

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка мероприятий по повышению квалификации  
персонала организации (на примере НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»)

Студент

Т. В. Савина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель,

Т. В. Полякова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Савина Татьяна Васильевна

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т. В.

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению квалификации кадров в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

Объект исследования - НПК ЗАО "УНИВЕРСАЛ"

Предмет исследования - система управления персоналом исследуемой организации.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Актуальность темы исследования связана с тем, что успешное развитие организации зависит от персонала и его квалификации, умения и желания продуктивно работать. Поэтому одно из ключевых мест в общей стратегии предприятия занимают вопросы эффективного управления персоналом. Особенно ярко это выражается в сфере технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств. Основным ресурсом организации задействованной в данной сфере является правильно подобранный персонал. Именно от уровня квалификации персонала зависит не только репутация фирмы, но и финансовый результат деятельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами - НПК ЗАО "УНИВЕРСАЛ" при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 35 источника и 3 приложения. Общий объем работы, без приложений, 62 страниц машинописного текста, в том числе 15 таблиц и 21 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации .....	7
1.1 Понятие повышения квалификации персонала организации.....	7
1.2 Методы повышения квалификации персонала организации .....	13
2 Анализ квалификации персонала организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».....	24
2.2 Анализ квалификации персонала организации .....	27
2.3 Анализ применяемых методов повышения квалификации персонала.....	35
3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».....	41
3.1 Мероприятия по повышению квалификации персонала организации .....	41
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	47
Заключение .....	51
Список используемой литературы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложения .....	57

## Введение

Актуальность темы исследования связана с тем, что в течение последних нескольких десятилетий, подготовка и повышение квалификации персонала заняли важнейшее место в процессе регулирования деятельности компании. Процесс планирования движения по карьерной лестнице, создание базы будущих руководителей, профильное образование – все это представляет собой совокупность планов профессионального развития сотрудника. На данный момент, все крупные лидирующие корпорации стали самостоятельно проводить квалификацию сотрудников. Большинство из таких организаций даже организовали специализированные учебные центры, школы и институты. Вследствие всего этого, переподготовка и повышение квалификации персонала стали одной из самых крупных статей расходов организаций.

Сейчас компании понимают профессиональную подготовку и дополнительное образование, как стабильный процесс, действующий на протяжении всего времени работы, и способствующий продвижению компании среди конкурентов, а также помогающий в подготовке специалистов совершенно нового, более высокого, уровня специализации, которые способны нестандартно мыслить и делать правильный выбор в любой ситуации.

Особенно ярко это выражается в сфере технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств. Основным ресурсом организации задействованной в данной сфере является правильно подобранный персонал. Именно от уровня квалификации персонала зависит не только репутация фирмы, но и финансовый результат деятельности.

В течение последних нескольких десятилетий, подготовка и повышение квалификации персонала заняли важнейшее место в процессе регулирования деятельности компании. Процесс планирования движения по карьерной лестнице, создание базы будущих руководителей, профильное образование – все это представляет собой совокупность планов профессионального развития сотрудника. На данный момент, все крупные лидирующие корпорации стали

самостоятельно проводить квалификацию сотрудников. Большинство из таких организаций даже организовали специализированные учебные центры, школы и институты. Вследствие всего этого, переподготовка и повышение квалификации персонала стали одной из самых крупных статей расходов организаций.

Сейчас компании понимают профессиональную подготовку и дополнительное образование, как стабильный процесс, действующий на протяжении всего времени работы, и способствующий продвижению компании среди конкурентов, а также помогающий в подготовке специалистов совершенно нового, более высокого, уровня специализации, которые способны нестандартно мыслить и делать правильный выбор в любой ситуации.

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению квалификации кадров (на примере НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»).

В соответствии с поставленной целью, можно обозначить следующие задачи:

- определить понятие повышения квалификации кадров;
- выявить современные тенденции повышения квалификации кадров;
- провести диагностику системы обучения и повышения квалификации кадров в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»;
- разработать программу обучения и повышения квалификации персонала в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»;
- провести оценку эффективности обучения и уровня квалификации кадров.

Объектом бакалаврского исследования выступает деятельность НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ». Предметом исследования является внутрифирменное обучение и повышение квалификации кадров.

Теоретическую и методологическую базу бакалаврской работы составили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные системе управления персоналом, включая специфику создания системы внутрифирменного обучения.

Методологической основой работы является системный и структурно-функциональный подход к анализу объектно-предметной области исследования, подчеркивающий необходимость изучения системы управления человеческими ресурсами. В процессе исследования применялся диалектический подход, использовались методы статистического и сравнительного анализа, наблюдения и экспертных оценок, обобщения.

Практическая значимость: теоретические положения и практические рекомендации могут применяться при совершенствовании системы управления персоналом и создании проекта внутрифирменного обучения и повышение квалификации кадров в организации в том числе, в деятельности НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка литературы и приложений.

# 1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала организации

## 1.1 Понятие повышения квалификации персонала организации

В течение последних нескольких десятилетий, подготовка и повышение квалификации персонала заняли важнейшее место в процессе регулирования деятельности компании. Процесс планирования движения по карьерной лестнице, создание базы будущих руководителей, профильное образование – все это представляет собой совокупность планов профессионального развития сотрудника. На данный момент, все крупные лидирующие корпорации стали самостоятельно проводить квалификацию сотрудников. Большинство из таких организаций даже организовали специализированные учебные центры, школы и институты. Вследствие всего этого, переподготовка и повышение квалификации персонала стали одной из самых крупных статей расходов организаций.

Сейчас компании понимают профессиональную подготовку и дополнительное образование, как стабильный процесс, действующий на протяжении всего времени работы, и способствующий продвижению компании среди конкурентов, а также помогающий в подготовке специалистов совершенно нового, более высокого, уровня специализации, которые способны нестандартно мыслить и делать правильный выбор в любой ситуации.

Наиважнейшая составляющая работы компании – ее персонал. Характеризовать его можно по многим критериям, самым важным из которых является квалификация. Следовательно, повышение квалификации управление персоналом – это первостепенные задачи, которые стоят перед управленцами, желающими достичь максимальных результатов в работе. Поэтому, компании регулярно проводят обучение, тренинги, конвенции, которые способствуют приобретению новых знаний сотрудниками, развитию, повышают качество выполняемых ими работ, это называется повышением квалификации.

В современных условиях обучение персонала выполняет две основные функции: оптимизацию использования сотрудников и увеличение их мотивации и уровня лояльности. Реалии современной жизни обуславливают необходимость постоянного повышения квалификации различными формами и методами. К таким реалиям относятся: ввод в эксплуатацию новой сложной техники, использование передовых технологий, запуск в производство новых товаров, рост коммуникационной сферы.

Современный мир становится единым рынком, где между собой конкурируют страны. В этом соперничестве побеждают государства, имеющие развитую систему непрерывного обучения работников.

Мир технологий и информатики непрерывно меняется — этим также обусловлена необходимость постоянного повышения квалификации персонала. Неоспорим тот факт, что оптимизация использования существующих сотрудников за счет постоянного повышения уровня их квалификации гораздо эффективнее и выгоднее для руководства, чем прием на работу новых работников. Однако цели обучения, которые преследуют работник и работодатель, в значительной степени не совпадают.

Планирование программ обучения является компонентом общего планирования трудовых ресурсов. К общему планированию также относится плановый расчет набора и проектирование карьеры.

Существует три основных формы обучения сотрудников: подготовка новых сотрудников, повышение квалификации работающих и их переподготовка (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Виды обучения [11, с. 124]

Подготовка новых сотрудников — обучение и выпуск новых специалистов, осуществляемые организованно и систематически различными специальными образовательными учреждениями [12].

Повышение квалификации работающих сотрудников — совершенствование знаний, навыков, квалификационных умений, коммуникационных компетенций, техник принятия решений и работы в группе тех сотрудников, которые уже состоят в штате предприятия [12].

Переподготовка сотрудников — освоение работниками новых компетенций, навыков, приобретение новых знаний и умений в связи с появлением новых специальностей или дополнительных требований в уже существующих [5].

В настоящее время, как в нашей стране, так и за рубежом общепринятыми считаются три формы переподготовки и повышения квалификации персонала. Форма обучения, направленная на приобретение новых знаний, необходимых в текущий момент или в самой ближайшей перспективе. Эта форма называется специализированным обучением. Эффект от ее применения рассчитан на краткосрочную перспективу, но позволяет работнику сохранить свое рабочее место и повышает мотивацию оставаться на нем.

Форма обучения, повышающая внутриотраслевую и межотраслевую мобильность сотрудника, эффективная в долгосрочной экономической перспективе. Такая форма называется многопрофильным обучением. Она является рискованной для работодателя, т.к. меньше привязывает сотрудника к существующему рабочему месту и дает ему возможность поиска новых вариантов применения полученных знаний.

Форма обучения, направленная на развитие личностных качеств, приобретение новых неспециальных знаний и умений, расширяющих кругозор и повышающих психологическую устойчивость. Такая форма обучения в наибольшей степени распространена в научной, образовательной сфере, а также среди руководителей и топ-менеджеров.

Предметом повышения квалификации как метода управления персоналом являются [14]:

- знания — приобретение методических, теоретических и практических компетенций, необходимых сотруднику на рабочем месте для исполнения своих функций и обязанностей;

- умения — специальные техники, позволяющие работнику реализовывать те функции, которые требуются от него на конкретном рабочем месте;

- навыки — уровень практического применения приобретенных знаний, на котором достигается осознанный самоконтроль освоения специальности; коммуникативные и поведенческие компетенции — практические навыки, позволяющие сотруднику оптимизировать свое социальное взаимодействие и приобрести новые полезные связи внутри группы и коллектива.

Расширение знаний сотрудников способствует развитию компании по таким направлениям [21]:

1. Подбор и расстановка кадров. Способных и образованных работников манит возможность обучаться и получать новый опыт. Как следствие, сотрудникам нравится работать, они видят перспективы для реализации себя в полной мере, в связи с этим текучесть кадров в компании существенно снижается.

2. Использование новых технологий и производственных систем. Многие компании оснащены техникой, которая имеет большое влияние на все процессы организации и управления работой компании, однако она довольно часто не используется из-за отсутствия кадров, знающих как правильно ее эксплуатировать. Существенно увеличивают производительность труда меры по обучению нюансам пользования определенной техникой непосредственно в стенах организации.

3. Качество продукции и услуг. Обучение сотрудников существенно влияет на качество конечного продукта или услуги, в большей степени это

касается лидеров компании и управляющих отделами, а также сотрудников, в основном ведущих работу с людьми напрямую.

4. Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. Обучаясь и познавая новое, люди показывают себя по-разному. Благодаря этому, вовремя повышения квалификации, можно определить будущих лидеров и управленцев, построить планы и обеспечить карьерный рост лучшим кадрам компании.

5. Способность организации действительно реагировать на меняющиеся обстоятельства. После прохождения обучения, каждый сотрудник может гораздо лучше и точнее понимать требования клиентов, предоставлять им все, что требуется, а также поддерживать грамотную коммуникацию и долгосрочное сотрудничество.

Повышение уровня знаний сотрудников способствует улучшению положения дел в сферах [25]:

1. Текущие дела. Проводя квалификацию персонала, управленец значительно упрощает, и ускоряет работу компании. Потому как если он, или опытный сотрудник организации, самостоятельно научат людей выполнять действия правильно, четко и безошибочно, они станут прекрасными работниками, выполняющими все действия точно и в срок.

2. Потенциальные возможности сотрудников. Система повышения квалификации персонала способствует повышению качества способностей сотрудников, что напрямую влияет на работу компании в перспективе, ведь ценность отдельно взятого кадра с течением времени только увеличивается, в отличие от ценности основных средств и прочего.

3. Собственные перспективы карьерного роста. Ошибочным является мнение, что делая все самостоятельно, сделаешь как можно лучше. Гораздо правильнее обучить людей обязательным действиям и делегировать на них обязанности по их выполнению, сэкономив, тем самым, время себе, для расширения круга собственных дел.

Преимущества повышения квалификации для сотрудников [31]:

1. Гарантированная занятость. Работники, освоившие множество навыков, становятся незаменимыми в компании. Такие люди всегда будут более востребованы, по сравнению с мастерами определенного профиля. Рабочий потенциал. Сотрудники, у которых есть большое желание развиваться и трудиться, всегда делают больше остальных, соответственно их продвижение по карьерной лестнице значительно быстрее и качественнее. Это выгодно как самому работнику, так и его начальнику.

2. Ослабление стресса. Хорошая база знаний и существенная платформа для начала работы, повышают стрессоустойчивость работников, позволяя в спокойном режиме грамотно и точно выполнять всю необходимую деятельность.

3. Мотивация и удовлетворение от работы. Занимаясь развитием себя как специалиста, сотрудники чувствуют заботу руководства, стремление к покорению ступеней трудовой лестницы, ощущают себя более востребованными. Это способствует зарождению гармонии и понимания в коллективе, делает работу удовольствием.

Данные опросов свидетельствуют, что на самом деле размер заработной платы не так значим для работников, как принято считать. Гораздо значительнее является сама работа, ее увлекательность и разнообразность, а также результаты труда и самоощущение после выполнения заданий. Эти все компоненты находятся в руках управленцев и руководителей, которые могут влиять на удовлетворенность людей от работы, их отношение к ней и желание работать продуктивнее и больше.

Прохождение обучения после получения образовательных основ специалиста в определенной сфере, существует для достижения двух целей:

- познание новшеств и нововведений в технической и профессиональной сфере квалифицированных работников, с целью обеспечения их необходимой базой знаний, применимых на конкретном предприятии, с целью дальнейшего развития и совершенствования. Такое обучение, как правило, идет параллельно с трудовым процессом на самом предприятии;

- приобретения более высокой квалификации, путем познания тонкостей работы, с целью продвижения по карьерной лестнице, благодаря прохождению курсов в компании, учебном центре, или институте, работающим с множеством организаций [17].

Существуют разнообразные подходы к профессиональному росту руководящего персонала. Но каждый из них включает в себя четыре основных блока (рисунок 1.2) [20].

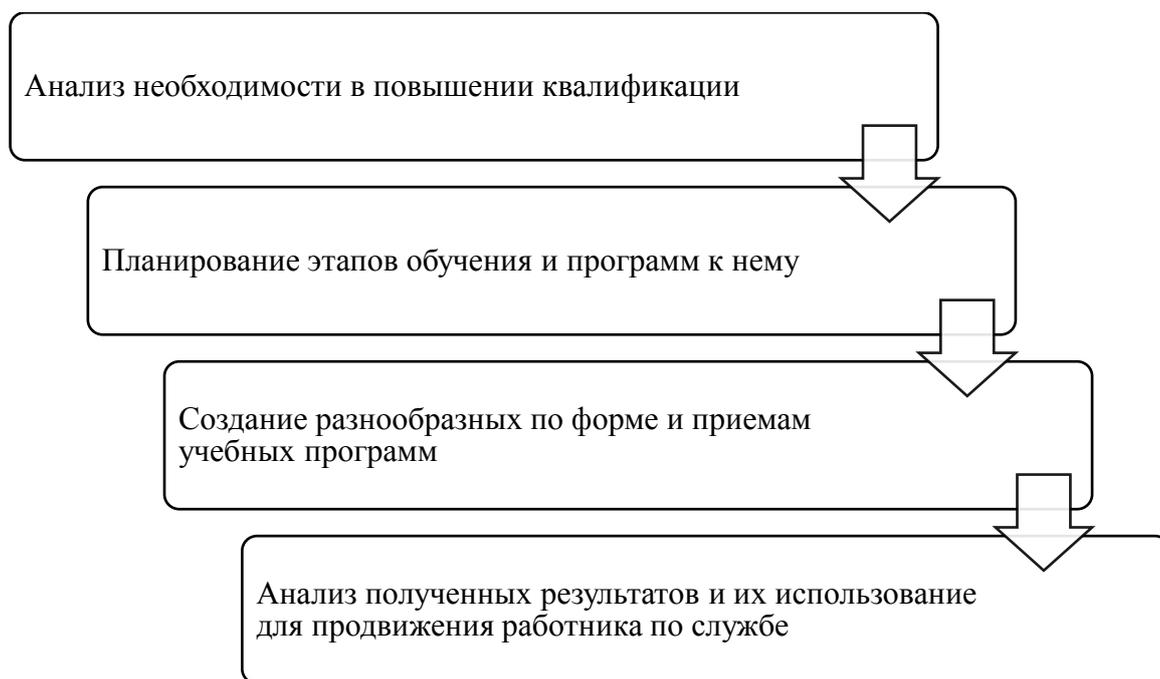


Рисунок 1.2 – Этапы повышения квалификации персонала [20, с. 44]

Подводя итог, можно сказать, что основной задачей компании является создание таких условий для своего персонала, в которых он сам хочет расти, узнавать новое и совершенствоваться.

## 1.2 Методы повышения квалификации персонала организации

Используемые сегодня на практике методы повышения квалификации персонала включают как традиционные лекционные и семинарские занятия, так и современные деловые игры, тренинги, интерактивные презентации, case-

study, участие в проектных группах и моделировании организационных проблем. Важно понимать, в каких случаях стоит применять каждый из них.

Выбор методов обучения предопределяет формы прохождения повышения квалификации — она может осуществляться как непосредственно на рабочем месте, так и с отрывом от производства. Методы повышения квалификации персонала на предприятии предполагают использование оборудования, инструментов, документации и материалов, которые будут использоваться сотрудником и после прохождения обучения.

Методы повышения квалификации вне предприятия используют учебное оборудование и материалы, иногда немного упрощенные. Обучаемый сотрудник не является производственной единицей, а обучение может осуществляться в специальных учреждениях, центрах переподготовки, колледжах и т.д. [19].

Повышение квалификации методом исследования рынка позволяет изучить разные стадии производства, начиная с проектирования, финансирования, поиска инвестиций и заканчивая сбытом и решением кадровых вопросов. Современные формы, виды, методы повышения квалификации персонала используют весь накопленный методический опыт отечественных и зарубежных преподавателей и инструкторов и направлены на всестороннюю проработку и закрепление полученных теоретических и практических знаний на базе современных технологических и коммуникационных средств.

Всевозможные способы повышения квалификации персонала организации представлены на рисунке 1.3.

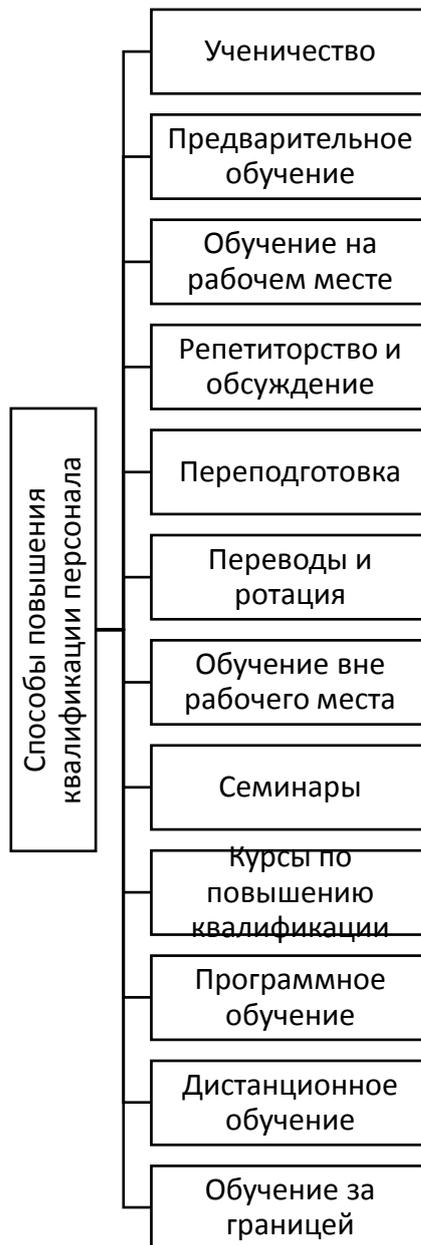


Рисунок 1.3 - Способы повышения квалификации персонала организации

[27]

Разберем самые используемые способы расширения имеющейся информационной базы:

1. Ученичество.

Данный метод является совмещением получения информации на предприятии и извне. При его использовании, преподаватель должен быть в компании, где происходит трудовая деятельность, и в аудитории, где проходит

обучение, например, специализированном университете. Ученичество – это ограниченный отрезок времени обучения, который представляет собой работу в аудитории, а также обычную работу в стенах компании. Длится такой период порядка двух лет. Недостатком ученичества является то, что особенности учеников никак не оцениваются и не принимаются во внимание, потому как время самого обучения строго определено [13].

## 2. Предварительное обучение.

Во время этого метода ученики обучаются в якобы реальной обстановке, которая схожа с действительно возможной. Пилоты сначала летают на специализированных тренажерах, подобных самолетам.

## 3. Обучение на рабочем месте.

Самый известный способ получения знаний. В настоящем времени ученик работает и смотрит на учителя, получает от него необходимую информацию и опыт, разрабатывает алгоритм действий в реальной ситуации. Самые значимые методы обучения на рабочем месте: метод с увеличением сложности заданий, смена рабочего места (ротация), целенаправленное получение опыта, прохождение специального инструктажа на производстве, эксплуатация работников как ассистентов, передача определенных функций на других (делегирование).

## 4. Репетиторство и обсуждение.

Эффективнейший из методов обучения новых управленцев – предполагает принятие знаний новичками у опытных и преуспевающих сотрудников. Данный подход, помимо передачи знаний, позволяет делегировать обязанности, что зарождает доверительные отношения между сотрудниками.

## 5. Переподготовка.

Суть такой программы заключается в получении нужного опыта и расширении собственных знаний обучающимся, который готовится в перспективе занять определенное место.

## 6. Переводы и ротация.

Данный алгоритм действий подразумевает выполнение учениками целого перечня работ для пополнения собственных знаний опытным путем. Предприятие пеняет локацию и обязанности сотрудника для помещения его в стрессовую и незнакомую ситуацию. Сторонники этого метода уверены, что она многое открывает глаза, ускоряет продвижение компании, воспроизводит множество идей и увеличивает эффективность компании.

#### 7. Обучение вне рабочего места.

Крупные организации чаще всего пользуются данным методом, который предполагает, что занятия проводятся не в стенах компании, а в школе, лицее, институте, или любом другом месте. Мнения преподавателей образовательных программ расходятся на способе получения информации. Одни считают, что знания лучше усвоятся, если использовать компьютеры и действовать с их помощью, а другие уверены, что лишь при помощи моделирования игр и разбора на составные части задач, можно преуспеть в обучении [18].

Отправляя работников на повышение квалификации и обучение персонала организации, наибольшую значимость нужно придать интенсивным технологиям обучения (ИТО), потому что они помогают ученикам получить и тут же применить информацию практически, при этом очень быстро научиться правильно управлять людьми.

Немаловажными являются деловые игры. Они наглядно показывают последствия любых принятых решений и мер в ускоренном режиме течения времени. При помощи этой игры можно испробовать применение различных выходов из одной и той же заданной ситуации. Многозначительным является метод проблемное обучение, который специализируется на разборе актуальных проблем. Материал лекций составляют проблемы, которые нужно решить. Для этого представляются и оглашаются различные мысли, теории и способы выхода из сложившейся ситуации.

#### 8. Семинары.

Система обучения предполагает проведение семинаров относительно вопросов руководства, курсов и лекций. Цели и методы таких семинаров

указаны предприятием для получения сотрудником максимальной пользы. Учитель, который проводит занятие, полностью раскрывает ученикам цели, направления и виды предстоящих вопросов семинара.

#### 9. Курсы по повышению квалификации.

Данные мероприятия необходимо планировать в специально отведенном месте, где ничто не отвлечет учеников от процесса восприятия информации. Аудитория должна быть оборудована всем, что располагает студентов к эффективной деятельности. Важнейшим правилом является создание атмосферы между учеником и учителем, который выступает как посредник и просто направляет студентов в правильное русло во время поглощения знаний.

#### 10. Программное обучение.

Полагают, что после получения диплома, специалист ежегодно утрачивает 20% собственных навыков, знаний и умений. Не говоря уже об информации, которая необходима в работе управленцам, ведь она быстро меняются, и устаревает с течением времени. Поэтому научно определено, что для достижения цели повышения квалификации персонала и поддержания ее на определенном уровне, управленец каждую неделю должен изучать новую информацию, касательно сферы его деятельности. Здесь будет полезным расширение знаний благодаря пользованию компьютером, что значительно упростит и ускорит нахождение решений возникающих проблем [23].

#### 11. Дистанционное обучение.

Дистанционное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, предоставляет возможность обрести необходимые знания, существенно сократив время и повысив качество. Современные технологии позволили проводить самообучение по разработанным и предоставленным методическим материалам, общаться с преподавателем вне зависимости от расстояния и держать обратную связь. Максимально удобным в дистанционном образовании стало применение для обучения сети Интернет, которая позволит быть на связи с преподавателем, директором фирмы и ее сотрудниками и т.д. [16].

## 12. Обучение за границей.

Обучение персонала необходимо проводить за границей, не ограничиваясь только лишь пределами страны. Это обусловлено объединением информации об управлении, экономике и ведению бизнеса во всех странах. Благодаря практике обучения за рубежом, можно найти информацию касательно управления организациями там, при помощи методов и способов работы с иностранными коллегами.

Самые известные способы обучения, которые влияют на повышение квалификации управленческого персонала – образование в сети Интернет, где наибольшее внимание отводится на проработку практикой переданных данных, информации и алгоритмов действий. Увеличение количества информации, которая поступает в наши дни отовсюду, побуждает к использованию способов, способных быстро передать большой объем информации, обеспечить усваивание его слушателями и помочь закрепить на практике изученное.

В наши дни, с целью расширения знаний управленцев, в России используют такие способы, как: комплексные тематические разборы ситуаций, расширение знаний с помощью программ на компьютере, учебные групповые споры, case-study (анализ конкретных, практических ситуаций), игры с условием постановки определенных условий и задач.

Всевозможные методы повышения квалификации персонала организации представлены на рисунке 1.4.

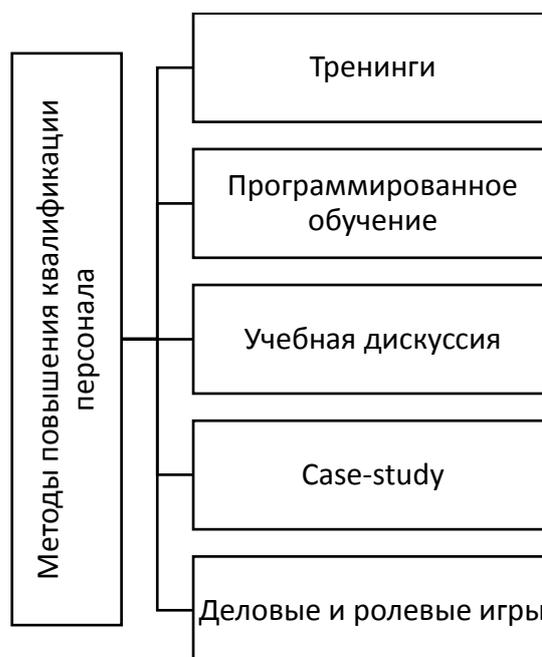


Рисунок 1.4 - Методы повышения квалификации персонала организации  
[28, с. 158]

Изучим специализацию и суть каждого из методов обучения по отдельности:

#### 1. Тренинги.

Предполагают такое повышение уровня квалификации персонала, при котором первостепенное значение отводится на практическую отработку полученной информации на практике, чтобы закрепить новую информацию и расширить свое видение определенных рабочих ситуаций. В процессе проведения тренингов, довольно часто применяются способы и методы техник активного получения знаний – всевозможные игры, обсуждение существующих ситуаций и совместные дискуссии по выбранным темам.

На данный момент самыми распространенными являются тренинги отличительных качеств управленцев. Где разбираются вопросы правильного общения с подчиненными и коллегами, мотивирования их к работе, определения действий в стрессовых условиях, объединения людей в группы для совместной работы и прочее. Эта система обучения и повышения квалификации персонала помогает руководителям организовать глубокий

анализ процесса деятельности компании и ее регулирующих структур, а также закреплению приобретенной информации и алгоритмов решения некоторых вопросов.

## 2. Программированное обучение.

Смысл его состоит в предоставлении данных в структурированной форме, при которой оценка информации и ее усвоение приводится по определенным критериям. Во время такой формы получения данных, информация дается аудитории блоками в печатном, либо электронном виде. По окончании изучения каждого из блоков, студент выполняет тест, показывающий уровень усвоения материала. Одним из вариантов этого метода обучения, является получение знаний при помощи компьютера. Проведя оценку ответов ученика, компьютер вычисляет, какой именно материал необходимо предоставить далее [24, с. 106].

Преимущество компьютерного обучения состоит в возможности получить ответ, который может быть таким же богатым и полным, как в нынешних играх со звуковым сопровождением на компьютере. Получение знаний при помощи компьютера дает возможность ученикам в короткий срок запоминать предоставляемый материал. Немцы, наоборот выяснили, что такое обучение не имеет выгод в плане большего багажа знаний, чем любой метод активного получения знаний. Несмотря на стоимость разработки программ, которая является довольно крупной, плюсы, получаемые от пользования программным обучением, с лихвой окупают все понесенные затраты. Как ни крути, в наши дни обучение при помощи компьютера - всего лишь малая часть способов получения информации.

## 3. Учебная дискуссия.

Этот способ приобретения знаний заключается в общении группы людей по поводу определенной темы, количество участников может варьироваться от пяти до шестнадцати человек.

Дискуссия – своего рода обмен мнениями. Опыт предшествующих поколений доказывает, что без дискуссии, и возникающих во время нее споров,

прогресс не возможен. В особенности это касается духовной жизни и работы. Дискуссия может носить абсолютно разный характер, это зависит от предмета изучения, его проблематики, и суждений сторон. Особенность учебной дискуссии состоит в том, что проблема, которую выносят на обсуждение, является новой для учеников, но в действительности, ее давно решили на практике [14].

Процесс повышения квалификации работников таким путем предоставляет возможность по максимуму воспользоваться опытом присутствующих, что улучшает качество запоминания материала. Польза состоит в том, что участники обсуждения сами ищут ответы на вопросы, обмениваются мнениями, а не слушают мнение преподавателя, или ученого, который что-то доказал. Использование собственного опыта и знаний дает возможность лучше запомнить методы решения. При работе над сложным материалом, групповые дискуссии оказываются действенными больше других, предоставляют возможность получения ответов, мотивацию и применение собственных навыков.

#### 4. Case-study.

Данный способ предполагает совершенствование повышения квалификации персонала при помощи применения полученных знаний практическим способом. Это наиболее популярный и действенный способ среди предложенных. Главной целью данного метода является предоставление ученикам методики проведения анализа информации, определения основных проблем, выбора нескольких решений, их оценке и нахождению лучшего варианта, после чего – установке перечня необходимых действий. Во время анализа определённых задач, наиболее значимым считается обсуждение в группе высказанных мнений и решений насущных вопросов. Это дает основу студентам работать в команде и оттачивать этот навык. После проведения самостоятельного разбора по составным частям вопроса, высказывания мнений и их обсуждения с группой, поиска проблем, нахождения множества решений, и выбора последовательности решений, обучающиеся обретают навыки поиска

ответов на проблемные вопросы. Обсуждение существующих проблем может вестись двумя способами: исходя из уже когда-то существующих проблем, или на основе искусственных вопросов [7].

#### 5. Деловые и ролевые игры.

Деловыми играми называют активные способы обучения управлению в команде. Данный метод – общение, где каждый участник исполняет свою роль, чаще всего преследуя различные интересы. Целью является поиск выхода из сложившейся ситуации. Такие игры нацелены на помощь в формировании коммуникаций между людьми, улучшении навыков принятия решений самостоятельно и в группах. Тут важен вклад преподавателя, ведь для эффективных игр нужна хорошая предварительная подготовка, а также умение учителя делать прогнозы развития событий.

Немецкие ученые уверены, что обучение при помощи игр способствуют наилучшему усвоению информации, несет большую, в сравнении с остальными методами, пользу, а также дает возможность совершенствовать деятельность и моделировать новые ситуации и формировать ответы. Все это способствует становлению управленцев профессионалами своего дела в современном мире. Деловые игры являются способом поиска разрешений определенных существующих проблем, которые необходимы для восстановления выигрышного хода деятельности организации. Востребованность такого рода игр, возникает тогда, когда способностей управленцев не хватает для решения определенного рода проблем, либо происходит изменение условий ситуации, план действий при которой уже утвержден, и приходится его менять [33, с. 76].

Чтобы принять более эффективное решение, достаточно просто его смоделировать в игре, и в процессе обсуждения, решение придет само собой. Как правило, деловые игры – групповой диалог, где участники делятся своими мыслями и мнениями, с целью поиска наиболее верного выхода из поставленной ситуации

## 2 Анализ квалификации персонала организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Зарегистрированное название компании: Научно-производственное коммерческое закрытое акционерное общество «УНИВЕРСАЛ».

Сокращенное название: НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

Юридический адрес компании: 445041 г. Тольятти, Самарская обл., ул. Куйбышева 21.

Руководитель компании: Платицын Александр Николаевич

Тип собственности: Частная. Зарегистрирована администрацией Комсомольского района, г. Тольятти, Самарской области, регистрационный № 390 от 27.03.1992г.

Основной вид деятельности: 45.11.2 – Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

45.20.1 - Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств.

45.11.3 - Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами прочая.

45.19.3 - Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, прочая.

Опыт работы в автомобильном бизнесе: продажа, ТОиР автомобилей ВАЗ с 1996 г, гарантийное обслуживание с 2003г.

Местоположение: дилерский центр находится на трассе федерального значения М5 Москва-Челябинск (970 км. от Москвы и 80 км. от Самары).

Техцентр НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» оснащен всем необходимым современным технологическим оборудованием и обученным персоналом.

Организационная структура представляет собой состав и взаимосвязь структурных управленческих звеньев. Структура компании четко разделена на 6 блоков:

- автосалон;
- продажи;
- сервис;
- маркетинг – обеспечение маркетинговых исследований и рекламы;
- кадры – обеспечение предприятия соответствующим персоналом;
- бухгалтерия – обеспечение процесса управления финансовыми потоками.

Организационная структура ООО «Премьера-Ситроен» представлена в Приложении А.

Пропускная способность техцентра составляет - 243 машинозаезда ежемесячно (при односменном графике работы).

В таблице 2.1 представлены расчеты технико-экономических показателей деятельности НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» за 2015-2017 гг. и цепные темпы роста этих показателей.

Таблица 2.1 - Динамика основных технико-экономических показателей деятельности НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» за 2015-2017 гг.

№	Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя			
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолют.		относит.	
					2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2017/ 2016
1.	Объем реализации продукции, т. руб.	239470	258935	349060	19465	90125	45,76	34,81
2.	Численность работающих, чел.	2030	2042	2097	12	55	3,30	2,69
3.	Выработка на 1 работающего, т. руб./ чел.	117,97	126,80	166,46	8,84	39,65	41,11	31,27

Продолжение таблицы 2.1

4.	Фонд заработной платы работающих, т. руб.	858202,8	970277	1188139	112074	217863	38,45	22,45
5.	Среднегодовая заработная плата работающего, т. руб.	422,76	475,16	566,59	52,4	91,43	34,02	19,24
6.	Полная себестоимость продукции, т. руб.	235680	248920	344765	13240	95845	5,62	38,50
7.	Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,98	0,96	0,99	-0,02	0,03	0,36	2,74
8.	Прибыль от реализации, т. руб.	3790	10015	4295	6225	-5720	13,32	-57,11
9.	Уровень рентабельности и реализации продукции, %	9,6	16,99	8,75	7,39	-8,24	-8,85	-48,50

Как видно из таблицы 2.1, в 2017 году объем реализации по сравнению с 2016 годом увеличился на 34,81%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 годом увеличился на 45,76%.

Численность работающих за 2015 – 2017 гг. увеличивалась с каждым годом, в 2017 г. по сравнению с 2016 – на 55 чел., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. - на 12 человека (+31,27%).

Себестоимость от реализации товаров увеличилась, темп роста меньше, чем темп роста объема реализации товаров (за период 2015 – 2017 гг. себестоимость увеличилась на 5,62%, а объем реализации – на 45,76% в 2017 году по сравнению с 2015 г.). Затраты на рубль от реализации товаров сократились. В 2015 году данный показатель составлял 98 копеек, в 2017 году данный показатель вырос на 3 коп. и стал составлять 99 коп. За период 2015-2017 гг. данный показатель вырос на 0,36%.

Таким образом, деятельность организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» становится менее прибыльной. Все вышеперечисленное привело к снижению показателя рентабельности реализации продукции за анализируемый период на

8,4%. В 2016 г. произошло снижение показателей выручки, прибыли и рентабельности организации по сравнению с 2015 г., снижение данных показателей показывает о сокращении эффективности использования финансовых ресурсов НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

## 2.2 Анализ квалификации персонала организации

Работников НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» группируют по категориям, потому, что неодинаковую роль в производстве играют разные категории. Можно выделить следующие категории работников, анализируя персонал НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»:

- 1) производственный персонал (рабочие):
  - персонал, непосредственно занятый в основном производстве;
  - персонал, непосредственно занятый в подготовке производства;
- 2) нормировщики, экономисты, специалисты, ОТК, менеджеры продаж;
- 3) начальники отделов их заместители и административно-управленческий персонал.

Количественный состав персонала на предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Количественный состав персонала на предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Категории работников	Единица измерения	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Рабочие, производственный персонал основного и вспомогательного производства	Чел.	1126	1150	1174
Специалисты	Чел.	482	485	500
Административно – управленческий персонал	Чел.	422	407	423
Всего	Чел.	2030	2042	2097

По возрастным группам можно поделить персонал. Из показанного рисунка 2.1 мы видим, что достаточное количество сотрудников имеется во всех возрастных группах. Высокая процентная доля приходится на старшую возрастную группу, и она продолжает увеличиваться из-за уменьшения доли группы 20-30-летних.

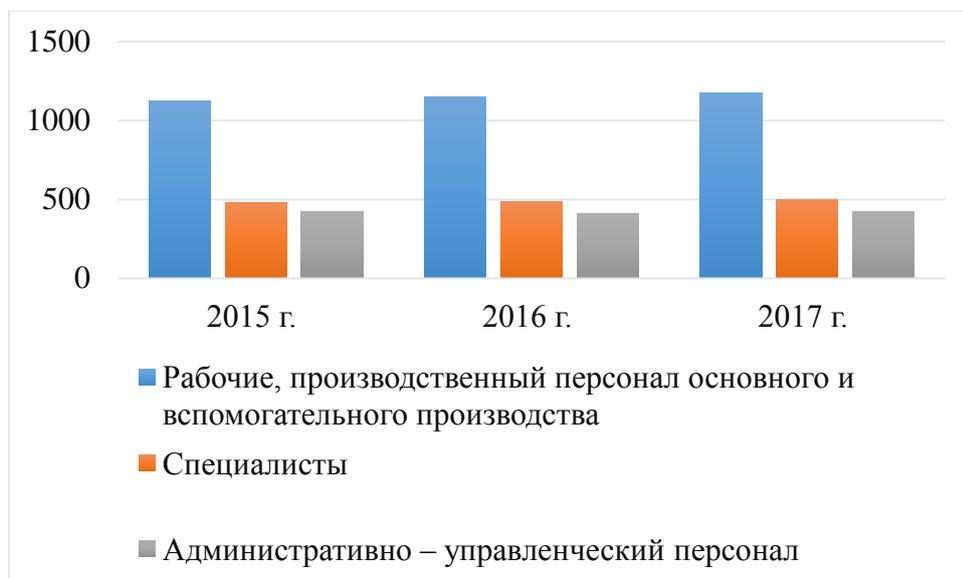


Рисунок 2.1 - Количественный состав персонала на предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Представим анализ возрастной структуры занятого персонала на предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Возрастная структура занятого персонала на предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

№ п/п	Количество лет	Единица измерения	2015 год	2016 год	2017 год
1	20-30 лет	Чел.	235	245	270
2	31-40 лет	Чел.	190	192	195
3	41-50 лет	Чел.	335	318	289
4	51-60 лет	Чел.	710	731	748
5	Старше 60 лет	Чел.	560	556	595

На старшую возрастную группу приходится большая доля сотрудников (от всего количества сотрудников процентная доля 60%). Количество молодых сотрудников выросло на 16,3% в возрасте до 30 лет, на 2,0%- в возрасте от 30-40 лет (18 чел.).

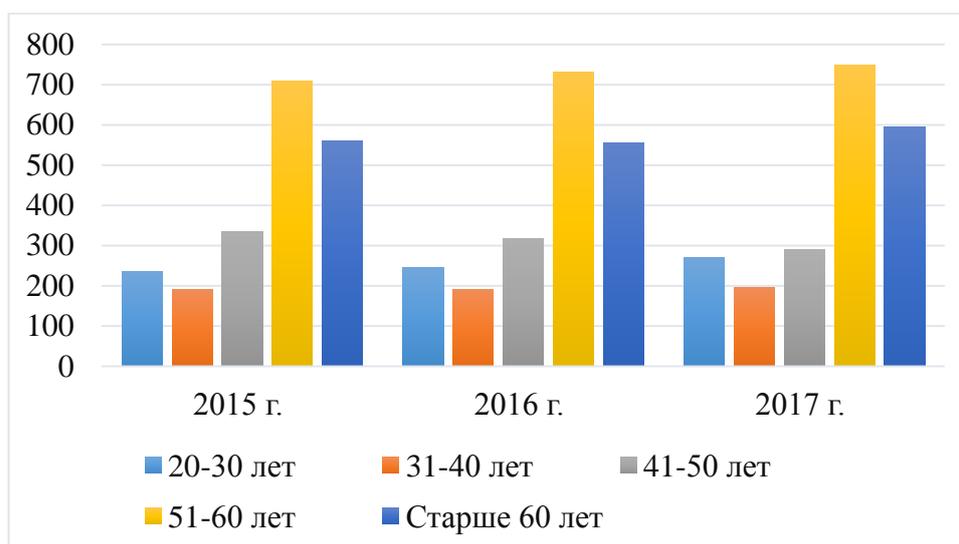


Рисунок 2.2 – Возрастная структура занятого персонала на предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Важный показатель верности и стабильной рабочей силы сотрудников данной организации, является показатель длительности работы в организации (стаж) (таблица 2.4 и рис. 2.3).

Таблица 2.4 - Структура персонала по продолжительности работы в организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

№	Стаж работы	2015 год	2016 год	2017 год
1	До 5 лет	672	696	645
2	5-10 лет	601	606	610
3	10-20 лет	200	207	302
4	Свыше 20 лет	476	537	544

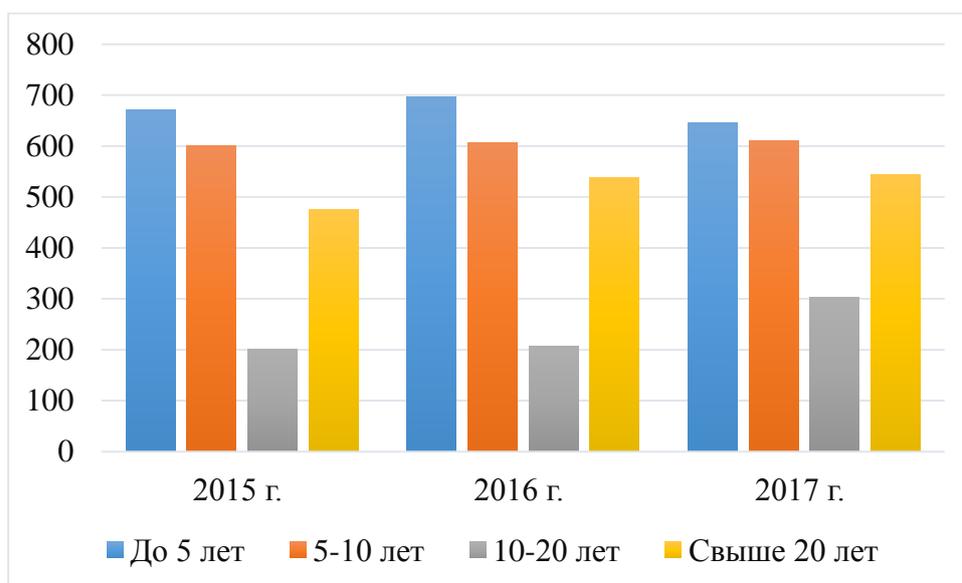


Рисунок 2.3 – Структура персонала по продолжительности работы в организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Как и в предыдущие годы, курс направлен на омоложение состава работников и является актуальным и на сегодняшний день.

Выполняя задачи, поставленные стратегическим планом развития НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», набор и обучение молодежи рабочим профессиям осуществляется на базе заводской системы технического обучения. Постоянно ведется работа по организации производственной практики студентов ВУЗов, колледжей и лицеев.

В анализе обеспечения организации кадрами НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» изучение движения рабочей силы является ответственным этапом.

На основе текучести кадров в динамике за ряд лет осуществляется анализ.

Большую роль в деятельности предприятия играет текучесть рабочих. Кадры, которые длительное время работают на предприятии, постоянные. Анализ движения работников НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» представлен в таблице 2.5 и рис. 2.4.

Таблица 2.5 - Анализ движения работников НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Показатели	2015 г.	2016г.	2017 г.	Отклонения	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1.Среднесписочное количество работников, чел.	2030	2016	2037	-14	21
2.Уволенные работники, чел.	329	320	322	-9	2
3.Принятых работников, чел.	227	348	373	121	25
4.Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1)	0,162	0,158	0,158	-0,004	0
5.Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1)	0,111	0,172	0,183	+0,061	+0,011

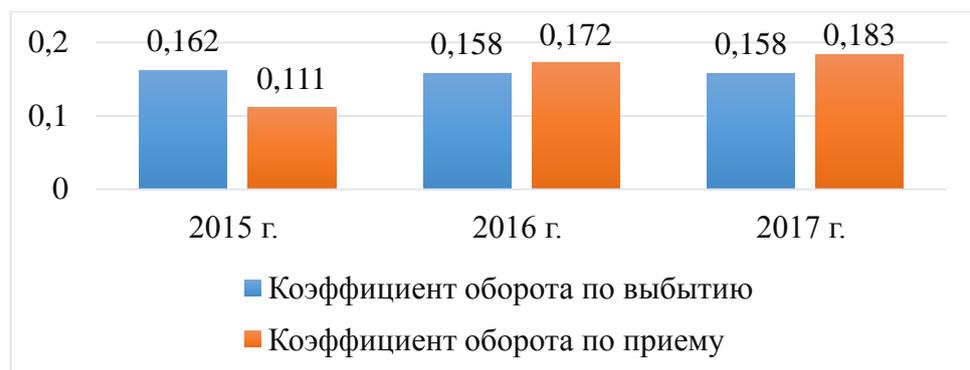


Рисунок 2.4 – Анализ движения работников НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Потребность в повышении квалификации работников НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» существует постоянно, так как приобретает новое оборудование, появляются новые технологии. Ежегодно формируется план по обучению и повышению квалификации.

В результате проведения мониторинга процесса выявлена текучесть производственных рабочих (особенно не пенсионного возраста) в цехах 41,43, 945. Основными причинами выявленной несоответствия являются дефицит квалифицированных рабочих станочных профессий (5-6 разряд) на рынке труда г. Тольятти, а также специфика производства. В цехах так же работают практиканты, практика которых тоже оплачивается. Не все конечно практиканты остаются работать после прохождения практики. Некоторые из практикантов спустя время занимают руководящие должности.

На предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» работают сотрудники с соответствующим профилю деятельности образованием, необходимыми

навыками и большим опытом работы, которые компетентны для проведения выполняемой работы. Между эффективностью его труда и квалификацией работника существует прямая зависимость: чем выше его категория (разряд и т.п.), тем выше производительность его труда. Такие работники получают возможность, в процессе производства, технологически «видеть» существенно больше своих прямых обязанности, благодаря своей высшей профессиональной и образовательной подготовке.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками практических навыков и теоретических знаний на уровне требуемой квалификационной характеристики начального уровня знаний.

На предприятии НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» в 2017 году, повысили свою квалификацию 421 работник, в т. ч 73 руководителя, 222 специалиста, 126 рабочих, на повышение квалификации и обучение работников в 2016 году затрачено 3 млн. тыс. рублей, что на 60% больше чем в 2015 году. По сравнению с 2015 годом повысили свою квалификацию 423 работник, в т. ч 79 руководителя, 180 специалиста, 164 рабочих. За 2017 год прошли обучение: руководители и специалисты 280 чел., рабочие -130 чел.

Помимо обучения персонала предприятия НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», с целью привлечения молодых специалистов профильных Вузов трудятся 11 студентов старших курсов работающие на предприятии на условиях срочных трудовых договоров.

За это время на базе предприятия НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» прошли производственную и технологическую практику 94 студента высших и средних профессиональных учебных заведений города и 44 учащихся лицеев, 7 человек приняты на работу постоянно.

Сведения об обучении персонала организации представлены в таблицы 2.6 и таблицы 2.7.

Таблица 2.6 – Сведения об обучении персонала организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Показатель	Обучено за 2015г	В том числе		Обучено за 2016г	В том числе		Обучено за 2017г	В том числе	
		Руководителей	Специалистов		Руководителей	Специалистов		Руководителей	Специалистов
Повысили квалификацию и прошли переподготовку всего, в то числе	328	74	254	295	74	222	259	79	180
Из них повысили квалификацию в академиях	9	2	7	23	4	19	9	3	6
В институтах повышение квалификации	66	11	55	57	16	22	40	11	29
На факультетах повышения квалификации при вузах	17	3	14	13	8	6	5	1	4
На курсах повышения квалификации (КПК)	236	58	178	201	44	175	205	64	141
В том числе на КПК организации	196	22	174	170	23	147	137	33	104
Прошли переподготовку всего	1	1	-	1	1	-	1	1	-
В том числе руководители по программе «подготовка управленческих кадров	1	1	-	1	1	-	-	-	-
Всего прошли обучение (сумма строк 1 и 2), в том числе:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
В связи созданием нового производства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
В связи с высвобождением	-	-	-	-	-	-	-	-	-
За рубежом	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Женщин	86	23	63	72	11	61	63	20	43
Работников в возрасте до 30 лет	32	9	23	23	6	17	21	6	15

Таблица 2.7 – Сведения о профессиональном обучении работников НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Показатель	Количество рабочих в 2015 г.	Количество рабочих в 2016 г.	Количество рабочих в 2017 г.
Прошли профессиональную подготовку всего, в том числе:	4	6	1
Обучено впервые	1	-	-
Обучено вторым (совмещенным) профессия	3	4	1
Переподготовлено	-	2	1
Повысили квалификацию всего, в том числе:	141	120	163
На производственно-экономических курсах	100	54	30
На курсах целевого назначения	15	-	6
В школах передовых приемов и методов труда	-	-	-
На прочих курсах	26	66	127
Из рабочих повысивших квалификацию повышены тарифные разряды	15	23	34
Всего обучено рабочих (сумма строк 1 и 2), в том числе:	145	126	164
В связи с высвобождением	-	-	-
Непосредственно на предприятии	97	87	3
Женщин	30	28	102
Работников в возрасте до 30 лет	3	6	7

В настоящее время в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» трудятся 56 работников, обучающихся в высших и средне - профессиональных учебных заведениях города на вечерних и заочных отделениях.

С целью привлечения и адаптации молодых специалистов профильных ВУЗов, на предприятие НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» в 2016 году было принято 19 студентов старших курсов дневных и вечерних отделений. В 2017 году принято 11 студентов на условиях срочных трудовых договоров, которые работают на предприятии по настоящее время.

В 2016 году на базе предприятия прошли производственную и технологическую 127 студентов высших и средне профессиональных учебных заведений города, в 2017 году прошли практику 94 студента. Каждый практикант закрепляется за сотрудником предприятия, который в свою очередь рассказывает специфику той работы, которая проводится в

данном отделе, цехе. Помогает практиканту выполнять не только практические работы, но и разъясняет теоретический материал. Наставничество оплачивается 10-40% от оклада наставника-сотрудника, оплата зависит от количества практикантов, закрепленных за сотрудником предприятия.

### 2.3 Анализ применяемых методов повышения квалификации персонала

Основным капиталом предприятия являются работники НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», так как высокий уровень качества выпускаемой продукции достигается благодаря их плодотворной и профессиональной работе, способностям в творчестве.

Одним из факторов, влияющих на достижение целей в области качества, является расстановка и профессиональный подбор персонала предприятия НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

Систематическую работу на закрепление кадров, помогают повысить квалификацию, переобучить работников ведет бюро технического обучения, начальники других структурных подразделений предприятия НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» и отдел кадров, в соответствии со стандартом.

Система обучения НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» на основе стандарта включает в себя:

1. Подготовку новых рабочих, контролеров и переподготовку (обучение вторым (смежным) профессиям):

- подготовка учеников (новых рабочих) и контролеров по профессиям – её проходят выпускники школ, а также не квалифицированные рабочие, и рабочие желающие получить вторую профессию. Обучение проходит по курсовой и индивидуальной форме обучения - теоретическое в учебных группах отдела технического обучения, а практическое на своем рабочем месте под руководством мастера;

- обучение вторым профессиям, (переподготовка кадров) происходит при неполной занятости рабочего по основной профессии и потребности в рабочих смежных профессий;

## 2. Повышение квалификации рабочих и контролеров:

- производственно-технические курсы (ПТК) - для таких рабочих как токарь, фрезеровщик, зуборезчик, шлифовщик, оператор ПУ, слесарь, наладчик, сборщик, регулировщик, испытатель приборов, монтажник, намотчик, электромонтер, имеют цель повысить квалификацию на 3 и 4 разряды. А контролеры на третьей ступени обучения на 5 и 6 разряды. Обучение на ПТК проводится: теоретическое в учебных группах отдела технического обучения, а практическое на своем рабочем месте выполнением работы выше своего разряда под руководством мастера. После сдачи экзаменов присваиваются соответствующие разряды. Результаты обучения отражаются в протоколе квалификационной комиссии. Форма протокола в Приложении Б. (Протокол составляется в одном экземпляре, ответственный за оформление инженер ОТО).

-курсы целевого назначения (КЦН) - связаны с освоением и внедрением новых изделий. Учебные программы составляются инженерно-техническими работниками цехов и отделов. Учебные программы, режим занятий, состав слушателей и преподавателей согласовывается с отделом технического обучения. После обучения на КЦН рабочих основных профессий предприятия разряды не повышаются. Результаты всех видов обучения рабочих инженер отдела технического обучения учитывает в журнале обучения персонала предприятия. Результаты всех видов обучения рабочих инженер учитывает в журнале обучения персонала предприятия по форме, приведенной в Приложении Б.

## 3. Переподготовка и повышение квалификации инженерно-технических работников (ИТР) и служащих:

- курсы повышения квалификации - посылают не реже одного раза в пять лет в соответствии с перспективным планом отдела технического обучения, закончившие курсы повышения квалификации и защитившие выпускные работы на ((отлично)) имеют преимущественное право на повышение в должности и в окладах;

- курсы целевого назначения организуются при производственной необходимости руководителями цехов и отделов, а в масштабе обучения от 3 до 4 месяцев с режимом занятий не менее 20 учебных часов в месяц.

4. Среднее и высшее специальное образование – без отрыва от производства является формой получения специальности и повышения квалификации;

5. Обучение в вузах по направлениям предприятия - цеха и отделы ежегодно до 10 февраля предоставляют в отдел кадров заявки на подготовку специалистов на дневных, вечерних и заочных отделениях ВУЗов. Заместитель генерального директора предприятия по кадрам ежегодно до 30 февраля предоставляет отделу технического обучения утвержденную главным инженером заявку на отбор и направление работников предприятия на учебу в ВУЗы. Для направления на учебу на дневное отделение ВУЗов работнику необходимо иметь стаж работы на предприятии не менее двух лет. Работник цехов и отделов, желающий получить направление на учебу в ВУЗы по специальности, необходимой предприятию, пишет заявление на имя генерального директора предприятия. Работника отправляют на учёбу по нужным предприятию специальностям, с последующей отработкой не менее трех лет после окончания ВУЗа. Обучающимся работникам на вечерних и заочных отделениях высших и средних учебных заведениях, предоставляются учебные отпуска.

6. Организация и проведение практики студентов, учащихся в профессионально – технических учебных заведениях: технологическая, производственная и преддипломная. Технологическую практику

организовывает отдел технического обучения в соответствии с разработанной учебным заведением программой практики. По окончании практики руководители должны составить отзывы об ее прохождении, преддипломной практики подбирают студентам проектов и сообщают об этом в отдел технического обучения. Отдел технического обучения оказывает помощь в подборе темы и организует преддипломную практику в зависимости от профиля получаемой специальности.

Методы обучения, которые применяются на рабочих местах на НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной деятельностью в обычной рабочей обстановке. Рабочие, которые работают уже давно в организации, по указаниям руководителей и по собственному желанию оказывают помощь сотрудникам, пришедшим позже и таким, которые не имеют достаточных навыков практической работы.

При этом администрация организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» организовывает время от времени консультационные перерывы, во время которых сотрудники, которые чувствуют проблемы в работе, могут обратиться за полезным советом к ним.

Согласно анкетированию персонала (Приложение В), в марте 2017г. с выборкой - 50 человек, респонденты следующим образом определили свой уровень подготовки (рис. 2.5).

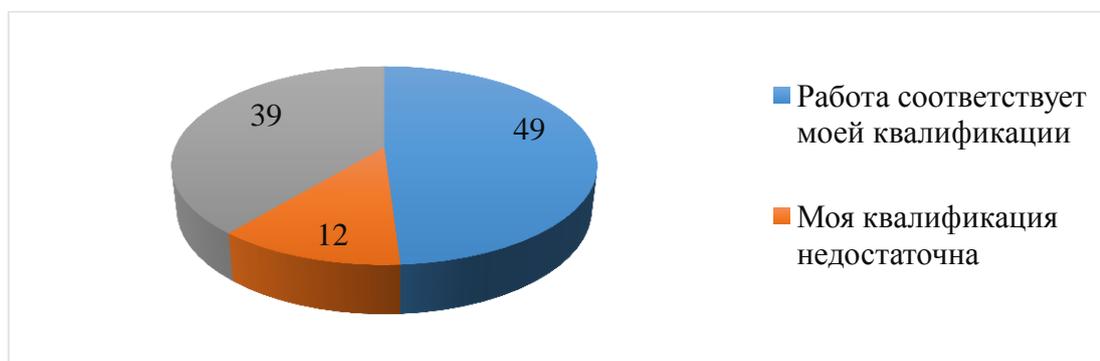


Рисунок 2.5 - Ответы сотрудников на вопрос «Соответствует ли Ваша квалификация выполняемым обязанностям?», %

Анализируя данные рисунка 2.5, можно сделать вывод, что 49% сотрудников считают, что квалификация соответствует занимаемой должности. При то что к основным факторам нехватки нужных знаний персонал перечислил следующие причины неполного соответствия квалификации.(рис. 2.6).

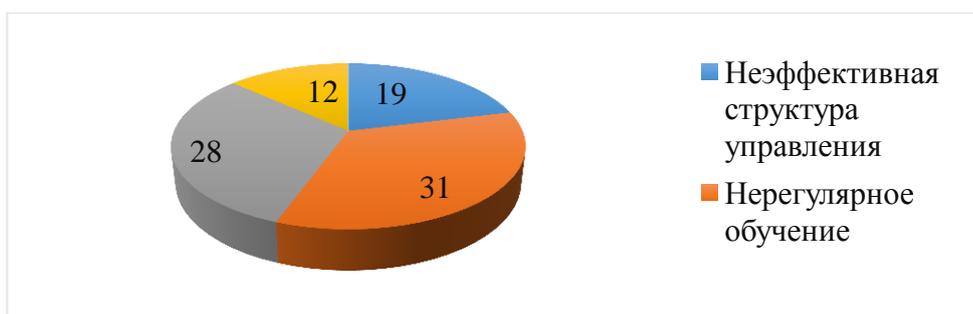


Рисунок 2.6 - Причины неполного соответствия квалификации, %

Видим, что основными факторами неполного соответствия квалификации респондентами названы нерегулярность обучения и мотивационный фактор.

Развитие экономики, системы управления и технологий определило желание персонала повышать квалификацию чаще, чем прописанные 1 раз в 3 года (рис. 2.7).

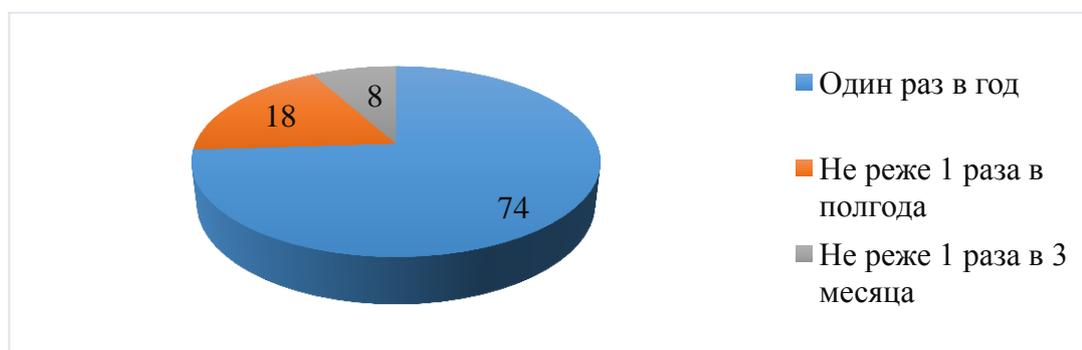


Рисунок 2.7 - Оптимальная частота обучения персонала, %

Изучив систему обучения предприятия НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», основные показатели и сопоставив их с качеством работы персонала предприятия, были выведены следующие основные её проблемы и недостатки:

1. Существующая система обучения очень слабая, мало уделяется внимания на её развитие и разработку;
2. Получение образования не даёт гарантии профессионального роста сотрудника (молодого специалиста) - нет как таковой мотивации персонала, отсюда появляется текучесть кадров;
3. Аттестация проходит не весь персонал. Проводится только среди руководителей и недостаточно часто; проводится формально. Также не существует переаттестации персонала, не прошедшего аттестацию;
4. Не существует как таковых мер стимулирования персонала низкая заработная плата;
5. Корректирующие мероприятия проводятся только с учётом системы качества продукции, а качество работы непосредственно самого персонала не учитывается;

Как показало изучение качества работы персонала предприятия в целом, на предприятии преобладает нехватка квалифицированных специалистов и существует высокая потребность в повышении квалификации как АУП, так и рабочих, а также и специалистов предприятия. Поскольку происходит устаревание кадров и не все руководители производственных подразделений и не весь производственный персонал проходят подготовку (курсы повышения, квалификации), чтобы уметь пользоваться приборами, инструментами механизмами, которыми приходится пользоваться (преобладает неумение работы с ПК, и программами Word, Excel). Что также замедляет скорость работы персонала, также чтобы понимать представляемую документацию, и знать технику безопасности на рабочем месте. Это делается редко и выборочно.

### 3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

#### 3.1 Мероприятия по повышению квалификации персонала организации

Руководствуясь проведенным во втором разделе анализом деятельности организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» необходимо совершенствовать систему повышения квалификации персонала.

Далее в нашем исследовании рассмотрим основные мероприятия по повышению квалификации персонала организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», которые включают следующие направления:

- 1) мероприятия, направленные на снижение текучести молодых кадров, обеспечивая их обучение в коллективе;
- 2) мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в компании;
- 3) разработка программы обучения основного производственного персонала.

К основным направлениям по снижению текучести персонала следует обеспечить их обучение в коллективе. В 2017 году в ходе проведенного анализа текучесть кадров составляла 32,0 %. Исходя из этого при проведении возрастного анализа уволившихся сотрудников 80% из них - молодые специалисты.

Проблему текучести кадров в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» необходимо решать путём адаптации и обеспечение обучения персонала с целью получения необходимого опыта и знаний. Обучение молодых кадров планируется путём применения методов наставничества и электронного (дистанционного) обучения.

2. Основная задача аттестации - выявить потенциальные возможности работника, принятия кадровых решений, продолжение обучения, стимулирования и мотивации. Сертификация представляет собой

юридическую основу для продвижения по службе персонала, путешествий, материального и морального стимулирования, пересмотра заработной платы, понижение в должности или увольнение.

Аттестация персонала в организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» направлена на повышение уровня качества, определении степени загрузки и правильного использования, совершенствование стиля и методов управления. По повышению квалификации основного производственного персонала предлагается ввести регулярные тренировки. Это позволит вам развивать персонал, с одной стороны, а с другой - внутреннее обучение управлять бюджетом организации, по крайней мере, в 3 раза дешевле на улице.

3. Основной квалификации основного производственного персонала в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» мы определяем Корпоративное обучение. Он проводится посредством семинаров, консультаций и тренингов. Корпоративное обучение позволяет студентам предоставлять работникам с наиболее практичные инструкции и методы. Корпоративное обучение в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» призван мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной работе.

Обучение профессиональным навыкам главного производственного персонала НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» предлагается использовать для:

- исправлять недостатки в выполнении должностных обязанностей работника;
- пополнять недостающие знания;
- довести до автоматизма навыки в кризисных ситуациях;
- закрепить навыки в выполнении особо важных для предприятия функций.

Перед началом программы обучения, руководство НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» необходимо оценить свои потребности в обучении и развитии персонала (который определяется, в частности, по результатам

аттестации). Затем, на основе полученной информации и с учетом специфики деятельности, принята программа развития и обучения, полностью адаптированных к потребностям и задачам компании.

Таким образом, разработка и внедрение корпоративного обучения основного производственного персонала в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», проект содержит несколько этапов:

Этап 1. Выявление потребностей организации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

- понимание текущей ситуации;
- уточнение целей и задач обучения; ожидаемых результатов обучения; категории, количества персонала и т. д.; определение формата обучения;
- оценка и выбор программ обучения, развития; - определение периода обучения.

Диагностика участников: интервью с работниками для выявления проблемных областей (развитие персонала); выявление и развитие готовности к обучению;

- возможно анкетирование по определению уровня знаний в области технологии, безопасности.

Этап 2. Принятие программы обучения и адаптации материалов.

В программе обучения используются учебные модели и примеры конкретных рабочих ситуаций и специальным оборудованием.

Этап 3. Учебная программа.

Формат обучения. Тренинги проводятся в интерактивном режиме.

Этап 4. Пост-тренинг.

Целью данного этапа является анализ и решение сложных рабочих ситуаций, закрепление сформированных навыков.

Помимо корпоративного обучения, руководство НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» также может использовать видео и audiotraining. Эти виды обучения используются без отрыва от работы, и в сравнении с

корпоративных тренингов, осуществляется в основном за счет тренера извне и audiotraining менее дорогостоящим.

Для исследуемого предприятия эффективным представляется развитие модели смешанного обучения.

План-график обучения молодых специалистов (на примере сотрудников) рассчитан на один месяц и включает в себя блоки, показанные в табл. 3.1. Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 3-х лет - 12 чел.

Таблица 3.1 - План-график обучения молодых специалистов НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» (на примере основного производственного персонала) в 2018 г.

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1	2	3
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07.2018
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07.2018
3. Изучение инновационных технологий в торговом бизнесе	Дистанционная форма	05-25.07.2018
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07.2018
5. Подведение итогов обучения, выдача сертификатов об окончании	-	31.07.2018

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ».

Проект проведения аттестации персонала НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» представлен на рис. 3.1.

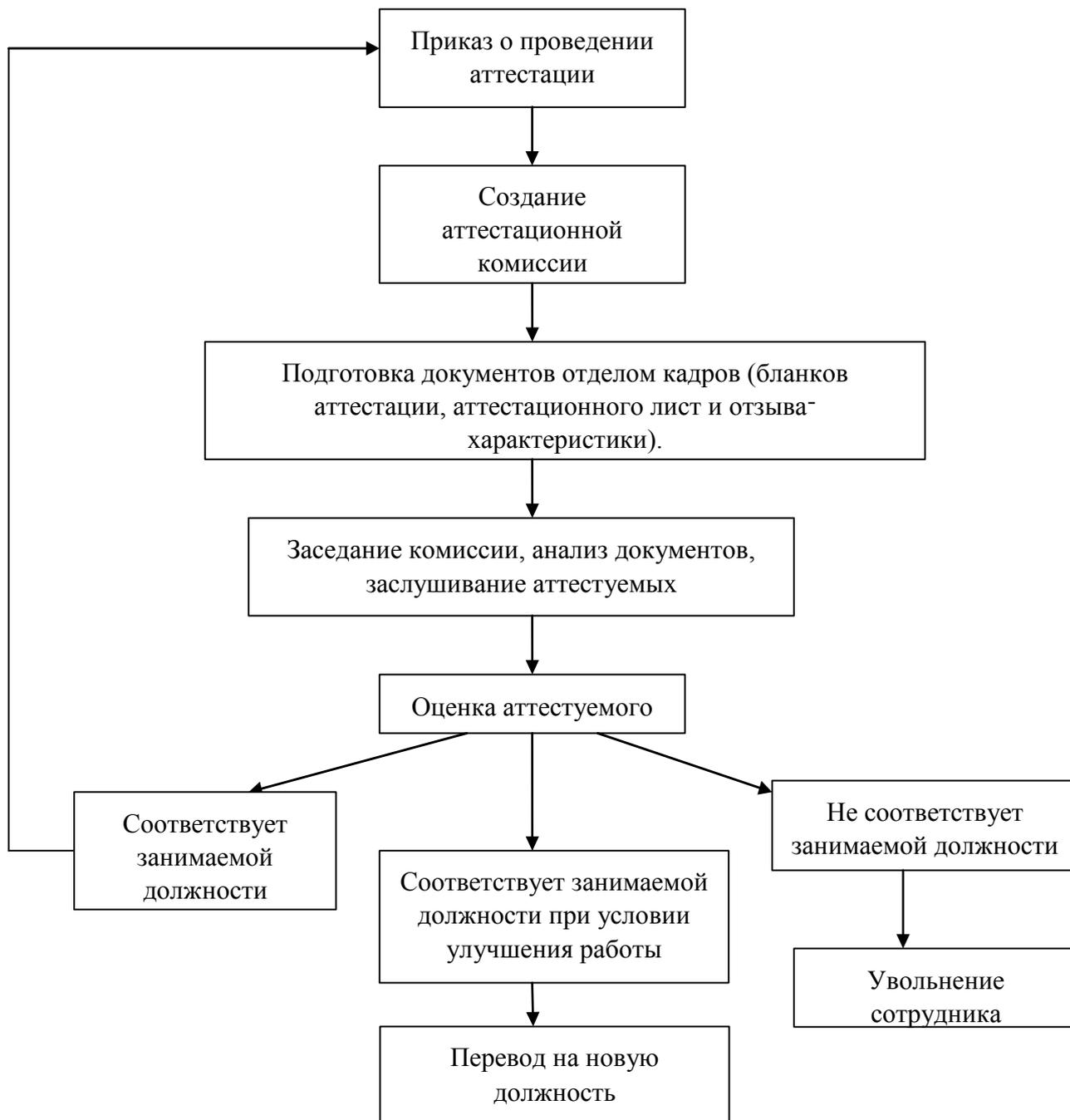


Рисунок 3.1 - Проект проведения аттестации в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Для внедрения проекта необходимо разработать четкий план действий в соответствие с целями проекта. Для этого создается дерево целей проекта (см. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Дерево целей проекта внедрения аттестации в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

План обучения на второе полугодие 2018 г. показан в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - План корпоративного обучения основного производственного персонала в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» на 2 полугодие 2018 г.

Мероприятие	Дата проведения
Проведение тренинга по командообразованию	08.07.2018
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности предприятия	12.08.2018
Проведение тренинга по тайм-менеджменту	09.09.2018
Лекция о морально-психологическом климате	14.10.2018
Проведение тренинга по работе с клиентами	18.11.2018
Профессиональный мастер-класс	16.12.2018

Проект по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» будет включать в себя три этапа направлений:

- проведение мероприятий по сокращению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;
- проведение мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала;
- проведение мероприятий по разработке программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

При внедрении первого мероприятия компании позволит сократить текучесть молодых специалистов и обеспечит экономию затрат на подбор, отбор и найму новых сотрудников (см. табл. 3.3).

Расчет построен на основании утверждения экспертов, что обучение персонала позволяет снизить общий уровень текучести кадров до 10 п.п.

Таблица 3.3 - Эффект от обучения молодых специалистов в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»(прогноз на 2018 г.)

№ п/п	Показатель	Величина
1	Текущая текучесть кадров, %	32,0
2	Прогнозная текучесть кадров, %	22,0
3	Стоимость обучения (группа молодых специалистов 12 чел.), тыс. руб.	$12*3,0 = 36,0$
4	Количество сохраненных молодых специалистов, чел.	5
5	Стоимость подбора, отбора и найма сотрудника	$17,4*5 = 87,0$
6	Эффект (п.5-п.3), тыс. руб.	51,0

Текучесть сотрудников сократиться с 16 человек в 2017 г. до 11 человек в 2018 г., т.е. на 5 человек, что позволит получить экономию средств на подбор, отбор и найма нового персонала НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» на сумму 51,0 тыс. руб. При реализации данного мероприятия будет применен с целью переподготовки сотрудников компании, которые имеют большой стаж работы.

Далее рассмотрим затраты, которые понесёт компания при реализации проекта аттестации НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ». Затраты классифицируются на инвестиционные (разовые) и текущие затраты. Затраты на проект представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на проект в 2017г.

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Объём затрат, включаемых на обучение персонала	3,0
Объём затрат, включаемых на приобретение дополнительной справочной литературы	0,5
Объём затрат, включаемых на оплату юридической консультации при разработке нового проекта аттестации	5,0
Итого затрат	8,5

Текущие затраты НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» в 2018 г. представлены в табл. 3.5. Аттестацию планируется возложить на начальника кадров.

Таблица 3.5 - Текущие затраты в 2018 г. (проект)

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата сотрудникам	12,0
Программное обеспечение	2,0
Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. печатной продукции	0,5
Административные издержки	7,0
Средства на премирование лучших сотрудников по результатам аттестации	10,0
Оплата услуг приглашенного на аттестацию эксперта	5,0
Итого	36,5

Согласно данным табл. 3.5 и 3.6, можно сказать, что общие затраты на внедрение аттестации составят 45,0 (8,5+36,5) тыс. руб.

Эффект от внедрения системы аттестации сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер. В то же время, вышеуказанные результаты могут проявиться в повышении дохода от продаж на 3% (доход - 24938,8 тыс. руб.), что составит  $24938,8 * 0,03 = 748,2$  тыс. руб.

Экономический эффект показан в табл. 3.6. Величина затрат рассчитана с учетом средней стоимости внешнего и внутреннего обучения в регионе.

Таблица 3.6 - Эффект от внедрения внутреннего обучения основного производственного персонала в НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» в 2018 г.

№ п/п	Показатель	Величина, тыс. руб.
1	Затраты на организацию внутреннего обучения	$6 * 2,0 = 12,0$
2	Стоимость внешнего обучения	$6 * 4,0 = 24,0$
3	Эффект (п.2-п.1)	12,0

По результатам расчетов в табл. 3.6, видим, что вследствие разницы стоимости обучения внешними и внутренними тренерами, НПК ЗАО

«УНИВЕРСАЛ» на обучении основного производственного персонала получает экономию в размере 12 тыс. руб.

Эффективность мероприятий определяется следующим: затраты на внедрение мероприятий согласно расчетов составят 93,0 тыс. руб., эффект согласно расчетов составит 811,2 тыс. руб., откорректированный эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 718,2 тыс. руб.

Внедрение мероприятий позволит повысить профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» в целом.

## Заключение

В течение последних нескольких десятилетий, подготовка и повышение квалификации персонала заняли важнейшее место в процессе регулирования деятельности компании. Процесс планирования движения по карьерной лестнице, создание базы будущих руководителей, профильное образование – все это представляет собой совокупность планов профессионального развития сотрудника. На данный момент, все крупные лидирующие корпорации стали самостоятельно проводить квалификацию сотрудников. Большинство из таких организаций даже организовали специализированные учебные центры, школы и институты. Вследствие всего этого, переподготовка и повышение квалификации персонала стали одной из самых крупных статей расходов организаций.

Сейчас компании понимают профессиональную подготовку и дополнительное образование, как стабильный процесс, действующий на протяжении всего времени работы, и способствующий продвижению компании среди конкурентов, а также помогающий в подготовке специалистов совершенно нового, более высокого, уровня специализации, которые способны нестандартно мыслить и делать правильный выбор в любой ситуации.

Наличие системного подхода к вопросам переподготовки и повышения квалификации персонала позволяет обеспечить высокие результаты обучения персонала. Для этого следует заранее определиться с целями и методами переподготовки работающего персонала. Учебный процесс должен быть организован так, чтобы на успешность его результатов не могли повлиять никакие обстоятельства, будь то вечная нехватка средств, дефицит времени или отсутствие мотивации у обучаемых. Потребуется сопроводительные документы, прошедшие разработку и утверждение.

Применение правильного подхода к повышению квалификации позволит вырастить собственных более лояльных, мотивированных и

компетентных работников. Это намного выгоднее, чем заниматься привлечением сторонних специалистов.

Деятельность НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» становится менее прибыльной. Все вышеперечисленное привело к снижению показателя рентабельности реализации продукции за анализируемый период на 8,4%.

В результате проведения мониторинга процесса выявлена текучесть производственных рабочих (особенно не пенсионного возраста) в цехах 41,43, 945. Основными причинами выявленную несоответствия являются дефицит квалифицированных рабочих станочных профессий (5-6 разряд) на рынке труда г. Тольятти, а также специфика производства. В цехах так же работают практиканты, практика которых тоже оплачивается. Не все конечно практиканты остаются работать после прохождения практики. Некоторые из практикантов спустя время занимают руководящие должности.

Методы обучения, которые применяются на рабочих местах на НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной деятельностью в обычной рабочей обстановке. Рабочие, которые работают уже давно в организации, по указаниям руководителей и по собственному желанию оказывают помощь сотрудникам, пришедшим позже и таким, которые не имеют достаточных навыков практической работы.

Изучив систему обучения предприятия НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ», основные показатели и сопоставив их с качеством работы персонала предприятия, были выведены основные её проблемы и недостатки.

Как показало изучение качества работы персонала предприятия в целом, на предприятии преобладает нехватка квалифицированных специалистов и существует высокая потребность в повышении квалификации как АУП, так и рабочих, а также и специалистов предприятия. Поскольку происходит устаревание кадров и не все руководители производственных подразделений и не весь производственный персонал проходят подготовку

(курсы повышения, квалификации), чтобы уметь пользоваться приборами, инструментами механизмами, которыми приходится пользоваться (преобладает неумение работы с ПК, и программами Word, Excel). Что также замедляет скорость работы персонала, также чтобы понимать представляемую документацию, и знать технику безопасности на рабочем месте. Это делается редко и выборочно.

Проект совершенствования системы повышения квалификации персонала НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ» должен включать в себя 3 основных этапа-направления: 1) мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе; 2) совершенствование системы аттестации персонала; 3) разработка программы обучения основного производственного персонала.

## Список используемой литературы

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом /Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2014. - 560с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие./ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
3. Блинов А.О. Тренинг персонала: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015
4. Бархатов Г. В. Управление персоналом. - М. Юнити-Дана,2013. – 326 с.
5. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах / В.Р.Веснин. – М.: «Проспект», 2013. – 96 с.
6. Григорьев В.В. Оценка предприятия теория и практика. / В.В.Григорьев, М.А.Федотова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320с.
7. Глазов М.М. Управление персоналом. Учебник. / М.М.Глазов, И.П. Фирова, О.Н.Истомина. – М.: ИНФРА – М. 2015. – 410 с.
8. Дуплий Е. В. Основные проблемы в учебном делопроизводстве РГСУ. // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 5. С. 216-222.
9. Долго В.И. Основы управление персоналом: учебное пособие/В.И. Долго / ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» - Саратов, 2015 –156 с.
10. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. / Д.М .Иванцевич, А.А. Лобанов. - М .: Дело, 2014. - 300 с.
11. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: Инфра –М.: 2013. – 633 с.
12. Клейнер Г.Б. Стратегическое планирование и развитие предприятий. / Г.Б. Клейнер. – М.: ЦЭМИ РАН, 2015. – 136 с.
13. Ковалёва В.В. Финансы: учебник. / В.В. Ковалева. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: ООО «ТК Велби», 2016. – 512 с.

14. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учёт: Учебное пособие./ Н.П.Кондраков. - М.: ИНФРА-М.: 2013.-637 с.
15. Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации. Учебник. / Н.Н. Косаренко, Н.Л. Маренков. – М.: НИБ, 2012. - 384 с.
16. Коноваленко И. В. Управление персоналом в условиях общеэкономического кризиса // Политическая лингвистика . 2014. №3. С.112-119
17. Курбатова М.Б., Магура М.И. Организация обучения персонала компании. - М., 2013. - 264с.
18. Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды: Сб. материалов XIV Междунар. социального конгресса. Москва, 2015. С. 318-320.
19. Пономарева С.А. Наставничество как форма акмеологически ориентированного профессионального взаимодействия [Текст] / С.А.
20. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
21. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2014. - №1. – С.6-11.
22. Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2014.
23. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2015. - №9. – С.34-39.
24. Яковлева В. Н. Управление трудовыми ресурсами. - М.: Экономика, 2013. – 426 с.
25. Цели обучения персонала: как связать их со стратегией развития компании.// URL<http://www.hr-director.ru/article/63780-qqq-15-m6-tseli-obucheniya-personala?ustp=W>, (дата обращения: 15.04.2017).

26. Система управления персоналом организации //URL<http://bmanager.ru/articles/sistema-upravleniya-personalom> (дата обращения 20.04.2017)
27. Повышение квалификации в процессе управления персоналом "Управление персоналом", //URL<http://hr-portal.ru/article/povyshenie-kvalifikacii-v-processe-upravleniya-personalom> (дата обращения 20.04.2017)
28. Управление персоналом строительной фирмы. Коптева Ю.И., Лызь Н.П. URL:<https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/18913.pdf>(дата обращения: 15.04.2017).
29. Trong Tuan L. Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, vol. 26, no. 1, pp. 139–168.
30. Van De Voorde K., Beijer S. The Role of Employee HR Attributions in the Relationship between HighPerformance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2015, vol. 25, no. 1, pp. 62–78
31. Wickramasinghe V., Liyanage S. Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 2013, ol. 44, no. 3, pp. 64–77.
32. Wright P. M., Guest D., Paauwe J. Off the Mark: Response to Kaufman’s Evolution of Strategic HRM. *Human Resource Management*, 2015, vol. 54, no. 3, pp. 409–415.
33. Zhao M., Tan J., Park S. H. From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets. *Journal of Business Ethics*, 2014, vol. 122, no. 4, pp. 655–674.
34. Bordunos A. K., Kosheleva S. V. Evolution of Strategic Human Resource Management through the Lens of High Performance Work System. *VestnikSPbSU. Series 8.Mangement*, 2016, issue 3, pp. 30–53.
35. ResearchRethinkReact. Исследовательский холдинг Ромир// URL: <http://romir.ru> (дата обращения: 12.05.2017)

## Приложение А



Рисунок А.1 – Организационная структура НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»

Приложение Б

**Форма протокола квалификационной комиссии**

УТВЕРЖДАЮ  
 Главный инженер  
 НПК ЗАО «УНИВЕРСАЛ»  
 Подпись Ф.И.О.  
 \_\_\_\_\_ 20 г.

БЮРО ТЕХНИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ  
 ПРОТОКОЛ № \_\_\_\_\_ от 20 г.  
 Квалификационной комиссии предприятия, цеха №  
 Об определении квалификации

Ученика (рабочего)										
Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Таб. номер	Профессия (специальность до обучения)	Имеющийся разряд	Форма технического обучения	Сдача технического экзамена		Устанавливается разряд	Профессия (специальность)	Примечания
						Качеств о пробы	Оценка теоретических заданий			

Члены комиссии Подпись

дата

И. О. Фамилия

**Форма журнала учета результатов обучения рабочих**

**Журнал учета результатов обучения**

Фамилия, имя, отчество	Номер цеха (отдела)	Профессия специальность	Вид обучения	Дата обучения	Место учебы	Документ, выданный после окончания учебы

## Приложение В

### Анкета участников опроса

Заполняется индивидуально респондентом

1. Ваш пол:

- а) Мужской
- б) Женский

2. Ваш возраст:

- а) до 30 лет
- б) 30-50 лет
- в) 50-60 лет
- г) старше 60 лет

3. Как Вы считаете, Ваша квалификация соответствует занимаемой должности?

- а) Да
- б) Нет
- в) Неполное соответствие

4. Если Вы ответили «Да» на предыдущий вопрос, поясните причины неполного соответствия квалификации занимаемой должности

- а) неэффективная структура управления
- б) нерегулярное обучение
- в) неэффективная система мотивации
- г) не определились

5. Какова по-Вашему оптимальная частота Вашего обучения?

- а) раз в год
- б) не реже 1 раза в полгода
- в) не реже 1 раза в 3 месяца

Спасибо за участие!