

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ЗАО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА №2»)**

студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Князевой Олеси Андреевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
профессор кафедры
менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Землянухина Н.С.
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ. Демократическое общество и рыночная экономика требуют образованных людей, рабочих высокой квалификации. В современных условиях целенаправленное сочетание теории и практики наиболее ценно. Общая теоретическая техническая подготовка становится более необходимой, чем раньше. Она нужна не только ведущим категориям персонала, но и рабочим, занимающим низкие уровни в иерархической структуре предприятия. Современные технологии сами по себе и формы организации, позволяющие продуктивно их использовать, требуют подготовки работника иного типа, обладающего новыми навыками, высокой квалификацией, способного и готового к переменам.

Неоднократное возвращение людей в той или иной форме в образовательный процесс становится нормой для профессиональной карьеры. В высокоразвитых странах в ближайшие десятилетия каждый работник на протяжении своей карьеры будет вынужден неоднократно менять место работы, и даже ее профиль. Такое явление, естественно, сопровождается растущим спросом на получение образования в разных формах с использованием новых технологий.

В научной литературе по обозначенной проблематике описывается множество методов, технологий и инструментов оценки и управления квалификацией персонала (А. Альберт, У. Брэдик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, А.В. Карпов, Р.Л. Кричевсий, И.Д. Ладанов, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткин, Ф. Хедоури и др.).

В настоящее время, в условиях диверсификации образования в Российской Федерации разрабатываются новые научные подходы к содержанию и организации системы повышения квалификации (О.А. Абдуллина, М.Я. Басов, Б.З. Вульф, С.Б. Елканов, Н.Д. Никандров, Л.Ф. Спирин и др.). Возрастающая роль образования взрослых в современном обществе обуславливается ускоренным развитием научно-технического и социального прогресса, глобальной технологизацией в экономически развитых

странах мира, ростом интеллектуализации общества, способностью производства усвоения, накопления и использования новых знаний и т.п.

Вызывает интерес зарубежный опыт подготовки и повышения квалификации представителей малого бизнеса. Большой вклад в изучение этого вопроса внесли Е.В. Бешкинская, И.В. Вдовина, Шайхутдинова Г.Ф. и др.

Предмет исследования - организационно управленческие отношения касательно повышения квалификации персонала.

Объект исследования – особенности повышения квалификации персонала предприятия.

Цель данной работы заключается в рассмотрении повышения квалификации персонала в ЗАО «Мебельная фабрика №2»

Исходя из цели, перед работой ставится следующий ряд **задач**:

- раскрыть понятие повышения квалификации персонала на предприятии;
- рассмотреть методы организации повышения квалификации персонала;
- проанализировать новые тенденции в системах повышения квалификации и их применение в российской практике.
- проанализировать организацию повышения квалификации на примере ЗАО «Мебельная фабрика № 2» г. Саратов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы повышения квалификации персонала» раскрываются понятие, методы, новые зарубежные тенденции в сравнении с российской системой повышения квалификации персонала.

Квалификация — это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности.

Уровень подготовленности в квалификационном плане является совокупностью направлений на осуществление таких задач, как:

- получение и повышение квалификационного уровня, который отвечает текущей и перспективной цели организационной структуры и обеспечивает выполнение требования, которое предъявляется рабочими местами к способности сотрудника организации,
- повышение квалификационного уровня персонала, который имеет определенный опыт, нежели нанимать новый персонал, который не имеет элементарных ЗУН,
- развивать управленческие умения,
- изучать и анализировать новые нормативно-правовые документы,
- содействовать и определять содержание самообразования, оказывать помощь и поддерживать педагогические кадры в подготовке к аттестации и внедрению инноваций в профессиональный процесс.

В повышение квалификации необходимо включать обучение сотрудников в специализированных учебных заведениях (очное и заочное), а также обмен опытом, самообучение, посещение выставок, чтение специальной литературы.

Важнейшими методами обучения являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: проведение конференций и семинаров, чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, формирование групп по обмену опытом.

Таким образом, сформированная и успешно функционирующая система обучения, переобучения и повышения квалификации персонала в организации

не только будет способствовать всестороннему раскрытию и реализации потенциала каждого ее сотрудника, но и позволит добиться максимальной эффективности любого производства в условиях конкурентной среды.

В зарубежных странах начиная с 90-х гг. XX в. наибольшее внимание в системе повышения квалификации уделяется интерактивным методам, связанным с практической отработкой передаваемых знаний, умений и навыков.

Процесс обучения, оформленный в виде проекта с практическим уклоном, также осуществляется непосредственно на том предприятии, где работает обучающийся. Время профессиональной подготовки не нормировано и согласуется с производственным процессом на предприятии. Большое значение имеет наличие у обучающегося способности самостоятельно организовывать учебный процесс и управлять им. Кроме того, обучающийся самостоятельно ведет всю документацию, связанную с процессом обучения. По завершении обучения ученику выдается соответствующий сертификат. Подобная методика получила название «Системы повышения квалификации с ориентацией на трудовой процесс».

Интересным также является создание учебных социальных сетей, использующих технологию так называемого смешанного обучения (blended learning), включающую в себя как аудиторные занятия, так и занятия в режиме онлайн.

Все больше крупных российских компаний внедряет в процесс обучения персонала технологии E-learning. При синхронизированном обучении персонал компании получает новые знания одновременно под руководством преподавателя. Крупные компании часто проводят занятия с использованием видео- или конференц-связи, а так же через On-line трансляции в сети Интернет. При этом сам процесс повышения квалификации персонала компании, как в виртуальных классах, так и в рабочих группах может быть синхронным (чат) или асинхронным (форум).

Однако для достижения наилучшего результата необходимо смешанное обучение, совмещающее вышеперечисленные методы.

По результатам зарубежных исследований отмечается «увеличение экономической эффективности и производительности там, где применяют смешанный подход в отличие от «чистого» электронного обучения. Другие исследования говорят об уменьшении текучести кадров и о сокращении времени, необходимого на обучение при применении смешанного подхода.

Современные технологии обучения и повышения квалификации персонала представляют широкий простор для творчества. Фактически, сегодня руководитель компании может воплотить любую свою идею в сфере обучения и повышения квалификации персонала. Важно, чтобы выбранная технология соответствовала целям обучения и использовалась системно. Ведь практика показывает, что обучение и повышение квалификации персонала следует рассматривать не как самоцель, а как составную часть внутрифирменной системы контроля качества производимой продукции в целях обеспечения ее конкурентоспособности на международных рынках.

В главе 2 «Анализ повышения квалификации персонала в ЗАО «Мебельная фабрика № 2» г. Саратов» дана характеристика деятельности ЗАО «Мебельная фабрика №2», проанализированы методы повышения квалификации персонала на предприятии, потребность в повышении квалификации.

Закрытое акционерное общество «Мебельная фабрика № 2» было образовано в мае 1993 г. частными лицами.

Основным видом деятельности ЗАО «Мебельная фабрика № 2» является производство и реализация корпусной мебели.

Исходя из результатов анализа деятельности предприятия было выяснено, что управление находится в несогласии с подчиненными, приоритеты расставлены неверно, отсюда следует неравное положение отделов производства и продаж, ввиду этой ситуации, предлагается метод решения, а именно усовершенствование методов повышения квалификации сотрудников.

Достаточно большое внимание на предприятии уделяется обучению и повышению квалификации персонала. Это касается как менеджеров по продажам, так и производственных кадров. Информация о проводимых мероприятиях распространяется директорам, заместителями по соответствующим направлениям.

При анализе и оценке вопроса о частоте обучения сотрудников коммерческого подразделения по программам дополнительного профессионального образования было показано, что 25% респондентов периодически посещают циклы повышения квалификации. Из них основную часть (40%) составили сотрудники, которые на момент анкетирования прошли обучение 1-2 раза, 23% респондентов обучались 2-3 раза и 15% специалистов - 5 и более раз.

Анализ организации повышения квалификации персонала ЗАО «Мебельная фабрика № 2» показал, что в основном на предприятии отдается предпочтение традиционным методам), в то время как хорошо зарекомендовавшие за рубежом и уже внедряющиеся в отечественной практики методы повышения квалификации не используются.

В результате анализа было выявлено, что в ЗАО «Мебельная фабрика № 2» отсутствует система организации повышения квалификации персонала.

Выявление потребности в повышении квалификации кадров ЗАО «Мебельная фабрика № 2» может быть осуществлено на следующих уровнях:

- на уровне организации
- на уровне структурного подразделения
- на уровне отдельного работника.

Уровень «организация». В 2016 г. ЗАО «Мебельная фабрика № 2» в целях расширения ассортимента и удержания доли рынка начала производство декоративных элементов мебели. Индивидуализация выпускаемой корпусной мебели за счет декора, с одной стороны позволило привлечь большее количество покупателей, а с другой стороны вызвало технологические

изменения. От оператора станка ЧПУ требуется знание основ программирования устройства числового программного управления.

Уровень «структурное подразделение».

За последние три года выручка от реализации упала на 9%, и данное падение только частично можно объяснить неблагоприятной экономической конъюнктурой. Если проследить структуру личных продаж менеджеров за 2016 г. то видно, что 57% менеджерского состава имеют низкий уровень личных продаж.

Анализ работы производственного подразделения фабрики показал, что так же существует проблема недостаточной квалификации рабочего персонала, среднее значение уровня брака за последние три года составило 4,9%, что значительно выше «допустимого» (среднего по отрасли) процента брака для мебельной промышленности равный 3,5%.

Так, доля вины производственного персонала в браке продукции в среднем за последние три года составила 88%, а в 2016 г. составила 93%, что в основном связано с внедрением новой продукции.

В процессе дальнейшей обработки данных анкетирования было установлено, что около 80% сотрудников фабрики имеют высокую потребность в обучении по программам повышения квалификации.

Данные результаты демонстрируют высокую заинтересованность сотрудников фабрики в повышении профессиональной компетенции. Однозначно, что данный аспект обусловлен высокой мотивацией для удовлетворения собственных потребностей.

Однозначно высокое стремление было выявлено у специалистов в отношении возможности повысить свой профессиональный статус – 80%. В равной степени разделились мнения между получением более высокой должности, повышением зарплаты и возможностью для перехода на другую должность по 5% соответственно. Иную мотивацию отметили 4-5% сотрудников.

В главе 3 «Направления совершенствования повышения квалификации персонала ЗАО «Мебельная фабрика № 2» обосновываются совершенствование методов повышения квалификации персонала предприятия, а также мероприятия по его осуществлению, описана экономическая эффективность мероприятий.

Для *отдела продаж* произведены следующие мероприятия. Выполненный анализ существующей организации повышения квалификации в ЗАО «Мебельная фабрика № 2» показал, что в целях совершенствования повышения квалификации необходимо осуществление следующих рекомендаций:

- внедрение технологии E-learning как метода повышения квалификации сотрудников коммерческого подразделения предприятия;
- использование электронных образовательных ресурсов (ЭОР) в повышении квалификации производственного персонала

Анализ международного опыта показал, что, например, «Система обучения персонала, основанная на моделировании компетенций» («Strategic Systems Model»)¹ предполагает выполнение следующих пяти шагов:

- Выявление и анализ потребности в обучении, основанном на компетенциях.
- Разработка моделей компетенций по видам деятельности.
- Определение учебного плана в соответствии с моделями компетенций.
- Реализация обучения, направленного на достижение необходимого уровня мастерства.
- Оценка результатов обучения.

Компьютерная технология дистанционного обучения является достаточно недорогой и простой в реализации, для ее применения сотрудник коммерческого подразделения ЗАО «Мебельная фабрика № 2» должен иметь

¹ Knapper T., Gropley A. Lifelong learning and adult education . – Wash., London: Croon Hein, 1995. P. 53.

всего лишь доступ к персональному компьютеру с мультимедийными возможностями и необходимый набор мультимедийных обучающих программ.

Одними из таких программных продуктов является комплекс продуктов 1С: Электронное обучение, разработанный на базе платформы 1С: Предприятие 8.3. Он представляет собой конструктор курсов, позволяющий загружать различные виды данных (текстовых, мультимедиа) для реализации электронного обучения.

Электронный курс может быть использован сотрудниками службы персонала, менеджерами по обучению, руководителями отделов продаж, супервайзерами, консультантами для решения следующих задач:

Обучение торгового персонала:

- проведение внутреннего обучения и контроль его результатов,
- закрепление навыков, полученных на тренинге продаж;

Оценка уровня компетентности торгового персонала:

- оценка текущего уровня квалификации,
- проведение аттестаций,
- тестирование кандидатов при приеме на работу.

Для *производственного персонала* были произведены следующие мероприятия. Традиционный подход ЗАО «Мебельная фабрика № 2» к повышению квалификации специалистов на станках с ЧПУ предполагает значительные затраты станочного времени, поскольку станок исключен из производственного процесса на время обучения.

Тренажер Simulator CNC v6.500 может применяться при подготовке операторов станков с ЧПУ и обучение специалистов основам программирования устройства ЧПУ с тренингом практической работы на имитации модели токарного станка.

Данное приложение позволяет приобрести навыки, необходимые при работе на типовом станке с ЧПУ.

Продукт обеспечивает целостное восприятие процесса обработки детали с использованием управляющих программ, обучает основам программного управления металлорежущими станками.

Экономическая эффективность мероприятий может быть описана следующим образом.

У предприятия на повышения квалификации отдела продаж были следующие расходы: 201.8 тыс. руб.

Экономический результат составляет: 429 тыс. руб.

Для повышения квалификации производственных сотрудников затраты составили 773 тыс. руб, а экономический результат составил 1068 тыс. руб.

Из произведенных расчетов следует, что при условии внедрения разработанных мероприятий годовой экономический эффект предприятия составит 1498,25 тыс. руб. Коэффициент экономической эффективности больше 1.

Расчет эффективности разработанных мероприятий говорит о том, что мероприятия, предложенные в данном проекте, являются целесообразными и необходимыми для данного предприятия.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение, под которым понимается процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков) и знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели — подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. С позиции производственно-технического назначения, в процессе профессионального обучения выделяют три стадии: подготовку; переподготовку; повышение квалификации кадров;

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система, должна быстро реагировать на изменения

потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставлять работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Главная задача современной системы подготовки и повышения квалификации – преодоление несоответствий, которые сложились в прошлом, в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Обусловлено это тем, что есть необходимость научно обоснованного определения реальных потребностей предприятий в квалифицированных кадрах, которых имелось бы нужное количество и которые обладали бы определенным качеством.

Приоритетными методами обучения в системе повышения квалификации кадров в западных странах являются интерактивные методы, где главное внимание уделяется практической отработке передаваемых знаний, умений и навыков. Возрастающий поток информации требует внедрения таких методов обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечивать высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике.

В то же время, анализ системы повышения квалификации показывает дефицит конкретных программ, направленных на профессиональное обучение кадров предприятия.

Существующая система повышения квалификации настроена, прежде всего, на обучение и переподготовку квалифицированных кадров крупного производства, тогда как профессиональная подготовка специалистов малого бизнеса, имеющая отличия в силу не только специфики своей профессиональной функции, но и существующей нормативно-правовой базы, учебно-программной документацией, методического обеспечения и т.д., требует иного подхода, учитывающего особенности, реальные потребности и возможности этой категории обучающихся.

