3128000673, ОГРН 1023102365142.

АО «СОАТЭ» является ведущим предприятием России по производству автотракторного электрооборудования. Продукция предприятия хорошо известна в мире. 9 февраля 2005 года предприятие переименовано в Акционерное общество «Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А. М. Мамонова», 100% акций которого принадлежит трудовому коллективу.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе Устава. Уставной капитал предприятия составляет 45476335 (сорок пять миллионов четыреста семьдесят шесть тысяч триста тридцать пять) рублей.

Сведения о видах экономической деятельности АО «СОАТЭ» по данным ЕГРЮЛ:

Производство электрооборудования для двигателей и транспортных средств;

Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;

Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;

Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве;

Производство бытовых электрических приборов;

Производство общестроительных работ по возведению зданий;

□ Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

АО «СОАТЭ» имеет различные виды производств: холодная и горячая штамповка, холодное выдавливание, холодная высадка, поперечно-клиновая прокатка, порошковая металлургия, литье под давлением алюминиевых и цинковых сплавов, изготовление деталей из керамики, переработка термоактивных и термопластичных пластмасс, декоративная и защитная гальванические обработки, высокопроизводительное сварочное производство.

Акционерное общество «СОАТЭ» осуществляет производство и реализацию автотракторного электрооборудования; производство и реализацию товаров народного потребления; строительство зданий и сооружений, выполнение строительно-монтажных, пуско-наладочных, ремонтных работ; производство строительных материалов и сантехнических изделий, производство бетонных изделий, сборных железобетонных конструкций и деталей; переработка и реализация отходов и вторсырья; сертификационные испытания бытовых электромашин, приборов и автотракторного электрооборудования; торгово-закупочная, посредническая и коммерческая деятельность, оптовая и розничная торговля, торговля подакцизными товарами, в том числе автомобилями; операции с финансовыми ресурсами и ценными бумагами, недвижимостью; производство хлебобулочных и кондитерских изделий; производство колбасных и др. мясных изделий; оказание услуг населению; общественное питание; гостиничное обслуживание; осуществление медицинской деятельности: первичная (доврачебная) медико-санитарная помощь, амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь взрослому и детскому населению; офтальмология.

Предприятие выпускает товары народного потребления (стиральные машины, электромаслобойки, сантехнические изделия, хозяйственные товары, строительные материалы, полимерные трубы и фитинги. 80% выпускаемой продукции занимает автомобильное электрооборудование.

Внешняя политика предприятия направлена на развитие партнерских отношений с фирмами стран СНГ и Балтии, а также дальнего зарубежья: Венгрии, Германии, Греции, Египта, Ирана, Пакистана, Польши, Болгарии, Китая, Кубы, Вьетнама, Сербии и Чехии.

Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором). Генеральный директор общества организует выполнение решений Общего собрания акционеров, Совета директоров общества и Правления.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия. Ревизионная комиссия или аудитор избираются Общим собранием акционеров.

Предприятие состоит из аппарата управления предприятием, основных и вспомогательных цехов, непроизводственной сферы.

К аппарату управления относятся службы главного инженера: отдел главного технолога; отдел главного конструктора; отдел научной работы; информационный центр; информационно-производственный отдел; служба информации производства; конструкторское бюро; центральная заводская лаборатория; лаборатория окружающей среды и другие.

К аппарату управления относится маркетинговая служба, в состав которой входит отдел маркетинга и снабжения.

К экономической службе относятся: экономический отдел; отдел нормативно-планового управления и организации; финансовый отдел.

В бухгалтерскую службу входит: главная бухгалтерия; бюро по работе с ценными бумагами; бюро платных услуг.

К управленческим отделам относятся: юридический отдел; отдел безопасности; отдел труда и техники безопасности; контрольно-ревизионное бюро и другие.

В службу по производству и снабжению входит: планово-диспетчерский отдел; конструкторский отдел.

К основным цехам относится: механические цеха № 1-6; гальванический цех и цех готовой продукции.

К непроизводственной сфере относится: мяскокомбинат; цех строительных материалов; участок сельскохозяйственной продукции.

Службы качества на предприятии представлены: ОТК; отделом управления качеством; лабораторией строительных материалов.

Службы социальной сферы: здравпункт; спортивный комплекс; база отдыха; информационный центр; полиграфический участок; хозяйственный отдел. Коммерческая служба представлена отделом маркетинга и снабжения; коммерческим отделом. Данные структуры подчиняются заместителю генерального директора по маркетингу и сбыту.

Отдел материально-технического снабжения состоит из бюро металлов, бюро химии и бюро стройматериалов.

Коммерческая деятельность по продаже продукции реализуется через торговый дом АО «СОАТЭ». Хозяйственная деятельность предприятия основана на производственной структуре основного и вспомогательного производства, обслуживающих хозяйств, дополнительных производств.

Финансово-экономические показатели предприятия за 2014 - 2016 гг. представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Финансово-экономические показатели за 2014 - 2016 гг.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Динамика, 2015/2014, %	Динамика, 2016/2015, %

Выручка от продажи товаров, работ и услуг в действующих ценах,	1131243	1273764	1565474	112,6	122,9
Выручка от продажи товаров, работ и услуг в сопоставимых ценах,	1010941	1124240	1326673	111,2	118,0
Себестоимость проданных товаров,	996369	1149727	1396503	115,4	121,5
Валовая прибыль, тыс.руб.	134874	124037	168971	91,7	136,2
Коммерческие расходы тыс. руб.	7727	7985	8244	103,3	103,2
Уровень коммерческих расходов, %	0,8	0,7	0,6	87,5	85,7
Прибыль от продаж, тыс.	127147	116052	160727	91,3	138,5
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	103907	95334	143849	91,7	150,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	75216	66354	112059	88,2	168,9
Рентабельность продаж, %	11,2	9,1	10,3	81,3	113,2

Анализ таблицы показывает, что, рост выручки в 2015 году составил 112,6%, в 2016 гг. 122,9%.

Анализ выручки в сопоставимых ценах за аналогичный период показал, что в 2015 году рост выручки составил 111,2 %, а в 2016 году – 118,0 %, что незначительно ниже показателя выручки с учетом инфляции.

Себестоимость за исследуемый период увеличилась в 2015 году на 153358 тыс. руб. или на 115,4%, в 2016 году на 434231 тыс. руб. или на 121,5% в результате роста объема производства, роста цен на сырье и материалы и роста себестоимости единицы продукции в 2016 году.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции увеличился в 2015 году на 102,6% а в 2016 году снизились и составили 98,8%. от уровня 2015 года. При этом необходимо отметить опережение темпов прироста выручки по сравнению себестоимости от хозяйственной деятельности, что говорит о повышении эффективности работы предприятия.

Уровень коммерческих расходов в себестоимости выпущенной продукции составляет менее 1%.

Расходы по обычным видам деятельности за 2014-2016 гг. (тыс. руб.) представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Расходы по обычным видам деятельности за 2014 -2016 гг.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение ±,тыс. руб. (2014-2016)		Относительное отклонение, % (2014-2016)	
	2014	2015	2016				
Материальные затраты, тыс. руб.	684505	750146	868063	+ 65641	+ 117917	109,6	115,7
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	242331	302354	342681	+ 60023	+ 40327	124,8	113,3
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	85951	104287	90386	-+18336	-13901	121,3	86,7
Амортизация, тыс. руб.	14462	18720	23863	+4258	+5143	129,4	127,5
Прочие затраты, тыс. руб.	37943	36498	59316	-1445	+22818	96,2	162,5
Итого затрат, тыс. руб.	1065192	1212005	1384309	+146813	+172304	113,8	114,2

Рост материальных затрат в исследуемый период обусловлен ростом объемов производства. Значительно увеличились прочие затраты и составили в 2016 году 59316 тыс. руб. или по сравнению с 2014 годом рост составил 162,5%. С целью снижения себестоимости выпускаемой продукции и повышения ее конкурентоспособности внедрено 248 организационно-технических мероприятий против 145 запланированных с экономическим эффектом 30,9 млн. руб. экономия материалов составила 73,1 т., в том числе 11,2 т. алюминиевых сплавов, 10,2 т. стального проката, 28,4 т. пластмасс.

В условиях сокращения спроса на автомобили и автомобильные компоненты, увеличение цен на сырье и материалы, работы по внедрению в

производство организационно-технических мероприятий должны быть одним из важных направлений успеха в стратегии снижения расходов.

Динамика показателей эффективности использования ресурсов АО «СОАТЭ» за 2014-2016г. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели эффективности использования ресурсов АО «СОАТЭ» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	Годы			Относительное отклонение (2014-2016)	
	2014	2015	2016		
Фондовооруженность тыс. руб./ чел.	66,3	97,47	115,93	147,0 %	118,9%
Фондоотдача, руб./руб.	4,24	3,27	3,38	77,1%	103,3%
Фондоемкость	0,24	0,31	0,29	129,2%	93,5%
Фондорентабельность, %	28,2	17,01	24,22	60,3%	142,4%
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов	3,23	3,26	2,35	100,9%	72,1%
Рентабельность оборотных средств, %	36,3	29,8	24,1	82,1%	80,9 %
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	281,4	318,3	392,3	113,1%	123,2%
Рентабельность труда, тыс. руб./чел.	18,71	16,58	28,08	88,6%	169,4%

Анализ фондовооруженности показывает, что данный показатель имеет положительную тенденцию к увеличению и рост за анализируемый период составил 174,9%. Фондоотдача за анализируемый период снизилась за счет опережающего роста внеоборотных активов по сравнению с выручкой.

Коэффициент оборачиваемости за анализируемый период снизился за счет увеличения средней величины оборотных средств. Величина оборотных средств зависит от скорости оборачиваемости оборотных средств и выручки от реализации продукции. Задача предприятия состоит в том, чтобы найти пути наиболее эффективного использования оборотных средств.

Производительность труда за анализируемый период увеличилась и составила 139,4 % за счет увеличения выручки от реализации продукции.

Рентабельность труда за анализируемый период увеличилась и составила 150,1% и основными факторами рентабельности труда является увеличение чистой прибыли. В целом за исследованный период эффективность использования основных фондов предприятия значительно возросла, что подтверждается динамикой показателей эффективности за 2014-2016 годы. Значительное влияние на результативность хозяйственной деятельности имеет эффективность использования оборотных средств. Предприятие за анализируемый период имеет прибыль и высокие показатели рентабельности в результате осуществления производственной и коммерческой деятельности.

Таким образом, анализ экономической деятельности предприятия позволяет говорить о высокой ее эффективности и значительных темпах роста основных финансово-экономических показателей. Устойчивое финансовое состояние дает АО «СОАТЭ» стратегическую гибкость для развития Общества.

АО «СОАТЭ» эффективно претворяет в жизнь программу по разработке и внедрению системы менеджмента качества и экологического менеджмента, согласно серии стандартов ИСО 9001:2000, ИСО 14000:2004. В числе документированных процедур разработан стандарт организации, который устанавливает общие требования и методику оценки состояния культуры и эстетики структурных подразделений с целью создания благоприятных условий деятельности персонала организации и поддержания высокой репутации АО «СОАТЭ».

Социальная политика АО «СОАТЭ» направлена на профилактику и снижение заболеваний персонала, организацию отдыха, привлечение сотрудников и их детей к занятиям физической культурой и спортом. Работа по этим направлениям в 2016 году производилась в соответствии утвержденными планами и выполнена в полном объеме.

Финансирование социальных программ АО «СОАТЭ» по направлениям приведено в таблице 2.4.

Финансирование социальных программ АО «СОАТЭ»

Направления финансирования	2015 год (млн. руб.)	2016 год (млн. руб.)	Изменение (млн. руб.)
Медицинское обслуживание и отдых работников	8,62	11,09	+2,47
Материальная помощь и финансовая помощь, премии и вознаграждения работникам	9,53	13,21	+ 3,68
Спортивные и культурные мероприятия	1,71	1,82	+ 0,11
Содержание объектов социальной сферы	10,14	13,2	+ 3,06
Благотворительная деятельность	3,33	4,72	+ 1,39
Благотворительность по отдельным решениям	6,84	11,12	+ 4,28
Содержание СМИ	1,59	1,76	+ 0,17
Прочие программы социального характера	8,37	14,13	+ 5,76
Итого	50,13	71,05	+ 20,92

Выплаты социального характера в 2016 году увеличились на 41,7 % и составили 71,05 млн. руб. Увеличение финансирования произошло по всем направлениям.

В 2016 году АО «СОАТЭ» были приобретены путевки санаторно-курортного лечения для сотрудников и их детей за счет прибыли и средств фонда социального страхования в количестве 478 штук. В детском оздоровительном лагере им. Ю.А. Гагарина отдохнуло 506 детей. В санатории «Красиво» оздоровились 234 работника АО «СОАТЭ».

2.2 Анализ системы управления персоналом АО «СОАТЭ»

Система управления персоналом – это поиск и использование современных методик и кадровых технологий, которые позволяют более эффективно решать проблемы компетентности и мотивации персонала с одновременным изменением (сознательного) отношения персонала к труду. Результаты в этой сфере деятельности сразу не видны, т.к. их очень трудно измерить.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Цели этой сферы деятельности, в основном, носят социальный характер. Они, как правило, долгосрочные. И любая программа системы управления персоналом является резервом развития и жизнеспособности организации в будущем.

В АО «СОАТЭ» отдел кадров организует и координирует деятельность структурных подразделений Общества по кадровым вопросам, в соответствии с требованиями нормативной документации, внутренними организационно-распорядительными документами, локальными и методическими актами, действующими в Обществе.

Возглавляет отдел кадров – начальник отдела, который относится к категории руководителей. Руководство отделом осуществляется на основе единоначалия.

Отдел кадров строит свою работу на основе Конституции Российской Федерации; Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ; Устава АО «СОАТЭ»; Коллективного договора.

Рассмотрим структуру управления персоналом в АО «СОАТЭ». Отдел кадрового администрирования является структурным подразделением в составе отдела персонала. Отдел возглавляет начальник отдела кадров, назначаемый на должность приказом генерального директора организации по представлению заместителя директора по управлению персоналом (рис. 2.1).

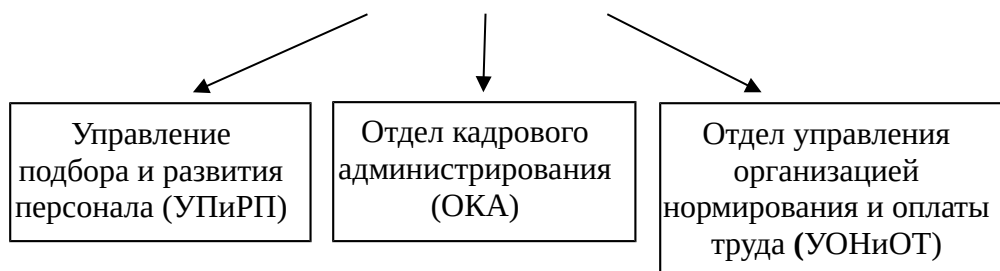


Рис. 2.1 Система управления персоналом АО «СОАТЭ»

Задачами и функциями отдела кадрового администрирования являются:

1. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия;
2. Учет личного состава;
3. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
4. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
5. Ведение установленной документации по кадрам;
6. Оформление и учет командировок;
7. Табельный учет;
8. Подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет;
9. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения;
10. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
11. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков;

12. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства и др.

Задачи и функции отдела управления подбором и развитием персонала:

1. Подбор, расстановка и развитие кадров.
2. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.
3. Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.
4. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.
5. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
6. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.
7. Разработка предложений о приеме на работу по конкурсу, в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии.
8. Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.
9. Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.
10. Анализ текучести кадров.
11. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением и др.

Отдел управления организацией нормирования и оплаты труда является самостоятельным структурным подразделением Общества. Состав и штатную численность отдела организации и оплаты труда утверждает директор исходя из условий и особенностей деятельности организации по представлению начальника отдела организации и оплаты труда.

Задачи и функции отдела управления организацией нормирования и оплаты труда:

1. Обеспечение проведения исследований в области организации труда и управления производством, подготовки научно обоснованных мероприятий, направленных на повышение производительности труда и эффективности производства.

2. Организация подготовки рекомендаций по внедрению передовых методов и приемов труда, улучшению организации и обслуживания рабочих мест, созданию благоприятных в психофизиологическом и санитарно-гигиеническом отношении условий труда, наиболее рациональных режимов труда и отдыха, повышению культуры производства.

3. Осуществление нормативно-исследовательских работ в области организации труда и управления производством.

4. Разработка планов по труду и заработной плате предприятия и его подразделений, планов повышения производительности труда и совершенствования его организации.

5. Анализ условий труда и оплаты труда в аналогичных организациях.

6. Определение экономической эффективности внедрения мероприятий по организации труда.

7. Организация и проведение мероприятий по совершенствованию нормирования труда на основе применения межотраслевых и отраслевых нормативов по труду.

8. Анализ эффективности применения действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального стимулирования.

9. Разработка предложений по внедрению прогрессивных форм оплаты и стимулирования труда.

10. Разработка положений о премировании работников организации применительно к конкретным условиям их деятельности и контроль за правильностью их применения.

11. Учет показателей по труду и заработной плате, их анализ и составление установленной отчетности.

12. Формирование, ведение и хранение базы данных по труду и заработной плате, численности работников.

13. Контроль за расходом фондов оплаты труда и материального стимулирования, правильностью применения форм и систем заработной платы, тарифных ставок и расценок, установления разрядов оплаты труда и окладов.

14. Управление затратами на персонал.

Эти три отдела взаимодействуют между собой, а так же со всеми структурными подразделениями Общества.

Эффективность работы кадровой службы оценивается по параметрам текучести кадров в организации. Проведем анализ основных показателей численности и динамики персонала АО «СОАТЭ».

В настоящий период АО «СОАТЭ» численность персонала составляет 3061 сотрудник, среди которых 1507 мужчин и 1554 женщины.

При этом, среди руководителей 146 мужчин и 74 женщины; среди специалистов 184 мужчины и 155 женщин, а среди рабочих 1177 мужчин и 1325 женщин. Общее соотношение мужчин и женщин в АО «СОАТЭ» представлено на рисунке 2.2.

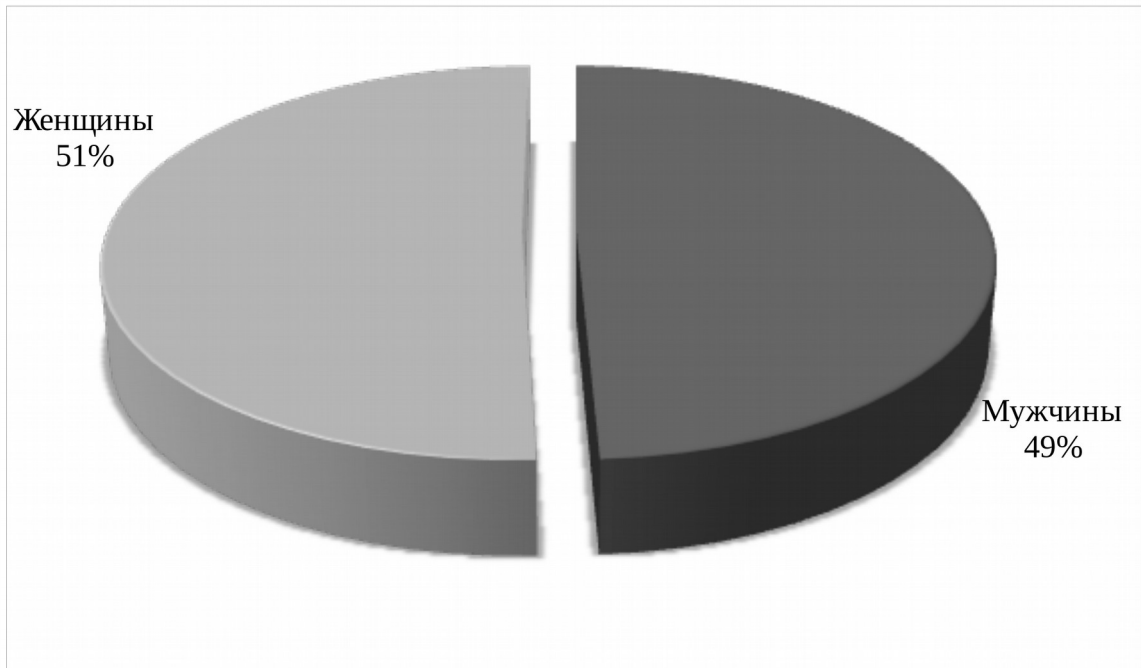


Рис. 2.2 Распределение персонала по полу АО «СОАТЭ»

Персонал АО «СОАТЭ» разделен на 3 основных категории: руководители (220 человек), специалисты (339 человек) и рабочие (2502 человека) (рис. 2.3).

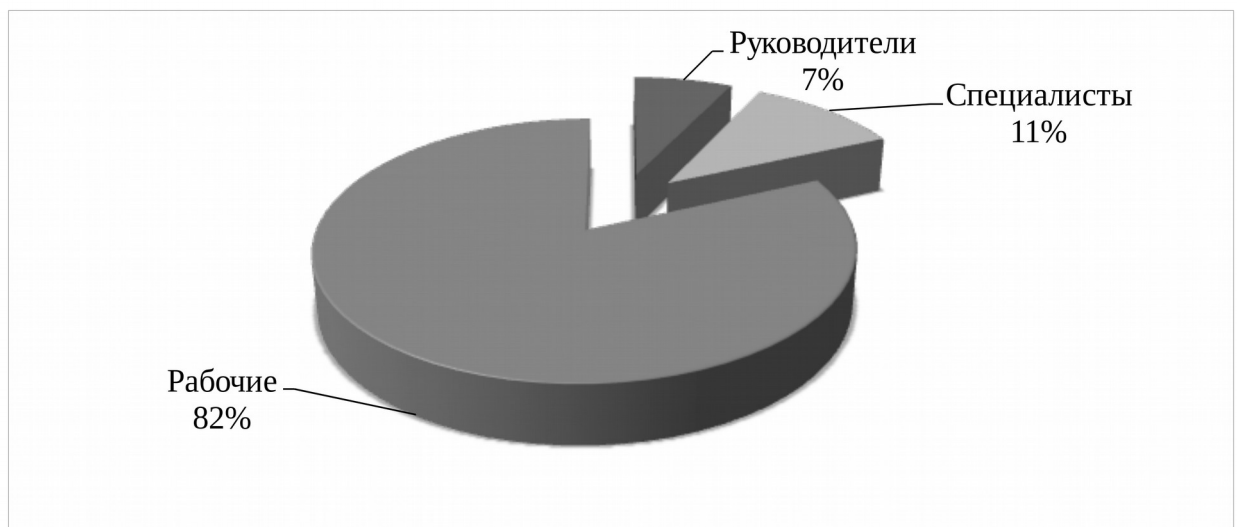


Рис. 2.3 Структура персонала АО «СОАТЭ»

Категория рабочих включает основных рабочих, вспомогательных и учеников. Процентное соотношение этих подгрупп рабочих представлено на рисунке 2.4.

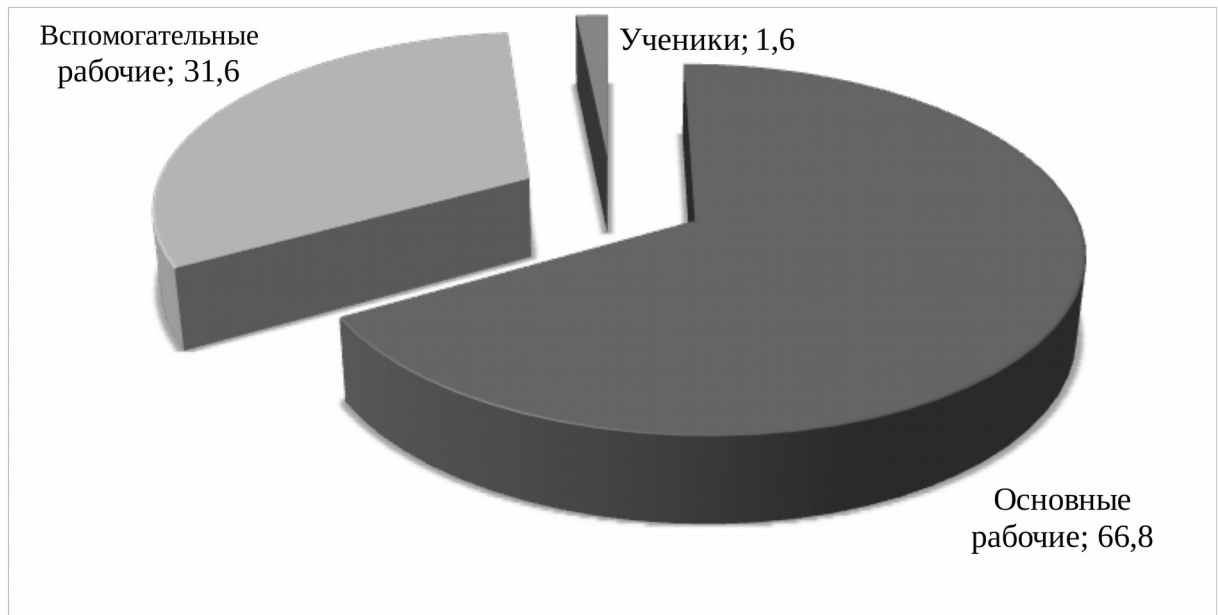


Рис. 2.4 Состав группы рабочих АО «СОАТЭ»,%

Анализ кадрового состава АО «СОАТЭ» по возрасту представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	19	5,6%	74	2,9%
20 – 30	44	20%	39	11,5%	641	25,6%
30 – 40	46	21,2%	115	34%	613	24,6%
40 – 50	64	29%	83	24,5%	714	28,5%
50 – 60	62	28%	72	21,2%	436	17,5%
Свыше 60	4	1,8%	11	3,2%	24	0,9%
Итого	220	100	339	100	2502	100

Анализ данных по категориям сотрудников Общества показал, что основная масса руководителей находится в возрасте от 40 до 60 лет; специалистов в возрасте от 30 до 40 лет; рабочих в возрасте от 40 до 50 лет.

В результате, основная группа работников находится в возрастном диапазоне от 30 до 60 лет. Малочисленными являются крайние возрастные

группы до 20 лет и возрастная группа работников, которых можно отнести к группе после 60 лет.

Важным кадровым показателем является трудовой стаж персонала АО «СОАТЭ» (табл. 2.6).

Наибольшее количество работников имеют трудовой стаж от 15 до 20 лет: 39,1 % руководителей, 31 % в группе специалистов и 27,6 % рабочих.

В ходе анализа уровня образования выявлено, что высшее образование имеют 610 работников, среди них 148 рабочих, 242 специалиста и 220 руководителей.

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0%	19	5,6%	57	2,4%
От 5 до 10	44	20%	41	12,1%	668	26,5%
От 10 до 15	46	21%	94	27,7%	595	23,7%
От 15 до 20	84	38,1%	105	31%	689	27,6%
Свыше 20	42	19%	77	22,7%	438	17,5%
Свыше 30	4	1,9%	3	0,9%	55	2,3%

Среднее специальное образование имеют 602 работника, среди рабочих 518 человек, 84 человека среди группы специалистов; среднее образование имеют 1473 рабочих; неполное среднее образование имеют 376 рабочих. Анализ кадрового состава предприятия по уровням образования представлен в рисунке 2.5.

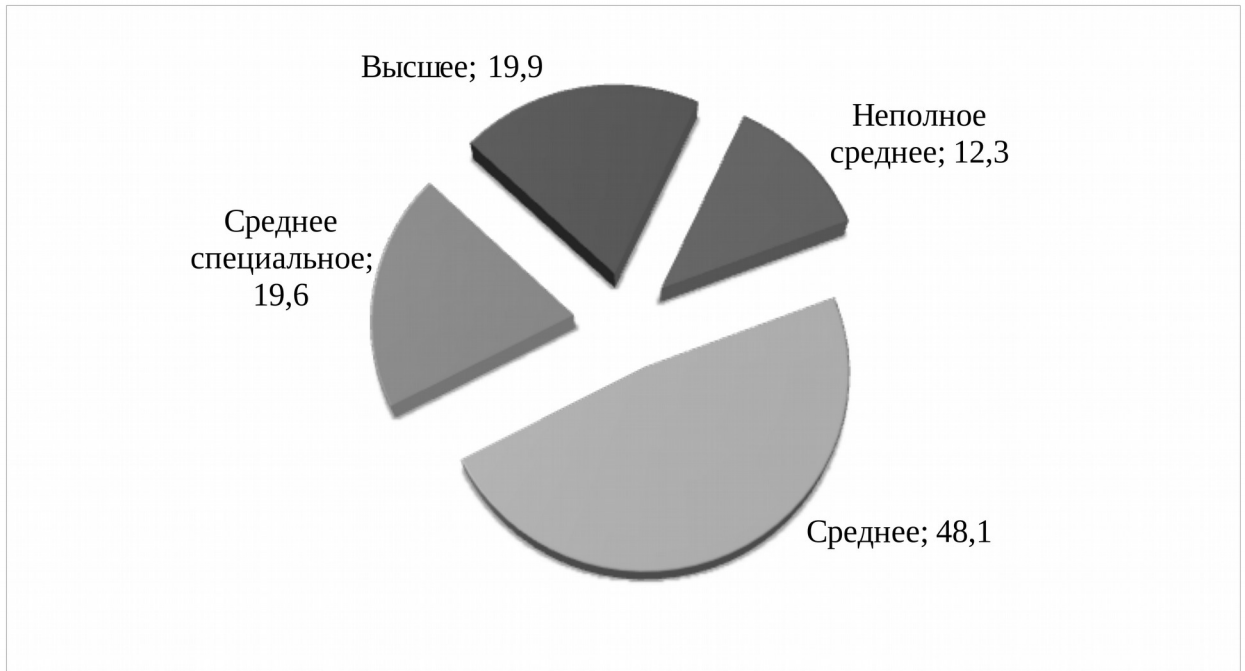


Рис. 2.5 Анализ кадрового состава АО «СОАТЭ» по уровню образования, %

Как видно из рисунка 48,1% персонала имеют среднее образование, высшее образование имеют 19,9% персонала, 19,6% имеют среднее специальное образование и неполное среднее у 12,3% сотрудников АО «СОАТЭ».

Анализ основных кадровых процессов представлен в таблице 2.7. Методика расчета среднесписочной численности за год следующая. Необходимо сложить среднесписочную численность работников в каждом из месяцев, участвующих в расчете, и разделить полученную сумму на количество месяцев периода, за год – на 12.

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 2.1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.1)$$

$K_{\text{прием}}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$ – численность принятых на работу в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров из организации рассчитывается по формуле 2.2.

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.2)$$

$K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 2.3.

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{сж}} + Ч_{\text{нтд}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.3)$$

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{сж}}$ – численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{\text{нтд}}$ – численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

Таблица 2.7

Анализ кадровых процессов

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	2889	2944	3061
Принято всего, чел.	96	87	155
Выбыло всего, чел.	41	32	38
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	38	37	8
- за нарушение трудовой дисциплины	3	5	0
Коэффициент оборота по приему	3,3	2,9	6,1
Коэффициент оборота по выбытию	1,4	1,1	1,2
Коэффициент постоянства кадров	98,5	98,9	94,9
Коэффициент текучести кадров	1,4	1,1	1,2

Наибольшая численность персонала приходится на 2016 год, в этом же году было принято наибольшее число персонала за 2014 – 2016 годы.

Коэффициент оборота по приему в 2016 году также является наибольшим, он составляет 6,1. Наименьший коэффициент оборота по выбытию отмечается в 2015 году, который составил 1,1.

Самый высокий коэффициент постоянства кадров приходится на 2015 год и составляет 98,9. Самый высокий коэффициент текучести кадров (1,4) был в 2014.

В результате данного анализа можно заключить, что АО «СОАТЭ» полностью обеспечено кадрами. Персонал предприятия имеет достаточный потенциал для реализации поставленных перед ним задач.

Основные направления работы с персоналом в АО «СОАТЭ» отражены в рисунке 2.6.

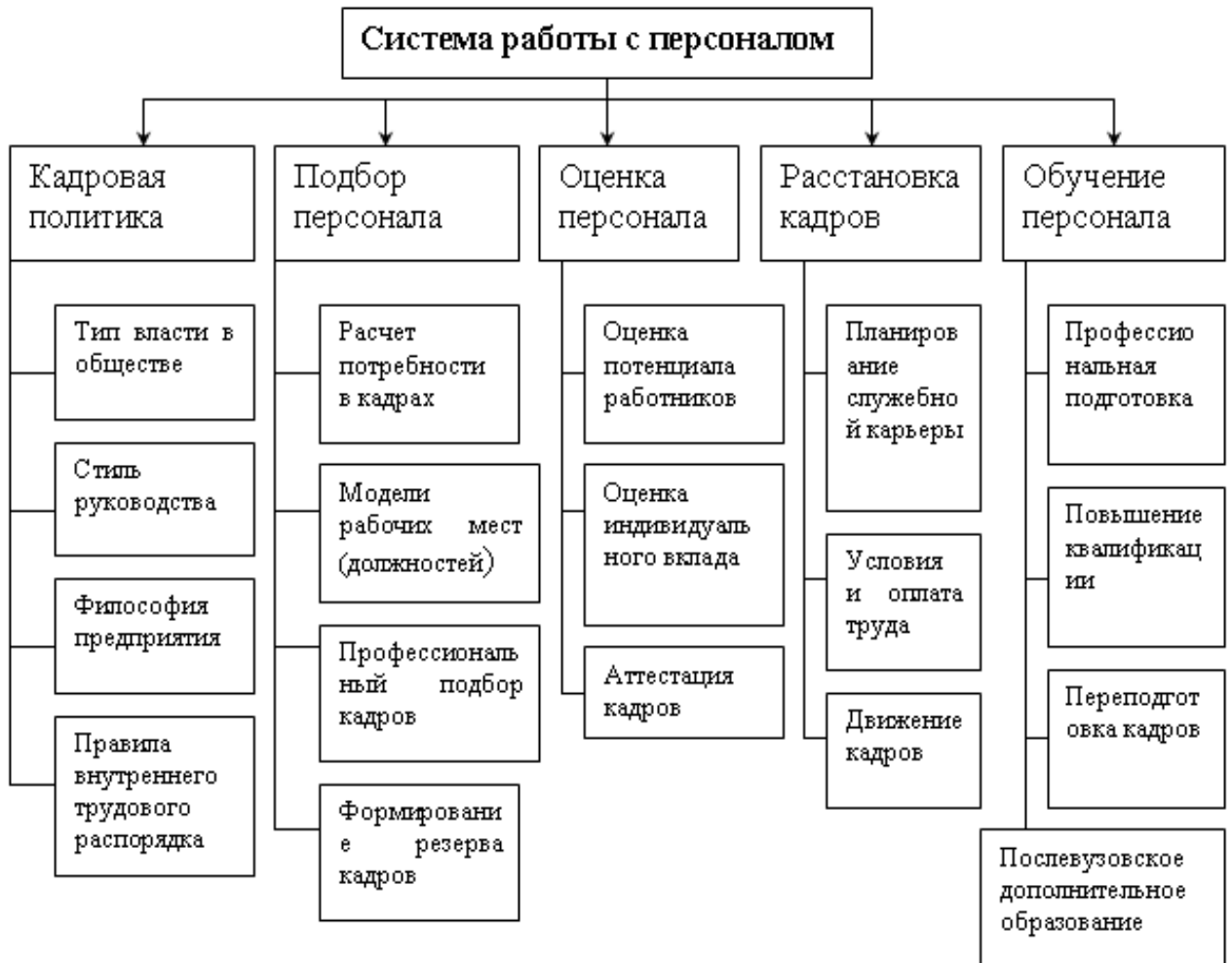


Рис. 2.6 Система работы с персоналом в АО «СОАТЭ»

При работе с кадрами Общество придерживается индивидуального подхода ко всем работникам и учитывает профессиональный уровень, особенности характера, психологическую готовность к работе на вверенном участке. Основные цели и задачи кадровой политики АО «СОАТЭ»: грамотное управление кадрами, направленное на развитие организации; подготовка кадров и повышение профессиональной квалификации персонала; выработка системы мотивации персонала.

Средняя заработная плата работников списочного состава АО «СОАТЭ» за 2016 год составила 58,3 тыс. руб./мес., что на 5,83% больше средней заработной платы 2015 года (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Средняя заработная плата работников списочного состава АО «СОАТЭ»

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонение
Фонд заработной платы, млн. руб.	26,9	30,02	+ 3,12
Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.	54,9	58,3	+ 3,4 (5,83%)
Среднесписочная численность, чел	490	515	+25 (5,1%)

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации.

2.3 Оценка системы повышения квалификации кадров АО «СОАТЭ»

Как самостоятельные направления деятельности в отделе кадров АО «СОАТЭ» были выделены обучение и развитие персонала, пенсионное обеспечение и ведение персонифицированного учета. Обучение и развитие персонала является важной частью кадровой политики АО «СОАТЭ».

Система обучения включает в себя профессиональную подготовку персонала, переобучение, получение смежных профессий, аттестацию и повышение квалификации сотрудников. Ритм работы в такой организации, как АО «СОАТЭ», является стимулом к постоянному образованию, повышению квалификации.

За 2016 год управлением подбора и развития персонала было организовано и проведено обучение 85 сотрудников (в 2015 году - 73 сотрудника). Обучено в учебных центрах, институтах повышения квалификации в 2016 году 26 (в 2015 году - 18) руководителей и

специалистов; в учебном центре управления оценки и развития персонала АО «СОАТЭ» в 2016 году 59 человек (в 2015 году - 55 человек).

Итоговые показатели по основным направлениям обучения за период 2014 – 2016 гг. отражены в таблице 2.9, а в таблице 2.10 приведены затраты на обучение персонала за тот же отчетный период. Затраты на обучение персонала в 2016 году составили 1657 тыс. руб. (19500 руб/чел), по сравнению с 2015 годом – 1314 тыс. руб. (18000 руб/чел).

Таблица 2.9

Показатели обучения и развития персонала в АО «СОАТЭ»

Наименование показателя	2015г., чел.	2016 г., чел.
Повышение квалификации руководителей	16	22
Повышение квалификации специалистов	57	63
Всего	73	85

Таблица 2.10

Затраты на обучение персонала в АО «СОАТЭ»

Показатели	Затраты по годам	
	2015г.	2016г.
Сумма по бюджету, тыс. руб.	1314	1657
Численность обученного персонала, чел.	73	85

Для совершенствования работы с персоналом проводится постоянный анализ состава, движения и подготовки персонала, который позволяет вести качественное и своевременное планирование персонала. Руководство компании заинтересовано в постоянном повышении качества работ, поэтому АО «СОАТЭ» имеет свой центр развития персонала, в котором ежегодно проходят стажировки, курсы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

С целью оценки преимуществ и недостатков деятельности организации и отдела кадрового менеджмента мы провели анализ сильных и слабых сторон, а так же выявили угрозы и возможности компании.

Данные SWOT-анализа, представленные в таблицах, позволят руководству организации определить направления изменений в целях

превращения слабых сторон в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств.

В таблице 2.11 приведен SWOT-анализ деятельности АО «СОАТЭ».

Таблица 2.11

SWOT-анализ деятельности АО «СОАТЭ»

	Сильные стороны (strength)	Слабые стороны (weakness)
В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А	<ul style="list-style-type: none"> - надежные оптовые компании-поставщики сырьевой продукции; - высокий уровень квалификации руководящих сотрудников; - креативный подход сотрудников к работе; - рост числа покупателей производимой продукции и услуг; - стандартизация и унификация потребностей покупателей; - использование современных технологий компьютерного контроля производства и учета продаж; - снижение издержек за счет эффекта масштаба. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаток финансовых ресурсов; - проблемы эффективности деятельности финансового и торгового менеджмента; - неравномерный уровень подготовки кадров; - дефицит рабочего персонала; - недостаточное внимание к индивидуальному развитию кадрового потенциала; - превышение стоимости отдельных видов продукции по сравнению с основными конкурентами; - текучесть кадров.
	Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А	<ul style="list-style-type: none"> - наличие неохваченных перспективных рынков (новых сегментов рынка) и выход на них, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг; - квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> - известность не добавит преимуществ в конкуренции; - мониторинг потребностей потребителей констатирует снижение покупательской способности; - отсутствие отдельной маркетинговой службы на предприятии; - появление новых конкурентов; - повышение требований покупателей к качеству товара и уровню обслуживания может вызвать отток потребителей.

На основании таблицы, можно сделать вывод о том, что у Общества есть сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы.

Сильной стороной АО «СОАТЭ» является то, что у компании надежные оптовые компании-поставщики сырьевой продукции, высокий уровень квалификации у руководящих сотрудников, растет число покупателей. К основным угрозам можно отнести появление новых конкурентов, снижение потребностей и покупательской способности потребителей.

Рассмотрим влияние возможностей и угроз АО «СОАТЭ» (табл. 2.12).

Влияние возможностей в АО «СОАТЭ»

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Наличие неохваченных перспективных рынков (новых сегментов рынка) и выход на них, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг.	Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка.	-
Средняя вероятность	Невозможность федеральных торговых сетей учитывать особенности локальных рынков позволят компании более полно удовлетворять потребности своих клиентов.	Снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.	-
Низкая вероятность	-	-	-

Проанализировав влияние возможностей АО «СОАТЭ», можно сделать вывод о том, что наиболее высока вероятность обеспечения охвата перспективных рынков (новых сегментов рынка) и выход на них, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг, проведение разумной кадровой политики, направленной на сохранение рабочих мест и повышение уровня квалификации персонала. В потенциальных возможностях организации снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен.

Проанализируем влияние угроз на организацию АО «СОАТЭ» (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Влияние угроз на организацию АО «СОАТЭ»

	Разрушение	Критическая ситуация	Тяжёлое состояние	«Лёгкие ушибы»
--	------------	----------------------	-------------------	----------------

Высокая вероятность	-	-	-	-
Средняя вероятность	-	-	Снижение покупательской способности. Нет возможности проводить последовательную и целенаправленную маркетинговую политику.	-
Низкая вероятность	-	-	Повышение требований покупателей к качеству товара и уровню обслуживания может вызвать отток потребителей.	-

Проанализировав влияние угроз, можно сделать вывод о том, что тяжелой ситуацией для АО «СОАТЭ» является снижение покупательской способности, отсутствие возможности проводить последовательную и целенаправленную маркетинговую политику. Повышение требований покупателей к качеству товара и уровню обслуживания может вызвать отток потребителей.

Для проведения SWOT-анализа системы кадрового администрирования АО «СОАТЭ» на первом этапе мы использовали эмпирические методы исследования, направленные на изучение свойств личности и профессиональные способности сотрудников, а затем проанализировали сильные и слабые стороны профессиональной подготовки специалистов отдела и выявили угрозы и возможности развития компании.

Психологическая диагностика специалистов кадровой службы была реализована с помощью следующих методик:

1. Тест оценки общей способности к управленческой деятельности (Л.Д. Кудряшова);
2. Опросник потребности в достижении (Ю.М. Орлов);
3. Шкала социально-коммуникативной компетентности (ШСКК);
4. Тест «Коммуникативные и организаторские способности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин).

Тест оценки общей способности к управленческой деятельности (ОСУД) характеризует управленческий потенциал руководителей и может быть интерпретирован как способность действовать оптимально в противоречивых и изменяющихся условиях. ОСУД позволяет интегрировать отношения процесса управленческой деятельности, ее условий и различных характеристик личности сотрудников. ОСУД выступает как субъективно-психологическая основа развития личности, развития ее качеств, умений и навыков. ОСУД определяет главное субъективно-психологическое условие эффективности управленческой деятельности.

Результаты исследования представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Общие способности к управленческой деятельности (ОСУД) специалистов отдела кадров АО «СОАТЭ»

Уровень ОСУД	Количество испытуемых	%
Высокий	5	17,86
Средний	16	57,14
Низкий	7	25

Опросник потребности в достижении предложен Ю.М.Орловым в 1978 году и направлен на исследование особенностей мотивации достижения. Мотивация достижения (успеха, удачи) – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего – является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую деятельность.

Лицам, имеющим высокий уровень потребности в достижении, свойственны:

- настойчивость в достижении целей;
- неудовлетворенность достигнутым;
- склонность сильно увлекаться работой, стремление в любом случае получить удовольствие от успеха;
- неспособность плохо работать;

- постоянное стремление сделать дело лучше;
- потребность изобретать новые приемы работы;
- неудовлетворенность легким успехом;
- отсутствие духа соперничества, желание, чтобы и другие пережили вместе с ними радость успеха;
- готовность принять помощь и помогать другим при решении трудных задач.

Результаты исследования представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Потребность в достижении успеха специалистов отдела кадров АО «СОАТЭ»

Уровень потребности достижения	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
Кол-во испытуемых	1	4	12	9	2
%	3,57	14,29	42,86	32,14	7,14

Для изучения коммуникативных способностей специалистов кадровой службы мы использовали «Шкалу социально-коммуникативной компетентности». Эта методика даёт возможность определить следующие составляющие коммуникативного взаимодействия: «социально-коммуникативная неуклюжесть» (СКН), «нетерпимость к неопределенности» (НН), «чрезмерное стремление к конформности» (К), «стремление к статусному росту» (ССР), «ориентация на избегание неудач» (ИН), «фрустрационная нетолерантность» (ФН).

Результаты исследования социально-коммуникативной компетентности специалистов отдела кадров АО «СОАТЭ» представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Социально-психологическая компетентность специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ»

Шкала	СКН	НН	К	ССР	ИН	ФН
Кол-во испытуемых	1	8	5	16	14	6
%	3,57	28,57	17,86	57,14	50	21,43

Коммуникативные и организаторские способности являются важными факторами для достижения успеха во многих профессиях типа «человек – человек». Для решения этих задач В.В. Синявским и В.А. Федорошиным разработана методика «КОС-1». В аббревиатуре методики отражены ее функциональное значение (исследование коммуникативных и организаторских способностей), номер варианта (1). Методика «КОС» базируется на принципе отражения и оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Избраны ситуации, знакомые испытуемому по его личному опыту. Поэтому оценка ситуации и поведения в ее условиях основывается на воспроизведении испытуемым своего реального поведения и реального, пережитого в его опыте отношения. Исходя из этого принципа, создан проективный опросник, позволяющий выявить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских склонностей. Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации.

Программа изучения организаторских склонностей специалистов кадровой службы включает вопросы иного содержания: а) быстрота ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержка; е) отношение к общественной работе, общительность.

Результаты исследования представлены в таблицах 2.17, 2.18.

Таблица 2.17

Коммуникативные способности специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ»

Уровень	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Очень высокий
Кол-во испытуемых	-	2	17	9	-

%	-	7,14	60,72	32,14	-
---	---	------	-------	-------	---

Таблица 2.18

Организаторские способности специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ»

Уровень	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Очень высокий
Кол-во испытуемых	1	4	11	12	-
%	3,57	14,29	39,28	42,86	-

Психологическая диагностика профессиональных и личностных особенностей специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ» была проведена с привлечением практического психолога из НКО «Ассоциация психологов Белгородской области» (Объединение психологов государственных, муниципальных и коммерческих организаций г. Белгорода). На основании полученных результатов исследования проведен SWOT-анализ профессиональной подготовки специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ», который представлен в таблице 2.19.

Таблица 2.19

SWOT-анализ профессиональной подготовки специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ»

	Сильные стороны (strength)	Слабые стороны (weakness)
--	----------------------------	---------------------------

Внутренняя среда	<p>Большинство специалистов обладают умением влиять на окружающих, убеждать, внимательно выслушивать подчиненных, достигать согласия в спорных вопросах.</p> <p>У большинства специалистов хорошие навыки решения проблем, проведения совещаний по решению проблем, постановке целей и задач, контролю за их исполнением.</p> <p>Специалисты способны управлять собой, справляться со стрессами.</p> <p>Большинство специалистов стремятся к статусному росту.</p>	<p>Наибольшее внимание специалистов уделяется продажам, а не персоналу. Не у всех специалистов четкие личные ценности и принципы, которые используются как основания для принятия решений.</p> <p>Наладить групповую работу, сформировать эффективно работающую команду единомышленников, могут не все специалисты.</p> <p>Многие из специалистов нетерпимы к неопределенности в социальном взаимодействии.</p>
	Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
Внешняя среда	Разработка отделом УПиРП системы обучения по развитию профессиональных качеств у специалистов кадрового менеджмента.	Снижение профессионального потенциала у специалистов кадрового менеджмента.

Проанализировав результаты психологической диагностики профессиональных способностей, можно сделать вывод о том, что в АО «СОАТЭ» большинство специалистов отдела кадров обладают коммуникативными (92,86%) и организаторскими (83,4%) способностями. Большая часть специалистов (75%) обладают умением влиять на окружающих, убеждать, внимательно выслушивать подчиненных, достигать согласия в спорных вопросах, эффективно разрешать конфликтные ситуации.

У 92% специалистов развиты навыки решения проблем, проведения совещаний по решению проблем, постановке целей и задач, контролю за их исполнением. Специалисты способны управлять собой, справляться со стрессами, 57,14% специалистов имеют стремление к статусному росту.

Чтобы предотвратить снижение профессионального потенциала у специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ» и развить необходимые эффективному менеджеру способности, считаем необходимым

актуализировать профессиональные качества с помощью системы специальных тренингов и программ.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА АО «СОАТЭ»

3.1 Оптимизация системы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента в АО «СОАТЭ»

На основании результатов эмпирического исследования профессиональных способностей сотрудников кадровой службы АО «СОАТЭ» и анализа системы повышения квалификации Общества считаем необходимым обозначить основные направления совершенствования системы повышения квалификации специалистов отдела кадров.

В качестве направлений по совершенствованию механизма управления можно обозначить два блока мероприятий: во-первых, касающиеся более полного использования наличного потенциала специалистов кадровой службы; во-вторых, ориентированные на укрепление экономической базы обучения кадров АО «СОАТЭ». В основе первой группы лежит комплексное улучшение организации системы повышения квалификации специалистов кадровой службы; во втором случае главным инструментом станут структурные изменения с целью рационального использования объемов финансирования и вложений в обучение сотрудников АО «СОАТЭ».

В связи с этим представляются действенными следующие пути реализации двух указанных направлений (или общие положения предлагаемой технологии совершенствования):

- организация самостоятельного производственного подразделения, в функции которого будет входить проведение конкурсного отбора высокоэффективных рационализаторских предложений;

- внедрение полного коммерческого расчета при работе с персоналом по правилу: «потребность в рабочей силе заданного качества □ затраты на обучение □ аттестация □ оценка эффективности труда»;

- проведение единой кадровой политики, основу которой составляет непрерывное внутрифирменное развитие персонала с учетом его

вертикального роста, создание резерва кадрового потенциала и всестороннего творческого профессионального развития по горизонтальным направлениям, освоения новых и вторых профессий, расширения зоны деятельности;

□ применение системы материального поощрения за лучшее использование производственных фондов (как следствие повышения уровня экономической эффективности Общества в целом).

Таким образом, считаем обоснованным внедрение «модульной» системы повышения квалификации специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ».

Прежде всего, подробно рассмотрим содержание первого блока - то есть организационные механизмы максимального раскрытия и применения качественных характеристик персонала. Лежащая в основе этой системы учебная программа (модуль) позволит для специалистов кадровой службы организации установить строго определенный объём знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения ими своих и дополнительных функций в соответствии с квалификационными стандартами и требованиями, действующими в АО «СОАТЭ».

Преимущества внедрения «модульной» системы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента:

1. Гибкость, адаптивность к меняющимся условиям, позволяющая достаточно быстро реагировать на структурные сдвиги в экономике (опираясь на прогнозы потребностей рынка труда, обеспечивает подготовку персонала необходимого уровня квалификации, хорошо приспособлена для непрерывного обучения);

2. Универсальность, которая позволяет обучать отличающиеся по уровню знаний и подготовки группы специалистов;

3. Возможность самостоятельного индивидуального обучения;

4. Ориентация на конечный результат;

5. Большая эффективность с точки зрения качества приобретаемых навыков и меньшие затраты вследствие сокращения сроков обучения.

Применение модульной системы повышения квалификации в АО «СОАТЭ» позволит, особенно в перспективе, при ускорении технических и структурных изменений в экономике, более гибко реагировать на потребности в квалифицированных кадрах. Поэтому речь должна идти не о единственном акте подготовки, а о внедрении модульной системы на правах юридически оформленного непрерывного метода обучения специалистов кадрового менеджмента.

Следующее направление совершенствования организации повышения квалификации – уход от формализованного подхода в обучающей деятельности. Исходя из данных количественного и качественного анализа профессиональных способностей специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ», можно заключить, что руководство Общества не придаёт особого значения основным элементам теории человеческого капитала. Ограниченность вызвана ориентацией на количественную информацию, с помощью которой кадровая служба пытается анализировать особенности процесса подготовки и переподготовки (вместо предпочтительного качественного подхода к структуре обучаемых и при оценке результатов обучения).

На основании результатов исследования, мы рекомендуем провести для специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ» модульную систему тренингов: «Системный подход к развитию лидеров и сотрудников с высоким потенциалом», «Навыки эффективного оперативного руководства», «Построение и оптимизация системы обучения в компании. Создание корпоративного учебного центра».

Программа модуля «Системный подход к развитию лидеров и сотрудников с высоким потенциалом» направлена на развитие умений эмоционального и харизматического лидерства, развитие лидерского потенциала.

Формирование лидерского потенциала предполагает развитие эмоционального интеллекта, формирование навыков стрессоустойчивости и

способности контролировать свои отрицательные эмоции в общении с подчиненными. Обучение методам внедрения системы Talent Management: планирование карьеры, корпоративные премиальные программы, развивающие бизнес-проекты.

Цель тренинга – сформировать у участников навыки самодиагностики, выработать самоконтроль и умение создавать себе ресурсное рабочее состояние, научиться быть уверенным в себе и овладеть искусством построения отношений с другими людьми, а также – управлять их профессиональным потенциалом.

Тренинг «Системный подход к развитию лидеров и сотрудников с высоким потенциалом» позволяет участникам приобрести и закрепить уверенность в себе, развить навыки эффективного лидерства в общении с коллегами и сотрудниками, научиться мотивировать подчиненных с помощью лидерских качеств, активизировать потенциальные возможности персонала.

Обучающий тренинг проходит в течение двух дней по 8 часов (всего 16 часов) в форме ролевых игр, дискуссий, мини-лекций, демонстраций и отработки приемов и техник.

Программа модуля «Навыки эффективного оперативного руководства» отличается от стандартных управленческих тренингов тем, что ориентирована на отработку навыков не стратегического управления, а ежедневной, оперативной работы руководителя. Основная масса программ, относящихся к теме «управленческие навыки», предлагает участникам стандартный (и не всегда полный) перечень основных функций менеджера, предложенных А. Файолем. При этом редко уделяется внимание тому, что не каждый день руководитель пишет стратегические планы, делает SWOT-анализ и разрабатывает системы работы с персоналом организации. Иногда требования организации не стыкуются с официально утвержденной стратегией, планы меняются, не успев начаться, а ответственный сотрудник, которому были делегированы все полномочия, может заболеть, а то и

уволиться и т.д. Создание алгоритмов эффективного поведения в подобных ситуациях и является основной задачей данного тренинга.

В процессе обучения участники тренинга отрабатывают навыки оперативного менеджмента с помощью деловых игр и решения профессиональных кейсов, направленных именно на оперативное управление в ситуациях непредвиденных изменений, а также анализируют варианты решения реальных управленческих задач, возникающих в их повседневной жизни.

В процессе семинара участники смогут получить практические навыки планирования работы подразделения на основе обозначенных целей, подготовки и проведения эффективных совещаний, управления мотивацией подчиненных, применения различных стилей лидерства в зависимости от ситуации, делегирования полномочий, проведения эффективного собеседования с кандидатом, конструктивной критики подчиненных и предоставления обратной связи.

Семинар носит интерактивный режим, основная работа строится на индивидуальных и групповых упражнениях, с анализом конкретных ситуаций и разработкой практических рекомендаций, тестированием и обменом опытом.

Цели тренинга: освоить навыки, необходимые для эффективного оперативного управления, повысить собственную эффективность в реализации основных функций руководителя.

Продолжительность программы второго модуля составляет три дня по 8 часов (всего 24 часа).

Третий модуль тренинговой программы «Построение и оптимизация системы обучения в компании. Создание корпоративного учебного центра» направлен на изучение составных элементов системы внутриорганизационного обучения, апробацию и внедрение новейших моделей, методов и технологий обучения персонала, анализ документов регламентирующих деятельность в области обучения персонала.

В процессе обучения специалисты кадровой службы приобретут навыки обучения персонала как средства достижения стратегических целей организации и повышения ценности человеческих ресурсов, изучат стратегию системы корпоративного обучения, определяют место обучения в системе управления персоналом организации, усвоят новейшие персонал-технологии, научатся разработке и внедрению систем обучения персонала, получают опыт создания корпоративного учебного центра в организации, овладеют методами определения потребностей в профессиональном обучении, научатся создавать модульные системы корпоративных программ, овладеют навыками технологий и процедур оценки эффективности обучения и методами их расчета.

Продолжительность программы три дня, по 8 часов каждый (всего 24 часа).

Целевой аудиторией модульной системы обучения могут быть: директора по персоналу, директора корпоративных учебных центров, руководители всех уровней, ведущие сотрудники службы управления персоналом, специалисты по обучению и развитию персонала, сотрудники, зачисленные в кадровый резерв компании.

Наша программа рассчитана на специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ» в количестве 24 человек и 4-х человек – линейных руководителей предприятия, которые примут участие в каждом модуле тренинговой программы. Для обеспечения эффективности внедрения проекта необходимо сформировать 2 группы по 14 человек.

Внедрение данного проекта в деятельность АО «СОАТЭ» включает в себя несколько этапов:

1. Разработка положения о кадровом резерве. Кадровый резерв - специально сформированная группа работников, достигших положительных

результатов в своей профессиональной деятельности, обладающих необходимыми для выдвижения на новые должности профессионально-деловыми качествами и прошедших необходимую подготовку. Развитие работников, включенных в кадровый резерв, осуществляют посредством реализации корпоративной программы обучения и развития работников, включенных в кадровый резерв.

Оценку эффективности работы с управленческим кадровым резервом, отдел кадрового администрирования должен проводить ежегодно до начала следующей периодической аттестации.

2. Формирование групп.

При формировании тренинговых групп необходимо учитывать особенности комплектования, чтобы не создавать в группе дискомфорт и напряжение:

- при комплектовании тренинговой группы, желательно, чтобы число мужчин и женщин в группе было примерно одинаковым;
- в тренинговую группу не рекомендуется включать мужей, жен, близких родственников, друзей;
- тренер является последней инстанцией при отборе людей в группы.

Он должен выбирать участников в группу с учетом нейтрального отношения к ним.

Модульную систему тренингов: «Системный подход к развитию лидеров и сотрудников с высоким потенциалом», «Навыки эффективного оперативного руководства», «Построение и оптимизация системы обучения в компании. Создание корпоративного учебного центра» рекомендуется проводить в малых группах численностью 12-15 человек. Специфика работы в малой группе позволяет лучше проработать все содержательные блоки.

3. Выбор тренера.

Ведущий тренинга, его личностные качества, профессиональные знания и умения являются в определенном смысле средством развития личности участников и их лидерских качеств. Ведущий должен выступать для участников тренинга реальной моделью желательного поведения, быть носителем основных

ценностей лидера, обладать лидерскими качествами, уметь демонстрировать лидерские способности в соответствующих ситуациях или, как минимум, быть экспертом в этих областях.

Иногда у руководства компании возникает желание организовать тренинг силами собственных специалистов. Однако, если в штате нет тренингового отдела или хотя бы специалиста, который действительно умеет разрабатывать и организовывать тренинги, то либо на переподготовку и обучение сотрудника уйдут значительные средства, либо, если этого не сделано, результат рискует оказаться далеким от желательного.

Профессионализм тренера и хорошо составленная программа еще не гарантия продуктивности обучения. Высокая эффективность инвестиций в развитие персонала может быть получена только при тщательной подготовке к предстоящему тренингу и учете множества факторов, начиная от предварительной работы с персоналом, продумывания плана закрепления приобретенных знаний, а также скрупулезном отборе тренера и программы, которая будет соответствовать корпоративной культуре компании.

4. Выбор места проведения тренингов.

Существует три основных варианта выбора места проведения тренинга:

помещение, предоставленное тренинговой организацией;

помещение, предоставленное компанией-клиентом: клиент ответственен за предоставление необходимого материально-технического обеспечения, поэтому предполагается определенная экономия. Тем не менее, возникает риск с потенциально возможным отвлечением участников от тренинга для выполнения экстренной работы в организации;

отдельное место проведения: тренинговая организация в полной мере ответственна за поиск помещения и его оборудование. Это вариант наиболее дорогостоящий, но практика показывает, что именно этот вариант и наиболее эффективный.

На эффективность тренинга значительное влияние оказывают особенности помещения, в котором он проводится. Основное требование к

помещению заключается в возможности свободного расположения участников кругом, поэтому для тренинга желательно использовать просторную комнату, не вызывающую субъективного ощущения тесноты. Кроме того, помещение должно быть изолировано от шума и не содержать отвлекающих внимание деталей и предметов. Для формирования ощущения защищенности необходимо исключить возможность появления непрошенных наблюдателей.

5. Подготовка списка оборудования, материалов для тренингов;

6. Утверждение списка участников;

7. Утверждение бюджета тренингов;

8. Заключение договора с тренерами;

9. Проведение тренингов;

10. Оценка эффективности проведения тренинговой программы.

По окончании тренинговой программы важно оценить ее эффективность. Это значит, что нужно понять, достигнуты ли поставленные цели, соответствует ли качество программы, рассчитать эффективность затрат на обучение и определить его практическую ценность - насколько успешно новые знания и навыки применяются в профессиональной деятельности.

Стоимость одного тренинга для группы (14 чел.) - 294 тысячи рублей. Модульная система тренингов предполагает проведение трех модулей программы, следовательно, чтобы достичь ожидаемых результатов, затраты увеличиваются в три раза (882 тыс. руб.). В программе повышения квалификации принимали участие 28 сотрудников кадровой службы (2 группы по 14 человек), следовательно, нужно провести 2 тренинговых программы (1764 тыс. руб.). С учетом дополнительных расходов, стоимость программы повышения квалификации специалистов кадрового менеджмента АО «СОАТЭ» составит 2084000 рублей.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Результаты оценки важны для совершенствования программы конкретного тренинга, а также для дальнейшего планирования профессионального обучения сотрудников и развития системы обучения в компании в целом. Если до начала тренинга не разработать четких методик и критериев его оценки, скорее всего, он окажется неэффективным. Методики и критерии готовит тренер или тренинг-менеджер (нередко привлекаются и непосредственные руководители будущих участников); с ними обязательно нужно ознакомить и сотрудников, направляемых на тренинг, и их непосредственных руководителей.

Оценка перед началом тренинговой программы является необходимым этапом в системе повышения квалификации кадров. Анализ результатов измерений, проведенных до начала тренинга позволяет определить исходный уровень знаний участников. В этом случае можно учесть эти знания при построении программы и удостовериться, что выбранные цели курса адекватно отражают потребности участников. Этот уровень знаний также создает стартовую площадку или начальную линию, с которой можно впоследствии сравнивать прогресс участников на пути к достижению целей тренинга.

Оценка уровня знаний после прохождения тренинговой программы проводится сразу после ее завершения и по истечении шести месяцев. Наиболее эффективным методом оценки является проведение во время завершающего занятия обзора материала, пройденного за время тренинга, и предоставление участникам ещё одной возможности проверить себя и взглянуть на свой прогресс при помощи ролевой игры, выступления, демонстрации или практики. Следующая после выполнения этого упражнения процедура оценивания (социометрическое анкетирование) показывает, что участники осознают то, чему они научились, и могут применять свой новый опыт на практике, на своем рабочем месте.

Оценка после завершения программы. На сегодняшний день исходной для построения многих систем оценки эффективности обучения

является модель Киркпатрика (Donald Kirkpatrick), предложенная автором еще в 1959 году. Исследователь выделяет четыре уровня оценки: реакции, усвоения, поведения, результатов.

1. Уровень реакций. Мотивация к обучению является критическим фактором его успешности □ люди учатся лучше, когда они позитивно относятся к целям и к самой ситуации обучения, а также к тренеру. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки участников тренинга. Оцениваться может как тренинг в целом, так и его отдельные части или аспекты.

Наиболее распространенный способ получения обратной связи от группы □ анкетирование. Его популярность объясняется минимальными временными затратами и низкой стоимостью; как правило, заполнение анкеты (или опросного листа) не вызывает трудностей ни у участников, ни у организаторов тренинга.

Опрос проводится в форме интервью, группового обсуждения, дискуссии. При групповом обсуждении тренер, как правило, задает схему/структуру отзыва, указывает, на какие моменты нужно обратить внимание при оценке.

Главное, что интересует на этом уровне (при любых способах оценки) - эмоциональное состояние участников, интерес, внимание, их мнение о качестве тренинга (полезность, уровень сложности материала и упражнений).

2. Уровень усвоения. При разработке программы тренинга ставятся реальные прагматичные цели - помочь людям повысить результативность деятельности на рабочем месте или освоить новые технологии.

Поэтому на уровне усвоения оценивается, насколько усовершенствовались знания, развились умения и изменились установки участников, что они смогут использовать на своем рабочем месте.

На этом этапе традиционно используются такие методы оценки, как профессиональные и поведенческие тесты, тематические опросники, контрольные упражнения, наблюдение и т. д. Оценивать прогресс участников

в результате обучения необходимо индивидуально, прогресс общегрупповой работы (при необходимости) оценивается дополнительно - например, если тренинг проводился для проектной группы.

Результаты оценки на этом этапе на самом деле важнее для тренера, чем для участников, поскольку он может понять насколько эффективными оказались выбранные им стратегия и методы обучения.

3. Уровень поведения. На данном уровне важно оценить практические результаты тренинга: используются/реализуются ли приобретенные участниками знания, умения и установки в трудовых ситуациях (в отличие от учебных) и насколько эффективно они используются в рамках профессиональной деятельности.

Для сравнения нового рабочего поведения с прежним (или с установленными корпоративными стандартами) используются как формальные методы (квалификационный экзамен, аттестация, выполнение контрольных заданий на рабочем месте), так и неформальные (структурированное наблюдение, ведение рабочих дневников и т. д.).

Обучение сотрудников имеет смысл для организации лишь в том случае, если они не просто применяют новые знания и умения, но с их помощью работают быстрее, качественнее, результативнее. Поэтому этот вид оценки проводится только спустя некоторое время после завершения тренинга, когда участники смогут попрактиковаться в применении новых знаний и умений на рабочем месте. Этот вид оценки может проводить и тренер и тренинг-менеджер, но к нему обязательно привлекают непосредственных руководителей участников тренинга.

4. Уровень результатов. Компания вкладывает деньги в обучение своих сотрудников для того, чтобы провести определенные изменения: повысить производительность труда, снизить издержки, освоить новые методы работы, внедрить новое оборудование и технологии и т. п. Поэтому необходимо оценить влияние результатов обучения на деятельность всей организации. Это также финальная оценка тренинга в целом.

На практике достаточно трудно изолированно оценить влияние программы обучения (тем более отдельного тренинга) на изменение деятельности крупной организации. Скорее можно установить связь между обучением и организационным развитием.

Разового тренинга недостаточно для того, чтобы добиться устойчивых изменений в профессиональной деятельности или поведении сотрудников.

Долгосрочный стабильный эффект дает только систематическое и системное обучение. Повысить эффективность тренинга могут специальные программы закрепления навыков, помогающие отслеживать проявление новых форм поведения в реальных ситуациях, проводящие «точечное» дообучение тех, кому это необходимо. Хорошо организованное внутреннее обучение позволяет провести диагностику сильных и слабых сторон компании, увидеть ее скрытые резервы и нереализованный пока потенциал сотрудников. Грамотно выстроенная система внутриорганизационного обучения (разработанная с учетом целей организации в целом, задач конкретного подразделения и потребностей личности) напрямую влияет на успешность работы всей компании, улучшает ее финансовые результаты, наращивает конкурентоспособность. Она повышает мотивацию сотрудников, эффективность индивидуальной и групповой работы; позволяет новичкам ускорить адаптацию в организации, узнать специфику работы; зачисленным в кадровый резерв дает возможность быстрее приобрести навыки и знания, необходимые для продвижения.

Экономический эффект от реализации проекта представляет собой соотношение результата, полученного в системе, с затратами, направленными на достижение данного результата. Социальная эффективность определяется по социальному эффекту, который предлагаемый проект может обеспечить. Предполагаемый результат состоит в увеличении производительности труда, в привлечении и удержании квалифицированных сотрудников, а также в повышении заинтересованности специалистов в профессиональном росте.

Реализация предлагаемого проекта позволит развить чувство

причастности и удовлетворить потребность в признании (по А. Маслоу) у специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ».

Социальная эффективность устанавливается на основе сокращения морального, материального, физического и других видов ущерба, который может быть нанесен некомфортными условиями для работы и жизнедеятельности трудовых ресурсов.

Все социальные факторы находятся в тесной прямой и обратной связи с экономическими факторами: повышение социальной эффективности, достигнутое в результате внедрения проекта совершенствования системы повышения квалификации специалистов кадровой службы в АО «СОАТЭ», будет обеспечивать достижение экономических результатов деятельности организации.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта по совершенствованию системы повышения квалификации специалистов кадровой службы в АО «СОАТЭ», используем формулу расчета эффективности деятельности.

Эффективность деятельности рассчитывается как отношение прибыли, полученной в результате осуществления деятельности, к расходам на нее.

$$Э(\text{деят.}) = 93849412,5 / 91765412,5 = 1,02.$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы повышения квалификации специалистов отдела кадров АО «СОАТЭ» составит в 2017 году 1,02. Поскольку $1,02 > 1$, то предлагаемый нами проект рентабелен и эффективен.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта совершенствования системы повышения квалификации специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ» состоит в следующем:

- увеличение производительности труда;
- сокращение текучести кадров;
- повышение уровня сотрудничества и улучшение социально-психологического климата коллектива;

- удовлетворенность сотрудников своим трудом;
- повышение степени доверия между руководством и специалистами;
- удовлетворение потребности в принадлежности к группе и признании.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют об эффективности запланированной кампании, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на квалификацию специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ», но и на все финансово-экономические показатели деятельности организации, прежде всего, на показатели прибыли, а также позволят достичь более устойчивого финансового положения организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Акционерное общество «СОАТЭ» на сегодняшний день является современной и развивающейся организацией. В Обществе постоянно совершенствуется система экологического менеджмента, разрабатываются и внедряются дополнительные требования к внутренней нормативно-правовой документации и строго контролируется их соблюдение.

Проанализировав систему повышения квалификации в АО «СОАТЭ», можно сказать, что обучению специалистов кадровой службы внимания уделяется крайне недостаточно. Не смотря на то, что в анализируемой организации служба УПиРП занимается развитием персонала,

дополнительное образование кадровой службы практически не финансируется.

Для улучшения сложившейся ситуации необходимо внедрить проект, на основании которого служба УПиРП сможет повысить квалификацию сотрудников отдела кадров и линейных руководителей, и, тем самым, актуализировать управленческий потенциал персонала.

Проект повышения квалификации разработан для специалистов кадровой службы, линейных руководителей различных подразделений АО «СОАТЭ». Модульная программа повышения квалификации включает в себя три модуля: «Системный подход к развитию лидеров и сотрудников с высоким потенциалом», «Навыки эффективного оперативного руководства», «Построение и оптимизация системы обучения в компании. Создание корпоративного учебного центра».

Программа модуля «Системный подход к развитию лидеров и сотрудников с высоким потенциалом» направлена на развитие самоконтроля, формирование навыков стрессоустойчивости и способности контролировать отрицательные эмоции в общении с подчиненными. В процессе обучения участники программы освоят техники активизации ресурсного рабочего состояния, овладеют искусством управления профессиональным потенциалом персонала.

Тренинговый модуль «Навыки эффективного оперативного руководства» ориентирован на отработку навыков ежедневной, оперативной работы руководителя. Создание алгоритмов эффективного экстремального (оперативного) менеджмента в непредвиденных ситуациях и является основной задачей данного тренинга.

В процессе обучения участники получают практические навыки планирования работы подразделения на основе обозначенных целей, подготовки и проведения эффективных совещаний, управления мотивацией подчиненных, применения различных стилей лидерства в зависимости от ситуации, делегирования полномочий, проведения эффективного

собеседования с кандидатом, конструктивной критики подчиненных и предоставления обратной связи.

Третий модуль тренинговой программы «Построение и оптимизация системы обучения в компании. Создание корпоративного учебного центра» направлен на изучение составных элементов системы внутриорганизационного обучения, апробацию и внедрение новейших моделей, методов и технологий обучения персонала, анализ документов регламентирующих деятельность в области обучения персонала.

В процессе обучения специалисты кадровой службы изучат стратегию системы корпоративного обучения, усвоят новейшие персонал-технологии, научатся разработке и внедрению систем обучения персонала, получат опыт создания корпоративного учебного центра в организации, овладеют методами определения потребностей в профессиональном обучении, научатся создавать модульные системы корпоративных программ, овладеют навыками технологий и процедур оценки эффективности обучения и методами их расчета.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы повышения квалификации специалистов отдела кадров АО «СОАТЭ» состоит в следующем: увеличится производительность труда; сократится текучесть кадров; улучшится социально-психологический климат коллектива; повысится удовлетворенность сотрудников своим трудом; увеличится степень доверия между руководством и специалистами; обеспечится удовлетворение потребности в принадлежности к группе и признании.

Показатели экономической эффективности проекта свидетельствуют о высокой результативности запланированной кампании, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на квалификацию специалистов кадровой службы АО «СОАТЭ», но и на все финансово-экономические показатели деятельности организации, прежде всего, на

показатели прибыли, а также позволят достичь более устойчивого финансового положения организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.Н. Профессиональная подготовка кадров: [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 120 с.
2. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 224 с.
3. Азарова, О. Тайм-менеджмент за 30 минут: [Текст] / О. Азарова. Ростов н/Д: Феникс, 2007.- 160 с.
4. Анисимов, О.С. Стратегическое управление. Единство интеллектуальных, нравственных и духовных оснований: [Текст] /О.С. Анисимов. М.: 2012. - 335с.

5. Аринина, Г.А. Изучение личности в организации (технологический подход) : [Текст] / Г.А. Аринина. М.: Изд-во РАГС, 2016. - 280с.
6. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: [Текст] / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. - Ростов-на-Дону, 2009. - 448с.
7. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: [Текст] / Г.В. Атаманчук. М.: Академический проект; Культура, 2010. - 544с.
8. Аширов, Д.А. Управление карьерой в организации: [Текст] / Д.А.Аширов, А.С. Егоров. - М., 2013. - 163 с.
9. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Мастерство, 2015. 224 с.
10. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. Учеб.пособие - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2012. - 352 с.
11. Бендер, П. Лидерство изнутри: [Текст] / П. Бендер, Э. Хеллман. - Мн.: Попурри, 2015. - 304 с.
12. Беннис, У. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения: [Текст] / У. Беннис, Р. Томас. - М.: Вильямс, 2008. 208 с.
13. Вачков, И.В. Психологический тренинг: методология и методика проведения: [Текст] / И. В. Вачков. - М.: Эксмо, 2010. - 560 с.
14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: [Текст] / В.Р. Веснин. Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2011. - 496 с.
15. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: [Текст] / В.Р. Веснин. Учебное пособие - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011.-688 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент: [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. Учебное пособие - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2016. -670 с.
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент: [Текст] / И.Н. Герчикова. Учебное пособие - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2016. - 685 с.
18. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: [Текст] / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. М.: Альпина Бизнес Букс. 2015.
19. Грабауров, В. А. Информационные технологии для менеджеров: [Текст] / В.А.Грабауров. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 368 с.
20. Дафт, Р.Л. Уроки лидерства: [Текст] / Р.Л. Дафт. М.: Эксмо, 2006. - 480с.

21. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента: [Текст] / П.Ф. Друкер. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2016. - 432с.
22. Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии: [Текст] / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400с.
23. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга: [Текст] / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2015. – 256 с.
24. Евтихов, О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика: [Текст] / О.В. Евтихов. - СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
25. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: [Текст] / А.П.Егоршин. [Текст]: Учебное пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2015. — 320 с,
26. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: [Текст] / А.П.Егоршин. [Текст]: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 352 с.
27. Егоршин, А.П. Управление персоналом: [Текст] / А.П.Егоршин. Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
28. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: [Текст]/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
29. Занковский, А.Н. Организационная психология: [Текст] / А.Н. Занковский. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». - 2-е изд. - М.: Флинта: МПСИ, 2012. - 648 с.
30. Захарова, Г.И. Теория и методика психологического тренинга: [Текст] / Г.И. Захарова. Учебное пособие. – Челябинск.: ЮУрГУ, 2008. – 44 с.
31. Казиачевская, Г. Б. Менеджмент: [Текст] / Г.Б. Казиачевская. Учебное пособие– 9-е изд. – Изд. Д. Феникс, 2008. – 344 с.
32. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем: [Текст] / С.И. Калинин. - СПб.: Речь, 2016. - 371с.
33. Карпов, А.В. Психология менеджмента: [Текст] / А.В. Карпов. Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2015. - 584 с.
34. Карташова, Л. В. Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации: [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. Учебное пособие, М.: Инфра-М, 2016. - 395 с.

35. Кете де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: [Текст] / Кете де Врис Манфред - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 311 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
37. Кипнис, М. Тренинг лидерства: [Текст] / М.Кипнис. М.: Ось-89, 2016. - 144с.
38. Кишкель, Е.Н. Социология и психология управления: [Текст] / Е.Н. Кишкель. Учеб. пособие - М.: Высш. шк., 2015. - 296 с.
39. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности: [Текст] / С.Р. Кови. - М.: Альпина Бизнес Брукс, 2016. - 375с.
40. Креймс, Д.А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать форму лидерства: [Текст] / Д.А. Креймс. - М.: Поколение, 2007. - 336с.
41. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства: [Текст] / Р.Л.Кричевский. - М.: Стаут, 2010. - 542с.
42. Кроль, Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг: [Текст] / Л.Кроль, Е. Пуртова. - М.: Независимая фирма «Класс», 2011. - 464 с.
43. Крысько, В.Г. Социальная психология: Курс лекций: [Текст] / В.Г. Крысько. – СПб.: Питер, 2007. – 431 с.
44. Кучер, Е. Технологии развития лидерского потенциала: [Текст] / Е.Кучер. С- 33-42
45. Латфуллина, Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллина. – СПб.: Питер, 2016. – 432 с.
46. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: [Текст] / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с.
47. Льюис, Д. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно: [Текст]/ Д. Льюис. - СПб.: Питер, 2014. - 160 с.
48. Мак-Нейр Ф. Заставьте их работать! : [Текст] / Ф. Мак-Нейр. - М.: Издательство «Добрая книга», 2013. - 240 с.
49. Немов, Р.С. Психология: [Текст] / Р. С. Немов. - М.: Юрайт, 2010. – 639с.
50. Оценка эффективности тренинга [Электронный ресурс]: 2004-2012 HR –Portal: Сообщество HR–Менеджеров. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-effektivnosti-treninga>.

51. Пинкин, Ю.В. Руководство консультанта прямых продаж: [Текст] / Ю.В. Пинкин. - 2015. - 76 с.
52. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: [Текст] / В.П. Пугачев. Учебное пособие, М.: Аспект-Пресс, 2007. - 397 с.
53. Пузиков, И.В. Технология ведения тренинга: [Текст] / И.В. Пузиков. – М.: Бизнес-книга, 2007. – 224 с.
54. Роббинз, Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: [Текст] / Роббинз, - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 464с.
55. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности: [Текст] / Д. Уитмор. М.: МАК, 2015. - 160
56. Фарсон, Р. Парадоксы лидерства: [Текст] / Р.Фарсон, Р.Кейес. - М.:ООО Издательский Дом «София», 2016. - 160с.
57. Филатов, Ф. Р. Основы психологии: [Текст]/ Ф. Р. Филатов. - М.: Дашков и К ; Ростов н/Д : Наука-Пресс, 2007. - 656 с.
58. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс: [Текст] /С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. - 400 с.
59. Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности: [Текст] / С.А.Шапиро, А.Я.Шапиро. - М.: Изд-во Альфа-Пресс, 2016. - 256с.
60. Этапы карьеры и ее планирование [Электронный ресурс] / Веснин В.Р. - Режим доступа:
http://www.elitarium.ru/2006/11/30/jetapy_karery_i_ee_planirovanie.html, - Загл. с экрана. Дата обращения: 14.02.2017.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Структура управления АО «СОАТЭ»

