

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение инновационного характера развития экономики России требует соответствия профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов объему и качеству их знаний и навыков, заявленных работодателями. Только при этом экономика страны и каждого региона может развиваться заданными на федеральном уровне темпами.

В то время, когда большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается за счет амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров, то есть в организации необходимо заниматься развитием персонала.

Развитие персонала можно определить как совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, в частности:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации кадров;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров.

Успех деятельности предприятия напрямую зависит от уровня квалификации сотрудников. Современный руководитель должен знать, как этого добиться: дать сотрудникам возможность получить новые, актуальные на данный момент знания и навыки. И то, что на это нужно потратить определенную сумму из бюджета компании, не является для него сдерживающим фактором. Оценка и обучение персонала является тем инструментом бизнес-успеха, без которого невозможен рост прибыли компании из любой сферы деятельности. Оценка персонала - это

скрупулезный анализ профессиональной деятельности сотрудников компании. С помощью грамотно проведенной оценки руководитель может оценить эффективность работы каждого сотрудника, раскрыть его потенциал и направить в нужное русло.

Актуальность исследования определяется особенностями профессионального образования персонала организаций различного типа в современных социально-экономических условиях.

Цель курсовой работы – исследовать систему оценки и обучения персонала.

Исходя из цели исследования, были определены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и цели оценки персонала;
- выделить сущность и цели обучения персонала;
- описать виды и методы обучения персонала;
- привести общие положения о системе обучения кадров на предприятии;
- провести анализ показателей системы обучения кадров;
- проанализировать систему оценки персонала на предприятии;
- предложить мероприятия по совершенствованию оценки и обучения персонала.

Объект исследования: АО «Боровичский комбинат огнеупоров» (АО «БКО»).

Предмет исследования: модель оценки и обучения персонала организации, учитывающая особенности профессионально-личностного развития специалиста.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов в области менеджмента, управления персоналом на основе решения проблем обучения персонала. Данные проблемы исследовались в работах таких специалистов, как Т. Ю. Базаров, В. И. Герчиков и других.

В работе использованы методы экономического анализа, методы исследования рыночной конкуренции и другие.

1. Теоретические основы системы оценки и обучения персонала

1.1. Понятие и цели оценки персонала

Для успешного развития организации необходимо знать свои перспективы, исправлять ошибки, непрерывно совершенствоваться. Эти задачи эффективно решаются с помощью оценки персонала. Ее возможности позволяют кадровым службам более эффективно проводить кадровую политику, а руководителям принимать грамотные управленческие решения, направленные на повышение результативности персонала.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

При любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный – живые люди. Именно формализованная выстроенная система оценки помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам выполнения работы.

Аттестация персонала – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными и локальными нормативными документами.

Принципы аттестации:

- системность. Следует установить периодичность (раз в год);
- формализованность. К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты;

- должны быть заранее заданы критерии, понятные и измеримые. Должно быть четко определено, что оценивается. Должна быть установлена конкретная дата проведения аттестации, известная всем сотрудникам за месяц до ее проведения;

- стандарты работы должны быть установлены. В противном случае можно будет оперировать только словами «плохой - хороший», и тогда тот, кого оценивают, имеет все основания не согласиться с такой оценкой.

Аттестация аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Аттестация имеет юридическую силу: по ее результатам можно делать перестановки, менять квалификационный уровень сотрудника. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки.

Оценка более широкое понятие, чем аттестация.

Целями оценки для компании:

- компенсационные изменения;
- консультирование, развитие карьеры;
- обучение и организационное развитие;
- продвижение;
- кадровое планирование;
- понижение, сокращение, ротация.

Цели оценки для сотрудника:

- поощрить правильное поведение и скорректировать неправильное;
- удовлетворить любопытство сотрудников по поводу того, насколько хорошо они работают;
- обеспечить четкое основание для дальнейших карьерных решений сотрудника.

Компания может выбрать одну из двух существующих процедур проведения оценки, которые оказывают прямое влияние на стиль и результаты оценки:

«Американская» процедура: оценка проводится для определения соответствия сотрудника своему рабочему месту, определение тех изменений в его работе,

которые произошли со времени проведения последней оценки. Результаты такой оценки влияют на оплату, статус в компании.

«Европейская» процедура: оценка делается на получение обратной связи от сотрудника для планирования развития карьеры, индивидуального развития, планирования обучения. Сама процедура должна быть максимально неформальной, открытой, не приводящей к серьезным изменениям финансового и карьерного положения сотрудника.

Совместить эти две цели в одной процедуре не представляется возможным, поэтому предварительно необходимо точно определить, что является для компании наиболее важным и приоритетным в данный момент времени.

Важно понимать, что при любой оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандартам работы, чем другой.

Классификацию процедур оценки персонала можно разделить по направлениям:

- по объекту, что оцениваем;
- по субъектам, кто оценивает;
- по источникам оценки (документы, анализ интервью, отчеты, тестирование, анализ моделирования рабочих ситуаций и т.д.)

Также выделяются:

- плановая оценки персонала. Плановая оценка позволяет руководству оценить эффективность работы организации. Цели проведения оценки также различны – создание индивидуальных карьерных планов, кадрового резерва, внесение изменений в структуру предприятия;
- внеплановая оценки персонала. Внеплановая оценка осуществляется при трудоустройстве нового сотрудника или в случае повышения заработной платы.

Для получения точных результатов и качественной обратной связи, процедуры оценки следует «вживлять» в текущее управление. Периодичность оценки чаще всего зависит от специфики бизнеса и конкретных функций сотрудника. Для разных категорий сотрудников периодичность проведения оценки может быть

различна.

Ввиду ограничений, накладываемых законодательством, аттестация сотрудников проводится раз в год, частота же проводимой оценки определяется каждой компанией индивидуально. Как правило, оценка проводится чаще аттестации.

Для разных работников разных профессий, степеней ответственности и должностных обязанностей применяются отдельные критерии оценки. При этом существуют основные оценочные критерии, которые используются для получения всеобъемлющего представления о каждом сотруднике. К таким критериям можно отнести, например, степень профессионализма сотрудника, качество и объемы выполняемой им работы.

Для получения достоверной информации необходимо точно и максимально объективно выделить показатели, по которым будет осуществляться оценка. Критерий оценки персонала представляет собой некий порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять запланированным требованиям к рассматриваемой должности.

С 1 января 2017 г. в силу вступил закон «О независимой оценке квалификации», согласно которому работники будут подтверждать квалификацию в специальных независимых центрах. Они могут обратиться в центры сами либо их направит туда работодатель. Экзамен является платным – за счет работодателя либо сотрудника. Независимые эксперты будут оценивать квалификацию по профессиональным стандартам, внедрение которых стало обязательным для работодателей с июля 2016 года.

Профстандарты обязательны не для всех, а лишь для компаний, сотрудники которых заняты на вредных и опасных производствах (например, металлургических и электротехнических) и получают льготы за вредность. Это касается всех госслужащих, а также отдельных профессий, квалификационные требования к которым описаны в Трудовом кодексе РФ и отраслевых законах, например специалистов, занимающихся подземными работами. Во всех остальных случаях профстандарты носят рекомендательный характер.

Список специальностей, которые должны оцениваться на соответствие профстандартам, включает много позиций. Это учителя, воспитатели, водители, летчики, врачи, бухгалтеры, электрики, повара, кондитеры, животноводы, психологи, программисты и т. д.

Профстандарты в медицинских организациях внедряются только для младшего и среднего медицинского персонала, а также работников кадровых служб.

Работодателю, на первый взгляд, закон поможет быстрее избавляться от сотрудников, не соответствующих занимаемой должности (по статье 81 Трудового Кодекса РФ). Теоретически ему легче будет отправить сотрудника на независимую оценку, чем проводить аттестацию, для которой нужно создать по всем правилам экспертную комиссию, разработать тесты и т. д. Проблема в том, что требования работодателей часто строже, нежели профстандарты (их придерживаются независимые эксперты), а на соответствие этим требованиям оценщики сотрудников не проверяют. Например, компании нужен инженер со специальными навыками, а экспертная комиссия оценит его квалификацию положительно, потому что руководствуется общими стандартами для инженеров, замечает юрист.

Для работодателей независимая оценка – затратная процедура. Направлять сотрудника на нее можно будет только с его письменного согласия. Если работник и согласится, компания обязана будет сохранить за ним рабочее место, выплатить средний заработок за время экзамена и возместить командировочные расходы, если центр, в котором будет проходить оценка, находится в другом городе.

Построение и внедрение системы оценки в организации – это не самоцель, она тесно связана с системой обучения и развития персонала, в таком сочетании является мощным инструментом управления сотрудниками и напрямую зависит от стратегических целей компании.

1.2. Сущность и цели обучения персонала

Обучение - один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации. Обучение - это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников. Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Основными факторами, определяющими необходимость и значимость обучения персонала, являются следующие:

- обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и его включенности в ее дела, созданию благоприятного климата в организации; хорошо спланированная и организованная работа по обучению может стать для организации залогом успеха компании в достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей, в повышении конкурентоспособности;
- обучение играет значимую роль в повышении ценности человеческих ресурсов. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения стал наибольшей после заработной платы статьей расходов и составляет миллиарды долларов. Отдельные компании создают собственные университеты и институты подготовки и переподготовки персонала;
- повышение квалификации работника дает ему дополнительные возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда.

Преимуществами обучения являются:

- повышение эффективности труда работников – повышается производительность труда, улучшается его качество, и работа выполняется вовремя;
- облегчение, ослабление контроля – решаются проблемы опозданий, прогулов и т. п.;
- совершенствование методов найма и отбора персонала – возможность обучения привлекает нужных людей;
- сокращение текучести рабочей силы – повышается степень удовлетворенности работников своей работой;
- снижение затрат, обусловленное перечисленными преимуществами;
- более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Рассмотрим точку зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация, внедрение нововведений.

Рассмотрим точку зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры. В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения. Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

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

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированного персонала.

Первая концепция - концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Вторая концепция - концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

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

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

1.3. Виды и методы обучения персонала

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами (рисунок 1).

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы. Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

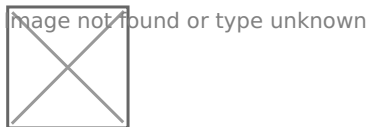


Рисунок 1 - Классификация обучающей функции предприятия

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Опишем методы профессионального обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (Приложение 1).

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет необходимости специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (Приложение 2).

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относятся:

- опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством - обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
- программируемое обучение – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить следующее. «Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы». Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются:

- затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства;
- финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде;
- достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например, стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок;
- польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы.

Заканчивая первую главу, можно сделать следующие выводы.

Обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

2. Анализ системы оценки и обучения персонала в АО «Боровичский комбинат огнеупоров»

2.1. Общая характеристика предприятия

Акционерное общество «Боровичский комбинат огнеупоров» – старейшее огнеупорное предприятие страны, родина отечественных огнеупоров. Основой его развития послужили богатейшие запасы огнеупорных глин Боровичско-Любытинского месторождения Новгородской области.

Общество создано на неограниченный срок деятельности, является юридическим лицом по действующему законодательству РФ, имеет самостоятельный баланс,

круглую печать, расчетные и другие банковские счета.

В числе потребителей продукции комбината предприятия черной и цветной металлургии, строительных материалов, цементной, стекольной, целлюлозно-бумажной, фарфорово-фаянсовой и других отраслей промышленности.

Акционерное общество «Боровичский комбинат огнеупоров» осуществляет деятельность по двум основным направлениям:

- поставка алюмосиликатных пропантов;

- поставка формованной и неформованной огнеупорной продукции.

Уставный капитал Общества составляет 325 488 000 рублей. Обществом размещены обыкновенные именные бездокументарные акции - 81 372 штуки. Номинальная стоимость каждой акции составляет 4 000 рублей.

В соответствии с требованиями рынка предприятие в 1994 году начало самостоятельные разработки технологии производства пропантов. В 1996 году на пилотной установке начался промышленный выпуск пропантов и испытания их у потребителей.

Оценка качества пропантов производится в соответствии с разработанными Американским институтом нефти «Практическими рекомендациями по испытанию высокопрочных пропантов, используемых в операциях по гидравлическому разрыву пласта» - Recommended Practices for Testing High-Strength Proppants Used in Hydraulic Fracturing Operations/ API recommended practice 60. Second edition, December 1995. Высокое качество пропантов подтверждено тестированием в независимых специализированных лабораториях: «СТИМ-ЛАБ» (Великобритания), «Фрайтек» (Канада).

Высшим органом управления акционерного общества «Боровичский комбинат огнеупоров» является общее собрание акционеров, на котором ежегодно избирается Совет директоров Общества. Председатель Совета Директоров избирается на заседании Совета Директоров из числа его членов.

Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) избирается общим собранием акционеров сроком на пять лет.

Генеральному директору подчинены: главный инженер, главный бухгалтер и курирующие директора, а также ряд начальников отделов.

К курирующим директорам относятся: директор по коммерческим вопросам, директор по финансам, директор по экономике, директор по капитальному строительству, директор по горному производству – начальник карьера «Окладнево», директор по информационным технологиям – начальник отдела по информационным технологиям, директор по правовым вопросам – начальник юридического отдела. Курирующим директорам соответственно подчинены функциональные отделы и подразделения.

Ассортимент продукции АО «БКО» включает более 46 наименования и более 3500 типоразмеров изделий для различных отраслей промышленности.

Наибольшая доля сбыта продукции сосредоточена в трех регионах РФ: Северо-западном, Центральном, Приволжском. В совокупном объеме данные регионы формируют 64,6% от общей реализации огнеупорной продукции.

Наиболее крупными потребителями являются: ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «Северсталь», Огнеупорснабсервис, ОАО «Выксунский металлургический завод», ЕВРОЦЕМЕНТ ресурс, «ГМК Норильский Никель», ОАО «Металлургический завод «Петросталь», ЕВРАЗ НТМК, Группа «Металлоинвест-сталь», ВМЗ «Красный Октябрь и другие.

Проанализируем экономические показатели деятельности АО «БКО».

Таблица 1

Динамика основных экономических показателей АО «БКО»

Показатели	2016 г. к 2014 г.			
	2014	2015	2016	темпы абсолютного прироста, %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	7354835	7577242	8007280	652445 8,87

Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.	4975940	6551287	7143294	2167354	43,56
Валовая прибыль, тыс.руб.	2378895	2524423	2351291	-27604	-1,16
Прибыль от продаж, тыс. руб.	961529	1025955	863986	-97543	-10,14
Чистая прибыль, тыс.руб.	638890	651531	504009	-134881	-21,11
Затраты на руб. реализованной продукции, руб./руб.	0,677	0,865	0,892	0,216	31,86
Среднесписочная численность персонала, чел.	4675	4577	4422	-253	-5,41
Производительность труда, тыс.руб. / чел.	1573,23	1655,50	1810,78	237,556	15,10
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	2876737	3057225	3157375	280638	9,76
Среднегодовая стоимость имущества, тыс.руб.	7025317	7569115	7934494	909177	12,94
Фондоотдача, руб./руб.	2,557	2,478	2,536	-0,021	-0,81
Рентабельность активов, %	9,7	9	6,5	-3,2	-32,99
Рентабельность продаж, %	13,07	13,54	10,79	-2,28	-17,47

Анализируя основные технико - экономические показатели АО «БКО», можно сделать выводы, что выручка от реализации продукции на протяжении 2014-2016 годов возрастала – за три года ее рост составил 652445 тыс.руб. или 8,87%.

Затраты на производство продукции являются высокими, что связано с увеличением цен на материалы, комплектующие изделия, повышением платы за электроэнергию, отопление и т.д. В 2016 году затраты на производство продукции увеличились по сравнению с 2014 годом на 2167354 тыс.руб. или 43,56%.

В период 2014 – 2016 годов АО «БКО» получало валовую прибыль: в 2016 году она снизилась по сравнению с 2014 годом на 27604 тыс.руб. или 1,16%. Прибыль от продаж также снизилась на 97543 тыс.руб. или 10,14%. Это повлекло снижение чистой прибыли на 134881 тыс.руб. или 21,11%.

Затраты на один рубль товарной продукции каждый год возрастали и за три года они увеличились на 0,216 рублей или 31,86%, что отрицательно характеризует результаты деятельности АО «БКО».

Среднесписочная численность работников предприятия в 2016 году снизилась на 253 человека или 5,41%. Рост объемов производства и снижение численности работников привели к росту производительности труда на 237,556 тыс.руб. или 15,1%, что является положительным фактором.

Среднегодовая стоимость основных фондов увеличивается (на 280638 тыс.руб. или 9,76%), что связано с приобретением и обновлением основных средств. Стоимость имущества АО «БКО» за 2014-2016 годы также возросла.

Показатель фондоотдачи снизился в 2016 году по сравнению с 2014 годом (на 0,021 руб./руб. или 0,81%).

АО «БКО» характеризуется низкими показателями прибыльности основной деятельности. Рентабельность продаж свидетельствует о том, что с каждого рубля выручки от реализации продукции АО «БКО» получило 13,07 копеек прибыли в 2014 году, 13,54 копеек в 2015 году, 10,79 копеек в 2016 году. Рентабельность активов за 2016 год снизился и составил 6,5% (в 2014 году 9,7%, в 2015 г.9%).

Таким образом, основные технико-экономические показатели деятельности АО «БКО» в 2014-2016 годах характеризуются: положительными моментами: ростом выручки от реализации продукции, ростом производительности труда, основных фондов, имущества предприятия; отрицательными моментами: ростом затрат на

производство продукции, снижением показателей прибыльности и рентабельности.

2.2. Общие положения и анализ системы обучения кадров на предприятии

Высококвалифицированный персонал – основа любого предприятия. И от того, кто будет работать на АО «БКО» завтра, зависит успех комбината в долгосрочной перспективе. Руководство АО «БКО», ориентируясь на качество и эффективность, понимая, что это напрямую зависит от человеческого фактора, уделяет большое внимание привлечению и сохранению персонала, его обучению и подготовке, созданию всех необходимых условий для профессионального и карьерного роста. Более пятнадцати лет на АО «БКО» ведется активная профориентационная работа с учащимися и выпускниками учебных заведений, как города Боровичи, так и Новгородской области, Санкт – Петербурга, Москвы.

На АО «БКО» действует давно отлаженная система подготовки персонала, есть все возможности для обучения, переподготовки и повышения квалификации более чем по пятидесяти лицензированным профессиям и специальностям. Важно понимать, что на современном производстве сегодня дефицит квалифицированных кадров, который возник в результате падения престижа технических специальностей, реформирования ПТУ, слабой технической оснащенности учебных заведений современным оборудованием для обучения. Поэтому уже со школьной скамьи АО «БКО» старается привлечь внимание к инженерно-техническим специальностям и профессиям, проводя активную профориентационную работу в школе. С этой целью организуются для старшеклассников экскурсии в производственные цеха и в музей истории комбината. Также предлагается выпускникам поступать в профильные ВУЗы, с которыми сотрудничает АО «БКО», заключая договоры о целевой подготовке специалистов.

Одной из задач кадровой политики АО «БКО» является профессиональное обучение и развитие работников в соответствии с их способностями, интересами и потребностями предприятия. В этих целях на АО «БКО» ведется систематическое плановое обучение персонала. Каждый работник имеет возможность получить профессию, повысить квалификацию. Кроме того, АО «БКО» оказывает платные образовательные услуги для юридических и физических лиц.

В АО «БКО» действует коллективный договор, отличающийся широким спектром социальных льгот и гарантий, предоставляемых работникам, и позволяющий реализовать принцип создания лучших условий труда и развития для сотрудников компании. Социальный пакет признан одним из лучших в отрасли.

Обучение на АО «БКО» опирается на следующие принципы:

- соответствие текущим и стратегическим целям и задачам комбината;
- направленность на конкретные бизнес - цели сотрудника и структурного подразделения;
- непрерывность обучения и развития на предприятии;
- равный доступ к возможности обучения на комбинате;
- единые стандарты проведения обучения для всех направлений.

Функции по организации обучения персонала возложены на отдел комплектации и подготовки кадров.

Организации обучения персонала предшествует планирование обучения.

За планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения отвечает отдел комплектации и подготовки кадров.

При планировании годового бюджета на обучение, 80 процентов средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 20 процентов средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.

Для организации планового обучения менеджером по обучению и развитию персонала совместно с руководителями структурных подразделений, по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатываются программы обучения и программы повышения квалификации в рамках Плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- контингенту обучающихся сотрудников;
- содержанию обучения;
- целям и задачам обучения;

- периодичности и продолжительности обучения;
- ответственный за организацию и контроль обучения.

План по обучению персонала составляется на каждый квартал в соответствии с данными о необходимости повышения квалификации сотрудников, полученными по результатам определения потребности в обучении или представленным запросам от подразделений. Контроль за соблюдением плана ведется специалистом по обучению и ответственным специалистом в каждом структурном подразделении.

План и бюджет на обучение согласовываются с руководителями структурных подразделений, менеджером по обучению и развитию персонала и утверждаются руководством АО «БКО».

Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

- определение потребности в обучении по производственной необходимости и направлении на данное обучение сотрудника осуществляет руководитель подразделения уровня начальника и выше;

- при направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

изменение должности;

расширение функциональных обязанностей;

повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей;

- при направлении сотрудника на обучение руководитель должен учитывать, что до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на внешнее обучение;

- получение второго высшего образования, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, включенным в кадровый резерв предприятия (за исключением международных сертификатов, получение которых обусловлено производственной необходимостью в соответствии с международными стандартами):

сотрудниками управленческого резерва (потенциально способными занять управленческие должности);

сотрудникам резерва ключевых специалистов (обладающим высоким профессионализмом, знаниями и навыками для эффективного наставничества и возможной горизонтальной ротации).

Направление сотрудников АО «БКО» на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организуется менеджером по обучению и развитию персонала на основании утвержденной заявки руководителя подразделения, подаваемой не позднее 20 числа месяца, предшествующего предполагаемому обучению.

Внеплановое регламентированное обучение проводится для сотрудников каждого структурного подразделения не более двух раз в квартал.

С сотрудниками, проходящими обучение за счет АО «БКО», заключается ученический договор. Ученический договор определяет условия ученичества сотрудника, в том числе, срок, который сотрудник должен отработать на предприятии по завершении обучения, сумму компенсации, которую он должен выплатить в случае увольнения ранее оговоренного срока без уважительной причины.

После прохождения обучения сотрудник предоставляет копию диплома, сертификата в Отдел комплектации и подготовки кадров. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

Основные методы обучения и развития, используемые в АО «БКО», следующие:

- групповое обучение;
- тренинг;
- семинар;
- индивидуальная консультация;
- наставничество;
- стажировка;
- обучение на рабочем месте;

- анализ ситуаций, кейсов.

Обучение проводят как внутренние тренеры, так и внешние преподаватели.

Развитие профессиональных знаний и умений персонала на АО «БКО» проводится по следующим направлениям:

- повышение уровня знаний по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, обслуживания объектов подконтрольных Ростехнадзору;

- изучение технологических процессов металлургического производства, систем автоматизированного управления процессами;

- обслуживание и эксплуатация действующего оборудования и другие направления.

Система регулярного обучения по уровням управления и функционалу ориентирована на стратегические цели АО «БКО» и цели реализуемых проектов с учетом принятых процессов управления персоналом, бизнес-процессов и функций. АО «БКО» стремится развивать лидеров на всех уровнях, инвестирует в решение этой задачи значительные усилия и средства. Для реализации планов развития в текущей и будущей должности, а также для развития команд на АО «БКО» внедрена комплексная система функционального, технического, поведенческого и управленческого обучения. Обучение проводится в различных формах: дистанционной, групповой, командной, индивидуальной, на рабочем месте. Помимо обязательных программ для выполнения индивидуальных целей развития каждому сотруднику предоставляется возможность выбора из большого каталога программ по развитию личной эффективности и пониманию бизнеса.

На АО «БКО» сформирована система подготовки рабочих кадров, ориентированная на требования современного производства.

Основные направления обучения рабочих следующие:

- получение новых профессий;

- повышение разрядов по имеющейся профессии;

- обучение работе на новой технике;

- изучение технологических процессов соответствующих производств;

- изучение систем автоматизированного управления процессами;
- проведение курсов по безопасности;
- проведение обучения для получения необходимых сертификаций (например, Ростехнадзора).

В рамках программ модернизации производства, повышения клиентоориентированности и безопасности разработаны методики и инструменты, которые передаются производственному персоналу через подготовленных сотрудников участков. Для работы в кросс-функциональных проектах существуют базы знаний и дистанционные платформы для общения, хранения данных.

На АО «БКО» действует программа подготовки специалистов, которая предполагает цепочку «школа – ВУЗ – практика – работа». Предприятие заключает договора с выпускниками, которые решили связать свою жизнь с комбинатом и выбрали профессию, необходимую производству. На 1 сентября 2016 года на АО «БКО» 155 студентов – договорников. Заключение данного договора предполагает выплату успешно обучающимся стипендии, организацию производственной и преддипломной практики и, конечно же, трудоустройство по окончании обучения. Размер стипендии напрямую связан с успеваемостью. Учащиеся, которые обучаются на отлично, получают повышенную стипендию – до 11000 рублей.

При заключении договора о целевой подготовке в учебном заведении АО «БКО» берет на себя выполнение следующих обязательств:

- трудоустройство, прохождение практики, выплату стипендии (или оплату обучения);
- зависимости от успеваемости размер ежемесячной стипендии от 1300 до 2500 для получающих начальное профессиональное образование, 2500-3800 рублей для получающих среднее профессиональное образование, 5000-11000 рублей для студентов ВУЗов. Размер стипендии зависит от средней заработной платы по АО «БКО», который каждый год растет.

Важную роль для достижения целей АО «БКО» играет укрепление сплоченности и повышение эффективности работы трудового коллектива. Для трех высших уровней руководителей в рамках индивидуальных планов развития в текущей или будущей должности используются разные методы обучения, включая коучинг и наставничество. При планировании обучения учитываются данные оценки «360

градусов» по корпоративной модели ценностей и компетенций. В рамках требований к должности и уровню управления предлагаются различные методы изучения английского языка. В 2016 году проведено более двух десятков командных сессий различной тематики с использованием форматов, направленных на развитие креативности и оперативности принятия решений, разработана стратегия индивидуального и командного развития на 2016–2018 годы

Программа обучения «Достичь большего вместе» (идет на предприятии с 2013 года) сфокусирована на развитии компетенций, необходимых для эффективного управления изменениями. Программа адресована руководителям среднего звена – начальникам цехов, руководителям производственных участков, другим менеджерам, в чьем подчинении находятся большие коллективы и на ком лежит ответственность за производственные результаты. Программа «Достичь большего вместе» не только дает знания, но и служит инструментом построения горизонтальных и вертикальных связей, способствует развитию и повышению эффективности внутрикорпоративного взаимодействия. В программе регулярно участвуют в качестве постоянных экспертов и преподавателей более 10 топ-менеджеров предприятия, включая генерального директора. В рамках программы вместе учатся руководители трех ключевых уровней управления.

К 2016 году через программу прошло около 200 менеджеров предприятия.

На АО «БКО» функционирует развитая система дистанционного обучения. Ее основные задачи включают:

- разработку электронных курсов в поддержку проектов Бизнес- системы АО «БКО»;
- разработку и актуализацию электронных курсов по запросам подразделений;
- поддержку профориентационной работы;
- разработку электронных ресурсов в поддержку кадровой работы.

В 2016 году курсы в системе электронного обучения прошли 365 человек.

В 2015 году была проведена практическая конференция «Развитие e-learning» по развитию электронного дистанционного обучения на предприятии. В конференции приняли участие более 70 человек: внутренние эксперты функциональных и производственных подразделений, ключевые заказчики дистанционных курсов (разработчики мультимедийного контента, представители ряда российских компаний).

Среди разработанных в 2015 - 2016 годах курсов в поддержку Бизнес- системы АО «БКО» – Бизнес-симуляция «Экономика металлургического производства/горного дела», электронные курсы «Диалог о целях» и «Кадровые комитеты», пять курсов по программе «Эффективное взаимодействие с клиентами» (проект «Клиентоориентированность»), тренажер «Бережливое производство», курс «Металлургия для не металлургов». Разработаны также восемь курсов по основным производствам, обновлены курсы «Введение в основы металлургии» и «Горное дело для не горняков».

В учебном центре АО «БКО» в год обучается порядка 550 рабочих. В процессе обучения используются современные технологии обучения – имитаторы (мультимедийные тренинговые обучающие программы) и тренажеры в специализированных классах-лабораториях. Особое внимание уделяется подготовке рабочих для пусковых и реконструируемых объектов, которые планируется ввести в строй в соответствии с комплексной инвестиционной программой модернизации производства. Одним из важных направлений развития рабочих кадров является формирование и подготовка резерва на ключевые рабочие должности.

В 2016 году 43 процента сотрудников, в том числе 100 % сотрудников трех высших уровней руководства, прослушали учебные курсы. Средняя продолжительность обучения по трем дивизионам составила около 68 часов на сотрудника (таблица 2).

Таблица 2

Основные показатели по обучению персонала в ОАО «БКО» за 2016 год

Показатель	Значение
Количество часов на одного обучаемого, час	68,15
Финансовые затраты на одного обучаемого, руб.	3104

Рассмотрим показатели обучения персонала:

Таблица 3

Объем и охват образовательных программ по категориям персонала АО «БКО»

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2014
------------	------	------	------	-------------

Прошли обучение всего, чел.	625	674	703	+78
-----------------------------	-----	-----	-----	-----

в том числе

- руководители и специалисты	81	102	105	+24
------------------------------	----	-----	-----	-----

- рабочие	544	572	601	+57
-----------	-----	-----	-----	-----

Из таблицы 3 видно, что количество сотрудников, прошедших обучение, с каждым годом увеличивается. В 2016 году по сравнению с 2014 годом прошли обучение больше на 24 руководителя, специалиста. Среди рабочих – больше на 57 человек.

В 2016 году прошли профессиональную подготовку по рабочим специальностям и повысили свою квалификацию 601 рабочий.

Таблица 4

Общая продолжительность обучения на ОАО «БКО»

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2014
------------	------	------	------	-------------

Общая продолжительность обучения, всего, часов	40052	43827	47909	+7857
------------------------------------------------	-------	-------	-------	-------

в том числе

- руководители и специалисты	5190	6641	7155	+1965
------------------------------	------	------	------	-------

- рабочие	34862	37186	40754	+5892
-----------	-------	-------	-------	-------

Из таблицы 4 следует, что количество часов обучения сотрудников за 2014-2016 годы выросло на 7857 часов. В том числе рост часов обучения руководителей и

специалистов составил 1965 часов, а рабочих – 5892 часа.

Проанализируем количество часов обучения в расчете на одного сотрудника:

Таблица 5

Количество часов обучения в расчете на одного сотрудника на АО «БКО»

Показатель	2014	2015	2016	2016 к 2014
Количество часов обучения на одного сотрудника, всего, часов	64,08	65,03	68,15	4,07
в том числе				
- руководители и специалисты	64,07	65,11	68,14	+4,07
- рабочие	64,08	65,01	67,81	+3,73

Из таблицы 5 видно, что количество часов обучения в расчете на одного сотрудника увеличивается как у руководителей и специалистов, так и у рабочих.

В целях оценки качества оказанных образовательных услуг, менеджер по обучению и развитию персонала проводит анкетирование сотрудника, прошедшего обучение, не позднее 5-ти дней после окончания учебы.

Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей производится:

- во время ежегодной оценки сотрудника;
- спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий руководитель заполняет опросный лист, оценивающий эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе;
- по запросу руководителя структурного подразделения менеджер по обучению и развитию персонала проводит оценку полученных на обучении знаний с помощью опросников, составленных совместно с руководителем структурного

подразделения.

Таким образом, на АО «БКО» уделяется большое внимание вопросам обучения персонала.

2.3. Анализ системы оценки персонала на предприятии

В АО «БКО» применяется оценка персонала, для этого разработано «Положение об оценке персонала». В данном документе указана цель проведения оценки, подробная процедура и сроки. Сюда же включен пункт о том, какие решения (пересмотр зарплаты, нематериальная мотивация, обучение и т.д.) будут вынесены по результатам оценки.

Для проведения оценки на предприятии разработаны инструкции для менеджера и сотрудника. Инструкции содержат подробное описание всех этапов оценки — от подготовки материалов до предоставления обратной связи, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью.

Оценка персонала АО «БКО» происходит один раз в три года. Для оценки персонала создается комиссия. Процедура оценки для рабочих и служащих отличается.

Отдел кадров составляет графики проведения оценки. В процедуре принимают участие все сотрудники, кроме тех, которые находятся на испытательном сроке.

Первый этап оценки состоит в заполнении сотрудниками оценочных форм.

Типовые формы оценки хранятся в электронной корпоративной библиотеке документов, перед оценкой они распечатываются и заполняются. Заполненные формы хранятся в бумажном виде.

Сотрудник получает от отдела кадров оценочную форму и заполняет ее в разделе «Оценка задач (количественные и качественные показатели) и компетенций», тем самым оценивая свою собственную деятельность за прошедший период. Затем он указывает возможные способы улучшения показателей эффективности труда и свои пожелания по обучению на предстоящий год.

В это же время руководитель также независимо производит оценку выполнения задач подчиненным и его компетенций, продумывает план развития или выделяет области развития на следующий год.

После этого сотрудник и руководитель встречаются друг с другом и обсуждают достигнутые результаты в сравнении с запланированными показателями.

Решения по оценке будут служить основанием для пересмотра заработной платы, выплаты премии. Все решения и сама оценка должны быть согласованы с руководителем по матрице.

На втором этапе оценки проводится собеседование с сотрудником.

Итоги собеседования фиксируются в оценочном листе, его подписывают и руководитель, и сотрудник. Затем форму подписывает вышестоящий менеджер, и в случае разногласий в оценке его мнение является решающим и окончательным. У руководителя и сотрудника хранятся копии оценочного листа, а оригинал - в отделе кадров.

Заполненные формы отправляются в отдел кадров, где они хранятся в течение года. Данное подразделение анализирует результаты оценки, на основании которых:

- дает рекомендации комиссии по пересмотру заработной платы и выплаты бонусов сотрудникам;
- составляет план обучения и развития сотрудников предприятия;
- составляет план формирования кадрового резерва.

2.4. Совершенствование системы оценки и обучения персонала

Для улучшения эффективности оценки персонала на АО «БКО» предлагается использовать следующие методы:

- метод решающих ситуаций. Данным термином обычно обозначают типичные рабочие моменты на той или иной должности. За сотрудником в процессе оценки ведется наблюдение, позволяющее узнать, как он может действовать в данной

ситуации, и оценить верность принимаемых им решений. Важно заметить, что данная методика дает лучший результат, когда оценку проводит не коллега или кадровый специалист, а непосредственный руководитель работника. Причем это можно сделать даже в рабочем порядке, не ставя сотрудника в известность;

- метод сравнения. Очень полезен и важен в случае, когда необходимо оценить, насколько работник соответствует занимаемой им должности. Прежде всего, необходимо составить список с критериями, которым должен соответствовать данный сотрудник. Затем ему ставится ряд определенных задач, для выполнения которых как раз необходимо будет проявить отобранные для оценки качества. При анализе результатов рекомендуется взять 7-балльную шкалу оценки. Можно сопоставлять полученные значения с неким эталонным результатом или определить лучшего среди специалистов одной должности путем простого сравнения;

- метод моделирования ситуаций. Создание близких к реальным условиям работы и управленческих ситуаций, например, разработка проектов документов, подбор деловых бумаг, интервью. Критериями оценки в данном случае будет способность сотрудника организовать работу, планировать. Оценивается также стиль работы, гибкость, устойчивость к стрессу.

Заканчивая вторую главу, можно сделать следующие выводы.

За организацию обучения на АО «БКО» несет ответственность отдел комплектации и подготовки кадров. На предприятии действует собственный учебный комбинат, услуги по обучению предоставляются и сторонним физическим и юридическим лицам.

За 2014-2016 годы количество сотрудников, прошедших обучение, выросло. При этом увеличилось и количество часов обучения.

На АО «БКО» осуществляется деловая оценка персонала один раз в три года. Оценка проводится в два этапа. На первом этапе сотрудник и его непосредственный руководитель заполняют оценочный лист. На втором этапе проводится собеседование. По результатам деловой оценки на предприятии может быть принято решение о повышении заработной платы конкретному сотруднику, направлении сотрудника на обучение или включения в кадровый резерв.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

.Необходимость в обучении работника работодатель определяет самостоятельно (статья 196 Трудового Кодекса РФ).

Исходя из норм Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании...» (статьи 10, 73, 76), обучение работников в интересах организации можно разделить на три группы:

- основное профессиональное образование;
- дополнительное профессиональное образование;
- профессиональное обучение.

Эффективная система обучения персонала:

- увеличивает способность персонала адаптироваться к быстро меняющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка, а значит, помогает компании решать стратегические задачи бизнеса (развиваться, захватывать рынок, увеличивать прибыль и т.д.);
- позволяет решать задачи, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности;
- повышает приверженность персонала своей организации и снижает текучесть кадров;
- помогает распространять и поддерживать среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Но обучение персонала связано не только с выгодами. Оно влечет за собой и определенные издержки, как прямые (расходы на оплату тренеров, на учебные материалы, аренду помещений и пр.) так и косвенные (расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в

учебной программе, как правило, с сохранением зарплаты).

Именно в связи с наличием наряду с выгодой издержек от обучения, система обучения и развития персонала должна быть разработана в соответствии со стратегическими целями компании, формализована, структурирована, охватывать все уровни управления и иметь четкую взаимосвязь и преемственность всех внутренних процессов.

За организацию обучения на АО «БКО» несет ответственность отдел комплектации и подготовки кадров. На предприятии действует собственный учебный комбинат, услуги по обучению предоставляются и сторонним физическим и юридическим лицам.

За 2014-2016 годы количество сотрудников, прошедших обучение, выросло. При этом увеличилось и количество часов обучения.

Эффективность обучения персонала оценивает менеджер по обучению и развития персонала путем проведения опросов, анкетирования и других методов.

На предприятии осуществляется деловая оценка персонала один раз в три года. Оценка проводится в два этапа. На первом этапе сотрудник и его непосредственный руководитель заполняют оценочный лист. На втором этапе проводится собеседование. По результатам деловой оценки на предприятии может быть принято решение о повышении заработной платы конкретному сотруднику, направлении сотрудника на обучение или включения в кадровый резерв.

Для повышения эффективности системы оценки персонала на АО «БКО» предлагается использовать следующие методы оценки: метод решающих ситуаций, метод сравнения, метод моделирования ситуаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. - М.: Юнити – Дана, 2012. – 317 с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2014. – 237 с.
3. Винокур Р.Ф. Три вопроса об обучении персонала // Управление человеческим потенциалом. - 2016. - №3. – С.39-42.
4. Гостева О.В. Обучение персонала – плюсы и минусы современной российской действительности // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического

- университета. - 2015. - №3. - С.48-51.
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2015. - 427 с.
 6. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха // Управление персоналом. - 2016. - №18. -С. 46-49.
 7. Железцов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности // Маркетинг. - 2016. - №2. -С. 51-55.
 8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. - М: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. - 196 с.
 9. Маслова В.М. Управление персоналом. - М.: Юнити - Дана, 2014. - 482 с.
 10. Масюкевич С.В., Погодина Е.В. Непрерывное обучение персонала – ключевой фактор динамичного развития компании // Управление развитием персонала. - 2015. - №1. -С. 49-52.
 11. Матвиенко С. Корпоративная система обучения и развития персонала (КСОРП): от «А» до «Я» // Тренинги. - 2015. - №2. -С. 42-46.
 12. Миляева Л.Г., Подольная Н.П. Оценка персонала и усиление стимулирующей функции оплаты труда // Ползуновский альманах. - 2016. - №1. - С. 65-68.
 13. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л. Управление персоналом. - М.: Дашков и К, 2014. - 457 с.
 14. Нефедов Ю.Д. Механизм выбора вида обучения в системе повышения квалификации и переподготовки кадров // Справочник кадровика. - 2014. - №3. - С.34-37.
 15. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - М.: Амалфея, 2016. - 492 с.
 16. Пугачев В.П. Планирование персонала организации. - М.: Издательство МГУ, 2013. - 438 с.
 17. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2014. - 461 с.
 18. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г.М. - М.: МГУ, 2015. - 376 с.
 19. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2014. - 431 с.
 20. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Основы менеджмента. - М.: Издательство Московского государственного открытого университета, 2014. - 507 с.
 21. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. - СПб.: ИД Нева, 2014. - 176 с.
 22. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. - Ростов н/Д: МарТ, 2014. - 519 с.

Методы обучения персонала на рабочем месте

image not found or type unknown



image not found or type unknown



Приложение 2

Методы обучения персонала вне рабочего места

image not found or type unknown

