

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .	8
1.1 Сущность и задачи обучения персонала.....	8
1.2 Принципы и структура профессионального обучения персонала как основы его развития.....	12
1.3 Методы профессионального обучения персонала современной организации.....	17
2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И БИЗНЕСА» В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ	23
2.1 Социально-экономическая характеристика деятельности ООО «Центр международного образования и бизнеса».....	23
2.2 Анализ действующей системы развития и обучения персонала в ООО «Центр международного образования и бизнеса».....	31
2.3 Анализ профессионального обучения персонала организации.....	36
3. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛ А ОРГАНИЗАЦИИ	40
3.1 Разработка программы профессионального развития персонала в системе кадровых процессов организации.....	40
3.2 Рекомендации по внедрению и использованию системы профессиональног о развития персонала.....	42
Заключение.....	47
Список литературы.....	50
Приложения.....	56

Введение

В современных условиях производства все большее значение приобретает психологический фактор рабочей силы, а также рост культурно-технического уровня трудящихся, что становится одним из ключевых условий развития общества. Кроме того, использование высокотехнологичной компьютерной техники и автоматизация технологических процессов требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров.

В связи с этим, важно исследовать новые формы и методы подготовки кадров для работы с новейшей техникой, что имеет большое значение для эффективности производства. Более того, ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков требуют от фирмы соответствовать ужесточившимся требованиям рынка. В связи с этим, тема исследования является актуальной для каждой коммерческой организации.

Под обучением персонала трактуется процесс обучения и развития сотрудников с целью улучшения их знаний, умений и способностей для более эффективного исполнения своих должностных обязанностей. Если изучить данный вопрос более глубоко – профессиональная подготовка кадров в организации – это обеспечение работников знаниями, навыками и умениями, нужными для максимально эффективного выполнения ими своих рабочих обязанностей. Это обучение может быть в форме обучения на рабочем месте, обучения в классе, онлайн-курсов, практикумов и семинаров.

Целью профессионального обучения является повышение производительности сотрудников, производительности и удовлетворенности работой при одновременном повышении общего успеха организации. Для организаций важно обеспечивать постоянное обучение своих сотрудников,

чтобы идти в ногу с меняющейся бизнес-средой и сохранять конкурентное преимущество.

Самым важным фактором экономического успеха, как отдельных предприятий-организаций, так и целых стран, и регионов является в настоящее время и на будущее эффективное управление человеческими ресурсами. Для достижения максимальной отдачи от процесса управления людьми необходимо определить основные качества, которые могут помочь менеджеру грамотно воздействовать на персонал и управлять им. Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации необходимо:

1. Использовать технологии для автоматизации HR-задач и рабочих процессов.
2. Оптимизировать процессы найма и отбора, чтобы нанимать нужных людей.
3. Разработать и внедрить эффективные программы обучения и развития сотрудников.
4. Установить четкие каналы связи, чтобы обеспечить эффективную обратную связь и взаимодействие сотрудников.
5. Оптимизировать процессы управления эффективностью, чтобы обеспечить последовательную и объективную оценку эффективности сотрудников.
6. Поощрять позитивную и инклюзивную культуру на рабочем месте, которая поддерживает благополучие сотрудников и способствует производительности.

Достижение целей, которых перед собой поставила организация осуществляется только при помощи слаженности в работе персонала. Проектирование чёткого и слаженного управления человеческими ресурсами – как основа эффективной работы всей организации, которая позволяет внедрить основы корпоративной культуры, обрести внутреннюю настрой –

мотивацию, работникам чувствовать себя частью большой команды, ощущать себя одним целым с организацией.

Управление людьми - важнейшая составляющая любой организации, потому что сотрудники являются основой любой организации. Эффективное управление может привести к повышению производительности, лучшему взаимодействию, снижению текучести кадров и формированию позитивной корпоративной культуры. И наоборот, плохое управление может привести к снижению морального духа, повышению текучести кадров и снижению производительности. В конечном счете, хорошее управление людьми может оказать существенное влияние на итоговую прибыль организации, вот почему так важно уметь хорошо управлять персоналом в организации

Актуальность темы исследования заключается в том, что в борьбе за эффективность и повышение конкурентоспособности, современным организациям необходимо отказываться от устаревших взглядов на персонал как расходуемый ресурс, источник затрат, а рассматривать людей как человеческий актив, который повышает профессиональный уровень и стоимость организации.

В числе этих причин необходимо выделить наиболее значимые для современного человека, такие как:

1. Обучение вооружает сотрудников новыми знаниями и навыками, которые могут повысить эффективность их работы, что ведет к повышению производительности и эффективности (Повышение производительности).

2. Предоставление возможностей для обучения показывает сотрудникам, что организация ценит их профессиональное развитие, что может повысить удовлетворенность работой и снизить текучесть кадров. (Удовлетворенность и удержание сотрудников в организациях)

3. Обучение может помочь сотрудникам адаптироваться к изменениям в организации, таким как новые технологии или процессы. (Адаптивность к изменениям)

4. Хорошо обученная рабочая сила может дать организации конкурентное преимущество на рынке, предоставляя превосходные продукты или услуги. (Конкурентное преимущество).

Ввиду выше приведённого особенную актуальность в современном мире приобретают вопросы кадрового менеджмента, рассматриваются достаточно глубоко от простого анализа и математического моделирования до философского анализа человеческих отношений в процессе управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы: исследование развития профессионального обучения персонала организации и разработка рекомендаций по его формированию и совершенствованию. В соответствии с поставленной целью были поставлены задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты организации системы развития персонала.
- Провести анализ организации системы развития персонала ООО "ЦМОБ", выявить основные проблемы.
- Предложить мероприятия по улучшению системы развития персонала и выявить эффект затрат от реализации предложенных мероприятий.
- Провести мониторинг окупаемости инициатив по обучению персонала.

Объектом исследования является ООО «Центр международного образования и бизнеса».

Предмет исследования: развитие профессионального обучения организации.

Теоретической и методической базой являлись научные статьи и журналы, интернет сайты, документы по кадровой структуре предприятия ООО «ЦМОБ», а также иные источники, относящиеся к исследуемому вопросу.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы (анализ, системный подход, статистические методы), а также

специальные, которые обеспечивают решение прикладных задач в сфере профессионального обучения персонала в организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в анализе и разработке рекомендаций по оптимизации процесса обучения персонала и его внедрения с учётом специфики ООО "ЦМОБ"

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и задачи обучения персонала

Совсем недавно, понятие развитие персонала, ассоциировалось с обучением кадров. Сегодня понятие “развитие” понимается как процесс, включающий в себя различные материальные изменения и дальнейшее улучшение.

Обучение персонала - это непрерывный процесс, в ходе которого сотрудники приобретают новые знания, навыки и опыт

ООО "ЦМОБ" ориентировано на разработку программ профессиональной подготовки своих сотрудников для повышения их навыков и компетенций в конкретных областях, связанных с деятельностью организации. Суть этого развития заключается в определении потребностей сотрудников в обучении, разработке актуальных и эффективных программ обучения, предоставлении доступа к необходимым ресурсам и инструментам и оценке результатов для обеспечения постоянного улучшения. В конечном счете, цель состоит в том, чтобы увеличить человеческий капитал организации, улучшить ее общую производительность и достичь ее стратегических целей.

Стоит подметить, что, опираясь на учения кадрового менеджмента, развитие персонала следует рассматривать как систему определенных организационно-экономических мероприятий: «Развитие персонала - это система мероприятий, направленных на повышение квалификации, мотивации и удовлетворенности сотрудников, что в свою очередь способствует росту эффективности работы организации» [13].

В современных условиях, постоянном меняющихся рынков и меняющихся требований к квалификации сотрудников, формирование и развитие новых навыков и знаний у работников должно быть быстро

скоординировано. При этом важно проанализировать положительные и отрицательные характеристики их использования, а также в данном процессе фиксируется постановка задач обучения персонала в организации:

Первичная разработка системы обучения персонала — процесс длительный, состоящий как минимум из четырёх этапов.

1. Определение целей обучения

Необходима формулировка конкретных, преследуемых целей: обучение сотрудников деловой этике и подготовка их к карьерному росту, изменению рабочих процессов, адаптация к рабочей среде.

На этом же этапе с помощью тестирования, наблюдения, экспертной оценки и других методов определяется актуальная потребность персонала в обучении.

2. Создание нормативной базы

Необходимо разработать и утвердить локальные документы, которые могут быть использованы для управления учебным процессом. Например, такие нормативные документы, как статьи, положения об обучении и развитии персонала, определяющие цели и задачи обучения, Процедуры создания программ обучения, проверки знаний и порядок проведения обучения. Принципы, определяющие бюджет, выделяемый на обучение сотрудников. Это базовый документ, который может быть дополнен другими положениями, приказами.

3. Разработка программ обучения

Во-первых, необходимо выделить группы обучающихся по категориям и по целям обучения. Например, для руководителей филиалов или подразделений организации необходима одна программа обучения, для сотрудников кадровой службы — совершенно другая, производственному персоналу — третья, и т.д. Для каждой целевой группы разрабатывается отдельная стратегия обучения. Чтобы программа работала на практике, акцент делается на полезных, нужных знаниях. Не нужно перегружать её

теоретическими изысканиями, которые могут не понадобиться за всю его многолетнюю карьеру.

4. Выбор формата обучения

Ввиду с нынешними технологиями учить работников можно как в очном формате, так и дистанционно — через вебинары, видеоуроки и видеоконференции, онлайн-презентации. Электронное подготовка (eLearning) удобное ещё и тем, что проверить свои приобретение знания тоже можно в порядке онлайн-теста, экзамена, видео-собеседования. Концепция онлайн обучения сотрудников — это общедоступно, элементарно и практично, особенно в настоящее время, когда многие переключаются на «удаленную работу».

«Однако известность онлайн-обучения никак не значит, что прочие способы подачи знаний — стажировки, практические мастер-классы, наставничество и менторство — потеряли важность.

Более того, они всё ещё остаются наиболее эффективным способом адаптации новых сотрудников и обучения их навыкам решения тех задач, с которыми они будут регулярно сталкиваться в своей работе» [ИР № 3].

Обучение может быть индивидуальным или групповым, внешним (с привлечением сторонних экспертов и наставников) или внутренним, с отрывом от производства или без него — всё зависит от текущих потребностей компании и ее финансовых возможностей

Каждое предприятие имеет право выбрать способ обучения в соответствии со своими целями, стратегиями, а также прочими ресурсам.

Для каждой группы могут быть отобраны свои способы изучения трудностей в формировании и развитии персонала и собственные способы их решения.

Концепция формирования и развития сотрудников подразумевает:

- формировать стратегию;
- предсказывать, а также составлять план потребности в персонале;
- осуществлять профессиональное подготовку;

- повышать профессиональные навыки сотрудников;
- совершенствовать навыки, знания и способности сотрудников
- организовывать адаптацию персонала;
- формировать кадровую культуру на предприятии.

Сформулируем основные цели развития персонала:

- повышение квалификации и знаний сотрудников организации;
- обеспечить компанию подготовленными и заинтересованными в работе кадрами;
- создание конкурентоспособных преимуществ организации;
- повышение потенциала персонала;
- решение задач, способствующие развитию бизнеса;
- повышение эффективности и действенности персонала в своих ролях;
- снижение текучести кадров;
- осуществление подготовки руководителей;
- адаптировать корпоративную культуру предприятия к последним технологиям.

В концепции формирования персонала могут воздействовать влияние различных условий.

К подобным условиям возможно отнести внешнюю среду (потребителей, конкурентов, поставщиков); промышленный рост, стратегию формирования предприятия, организационную структуру предприятия.

Воздействие упомянутых условий оказывает влияние на концепцию развития сотрудников путем возрастающую потребность в новых знаниях и умениях. Организация системы развития персонала находится в тесной взаимосвязи с рядом общеизвестных наук.

Организация формирования персонала непосредственно связана с такими науками как психология, социология, менеджмент, управление персоналом, теория управления и т.д. Выявленные цели организации системы развития сотрудников подразумевают решение некоторых задач, напрямую в самой организации. [21].

Перечислим данные задачи: реализация подбора сотрудников, рекрутинг, размещение сотрудников, сокращение, а кроме того организацию результативной системы компенсаций, а также льгот.

«Вопросы о расстановки возможно понять либо как задачи о назначении, либо как задачи синтеза и оптимизации организационной структуры. Элементами концепции сотрудников являются: адаптирование персонала, мотивирование персонала, внедрение новых программ обучения персонала. И наконец, кадровая система должна соответствовать общим целям и задачам организации, поддерживая ее миссию и стратегическое видение» [7].

1.2 Принципы и структура профессионального обучения персонала как основы его развития

В иностранной практике было выделено три главные концепции по обучению сотрудников:

- система специального обучения, которая нацелена на данный день, либо на перспективу, данная система прямо принадлежит к должному рабочему месту. Результативность этой системы не продолжительна, дает возможность закрепить чувство собственного достоинства сотрудника;

- система многопрофильного обучения. Эта система считается более действенной, т.к. способствует внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности сотрудников. У сотрудника есть возможность для выбора, после этого работник не так сильно привязан к рабочему месту. Невзирая на собственную результативность, эта система считается достаточно опасной, потому что, повысив собственную квалификацию, сотрудник способен абсолютно свободно и легко оставить данную организацию.

- следующая система – это система обучения, направленная на личность самого человека. Задача данной концепции состоит в формировании главных человеческих качеств, какие заложены природой, либо проявляются на практике. Подобная задача считается отличительной для сотрудников, занятых научными исследованиями.

«В отличие от западных практик – Российские, включают в себя более расширенный список концепций по обучению персонала организации:

1. Ознакомление персонала с русской культурой и деловыми обычаями.
2. Предоставление для иностранных специалистов языковой подготовки на русском языке для эффективного общения.
3. Обучение анализу российского рынка и разработке бизнес-стратегий
4. Проведение обучения российским практикам маркетинга и рекламы
5. Обучение управлению проектами и координации команд в условиях Российской Федерации» [12].

Исходя из кросскультурности предложенных практик перечислим ключевые этапы в организации обучения в концепции формирования персонала.

Из числа главных этапов можно отметить: обнаружение потребностей обучения, определение целей обучения, подбор способов обучения, подбор педагогов, организационные события по обучению, осуществление обучения, анализ эффективности обучения, перенос приобретенных навыков и умений в свою обыденную работу.

Главный момент в концепции развития сотрудников - это обнаружение нужд компании. Процедура развития данной модели включает определение потребностей в обучении, распределение ресурсов, в том числе определение целей обучения, выбор методов обучения, учебные планы и программы, непосредственно обучение. Результатом обучения является получение профессиональных знаний и навыков.

Значимым моментом в модели обучения считается обнаружение критериев оценки обучения, а также оценка их эффективности.

Дать оценку эффективности обучения напрямую довольно сложно, для этого требуются разные тесты, исследования, анкетирования, а также обсуждения.

«Перечислим ключевые этапы организации системы формирования менеджеров высшего звена:

1. Определить потенциальных кандидатов на повышение. Для этого отбирают наиболее достойных кандидатов по разным характеристикам. Отобранных работников формируют в группы.

2. На втором этапе важно распределить участников групп развития по функциональным направлениям. Направления для каждого предприятия являются индивидуальными, в зависимости от потребностей.

3. На третьем этапе проводится профессиональное обучение. На данном этапе менеджер должен получить целый перечень функциональных компетенций.

4. Проведение тренингов развития управленческих навыков. На данном этапе важно изучить основные методы и инструменты управления персоналом.

Данный этап предполагает посещение тренингов личностного роста и лидерских качеств, ориентацию на саморазвитие.

5. Проведение коммуникационных тренингов. На данном этапе осуществляется изучение основ психологии, эффективных коммуникаций, развитие навыков тимбилдинга.

6. Шестой этап предполагает сдачу экзаменов. На данном этапе осуществляется тестирование остаточных знаний «на выходе» и проведение устного экзамена-собеседования с руководством. Данный этап является переломным в дальнейшей карьере менеджера.

7. На заключительном этапе принимается решение об утверждении новых менеджеров. На основе финального собеседования специалист может быть либо повышен до менеджера, либо зачислен в кадровый резерв, либо за ним сохраняется его должность.

Такая программа организации системы развития персонала даёт возможность значительно повысить качественные показатели персонала» [29].

«Развитие персонала представляет собой комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников предприятия для того, чтобы эффективно достигать его цели и задачи. На развитие персонала оказывает влияние различные факторы. Среди них: факторы внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики); технический прогресс, стратегия развития предприятия, организационная структура предприятия» [47]. Основой развития персонала является обучение. В качестве основных видов обучения следует признать: подготовку кадров, повышение квалификации работников; переподготовку кадров.

Персоналу принадлежит одна из главных ролей в успешном функционировании предприятия. Именно персонал обеспечивает эффективное использование средства производства, эффективное управление предприятием, оказывает значительное влияние на все управленческие государственные структуры, представляет собой основной ресурс деятельности любой организации.

Структура персонала характеризуется составом и количественными соотношениями отдельных групп работников.

Организация, функционирующая в новой рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы, связанные с совершенствованием системы управления персоналом, в том числе и в системе развития персонала.

Главная цель в системе развития персонала заключается в получении кадров с высоким уровнем подготовки, мотивации к работе, заинтересованных в процветании предприятия.

Существуют различные методы развития персонала.

Например, для такой категории персонала, как линейные менеджеры и руководители характерным является применение такого метода, как самообучение, проведение тренингов и семинаров.

Развитие менеджеров и квалифицированных специалистов предусматривает использования таких методов как развитие на основе обратной связи, тренинги и семинары, обучение на основе опыта других, выполнение специальных заданий или проектов. Для развития рабочих используется метод развития на рабочем месте, на основе обратной связи, обучение на основе опыта других, электронное обучение.

Выбирая метод развития работника, целесообразно учитывать индивидуальность работника, который учится, для того, чтобы в дальнейшем получить эффективную и максимальную отдачу от обучения.

Однако выбора правильного метода недостаточно для эффективного развития персонала и получения желаемой отдачи от пройденного обучения.

Одним из важных условий эффективного развития работника является квалификационное определение задач развития, на формулировку цели.

«Цель развития должна формироваться с учетом, во-первых, навыков, которых недостаточно для выполнения поставленных задач, решение конкретных вопросов, достижения поставленных целей, во-вторых — умений, которые требуются для продвижения карьеры» [20].

Для того, чтобы повысить эффективность развития персонала обязательно требуется учесть психологическое состояние человека, которое в значительной степени оказывает влияние на работника в процессе обучения.

В процессе обучения может возникнуть множество проблем, среди которых: фобии, страхи, комплексы, низкая самооценка, высокомерие, пассивность, оценка качества учебного курса вместо оценки полученных знаний, навыков, опыта, а также сравнение и оценка суждений и др.

«В современной практике предприятиями для повышения эффективности развития персонала все способности человека делятся на три

типа по степени возможности их развития. Это: поверхностные, глубинные и способности со средней степенью возможности развития.

Глубинные способности являются личностными характеристиками работника. Развитие таких способностей представляет собой затратный и сложный процесс. Сложность развития состоит в том, что человек пытается сохранить свои ценности, мотивы, поведение которые начинают формироваться еще с детства.

Способности, которые просто развить включают в себя способности на уровне знаний, умений и навыков.

Способности со средней степенью возможного развития можно развить не только при желании индивида, но и в зависимости от его интеллектуальных качеств. Следует отметить, что определение способностей в процессе развития персонала дает возможность сформировать усовершенствованную профессиональную деятельность работника от эффективного к лучшему уровня» [6].

1.3 Методы профессионального обучения персонала современной организации

Провести анализ существующей системы организации развития персонала можно при использовании традиционных методов анализа:

1. Оценка потребностей. Необходимо определить знания, навыки и компетенции, необходимые сотрудникам для эффективного выполнения своей работы.

2. Дизайн обучения: разработка учебных программ, соответствующих выявленным потребностям и целям обучения.

3. Проведение обучения. Проведение обучения с использованием различных методов, таких как обучение в классе, электронное обучение, обучение на рабочем месте, коучинг и наставничество.

4. Оценка обучения: Провести оценку эффективности программы обучения, чтобы определить, соответствует ли она целям обучения и приводит ли она к повышению производительности труда.

5. Постоянное совершенствование. Использовать отзывы, полученные в результате оценки, для улучшения программы обучения и постоянного ее обновления в соответствии с меняющимися потребностями.

На первом этапе важно провести качественный и количественный анализ персонала. Более подробно остановится на оценке профессионального уровня персонала.

Наиболее точным вариантом анализа системы развития персонала следует признать проведение тестирования и анкетирования работников предприятия.

Тест должен включать вопросы касаясь уровня образования работника, его возможностей в повышении квалификации на предприятии, его желании повышать квалификацию, о возможностях дополнительного обучения на предприятии и т.д.

Можно в опрос включить вопросы об используемых на предприятии методах развития персонала. Обработав полученные анкеты, возможно, оценить существующую ситуацию развития персонала на предприятии.

Эффективность системы развития персонала можно оценить, используя традиционные критерии оценки эффективности системы управления персонала:

уровень текучести кадров, удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, уровень производительности труда, коэффициенты прогулов и опозданий, рентабельность программ подбора и обучения

«Оценка эффективности управления персоналом может проводиться с помощью различных методов, таких как оценка результативности работы, анализ удовлетворенности сотрудников, изучение показателей производительности и другие» [37].

1. Оценки достижения целей;

2. Метода оценки компетенций;
3. Оценки мотивации;
4. Изучения статистики человеческих ресурсов;
5. Оценки издержек.

Оценка эффективности управления людьми нередко содержит определенную долю субъективизма. По мнению данного автора, этот факт имеет место из-за двух причин: отсутствие выработанной четкой методики такой оценки, отсутствия понимания ее важности проведения.

Эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами позволяет определить вклад в процесс достижения целей организации. Управление персоналом может настолько эффективным насколько успешным образом, персонал предприятия пользуется своим потенциалом в процессе реализации целей предприятия. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности его руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ему характеристиках.

Эффективная стратегия управления персоналом компании необходима для соединения в единое целое подсистем управления персоналом. Она способна стимулировать и оптимизировать их влияние на сотрудников организации, в частности, на их квалификацию, трудовые и другие качества.

В настоящее время всё большую популярность приобретают современные методы развития персонала.

Среди них:

- модульное обучение. Необходимая, для слушателей информация разбивается на модули. Плюсы такого метода: возможность изменять последовательность модулей в зависимости от целевой аудитории слушателей

- дистанционное обучение. Данный метод основан на использовании современных информационных технологий. Достоинство метода: возможность привлечь большее количество работников, обучать персонал на рабочих местах, применять полученные знания на практике.

«Еще одним методом, который пришел с Запада является «коучинг». Особенность метода заключается в следующем: наставник не решает проблему за специалистов, но благодаря наставнику начинающие сотрудники могут найти собственное решение.

Следующий метод – это обучение действием (actionlearning) Основой метода является группа специалистов, каждый из которых решает стоящую перед ним реально существующую задачу. Работники компании оценивают проблему, обозначают цели, вырабатывают стратегию действий. Искусственные ситуации и упражнения не используются.

В настоящее время становятся популярными обучение в группах, метаморфические игры. Главной целью развития персонала методом метафорической игры является поиск нового способа решения проблем. Данный метод позволяет сотруднику проявить свой творческий потенциал.

Следующий метод- Shadowing (от англ. – «тень», «быть тенью»). Использование данного метода заключается в том, что к работнику приставляют опытного работника, квалифицированного специалиста. Данный метод используется при первичной адаптации, профориентации, повышении интеграции отделов компании, обмену знаниями и навыками, обучении и развитии персонала из резерва.

Известны еще следующие методы: Secondment (прикомандирование) Buddying. При использовании Secondment специалистов обучают, временно перемещая их на новое рабочее место (иное предприятие или подразделение в той же фирме). Это делают для того, чтобы люди получили новые знания и навыки. При использовании Buddying (от англ. – поддержка) к работнику приставляют партнера – buddy» [5].

Стороны обмениваются знаниями и общаются друг с другом. Метод позволяет работнику лучше адаптироваться в компании. Отличие buddying от иных методов заключается в равноправии напарников. То есть в отношениях отсутствует наставник и подчиненный, младший и старший. Всю информацию предоставляют в двустороннем виде.

Существует еще метод супервизии. Его используют для оценки уровня знаний работников, обучать их, разбирать ошибки и находить пути для решения поставленных задач.

Кроме повышения заработной платы руководство выдает работникам абонементы в тренажерный зал, бассейн, путевки в санатории и на базы отдыха, предоставляет вкусные бесплатные обеды, оказывает высококачественную медпомощь. Предполагается повесить доску, где предлагается прописать обязанности каждого работника, знания и навыки, которые он должен будет приобрести. В конце года планируется провести оценку профессионального роста и уровня сотрудника, определить, на какой процент (величину) повышать его оклад и стоит ли в принципе это делать. Использование различных методов развития персонала, а также их различные комбинации позволяют повысить отдачу от работников и тем самым увеличить финансовые результаты предприятия.

Развитие персонала на современном этапе всецело является актуальной задачей для любого предприятия. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

На современном этапе существуют различные методы организации развития персонала. Выбор того, или иного метода развития персонала зависит от занимаемой должности работника. «При выборе метода развития персонала важно также ориентироваться и на психологическое состояние работника. Именно психологическое состояние работника в дальнейшем будет оказывать огромную роль на эффективность проводимых мероприятий» [36].

Оценить эффективность организации развития персонала можно традиционными критериями для оценки эффективности системы управления персоналом.

Развитие персонала представляет собой комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой

компетентности работников предприятия. Система развития персонала находится в зависимости от воздействия на нее внешних и внутренних факторов. Основой развития персонала является обучение.

В настоящее время все большую популярность приобретают современные методы развития персонала. Среди них: модульное и дистанционное обучение.

В целом можно сделать вывод о том, что развитие персонала является важным, как для работника, так и для предприятия.

Данная система предоставляет новые возможности в развитии и совершенствовании для работника: повышает культуру взаимоотношений между работниками, придает уверенности сотрудникам предприятия.

Для предприятия организация системы развития предприятия способствует повышению его конкурентоспособности, дальнейшему росту.

2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЦМОБ» В СИСТЕМЕ ЕГО РАЗВИТИЯ

2.1 Социально-экономическая характеристика деятельности ООО «ЦМОБ»

ООО «Центр Международного Образования и Бизнеса», именуемое в дальнейшем «Общество», является ведущей организацией в своей сфере в городе Чебоксары.

ООО «Центр Международного Образования и Бизнеса» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом от 08.02.1998 г. Сокращенное название ООО «ЦМОБ».

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Его дата регистрации: 19.08.2002. Юридический адрес: 428017, республика Чувашия, г. Чебоксары, проспект Московский, д. 43, офис 7.

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная.

Учредитель: [Казаков Сергей Борисович](#). Директор: [Жуков Алексей Юрьевич](#). Центр входит в реестр субъектов предпринимательства с 01.08.2016 как микропредприятие.

Таблица 1

Реквизиты ООО «ЦМОБ»

ОГРН	1022100967855
ИНН	2127321552
КПП	213001001
ОКПО	35954405

Остановимся на хронологии важных в жизни Общества событий:

– 20.07.2016: сд

ана финансовая отчётность за 2015 г.

– 01.08.2016: регистрация в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства.

– 20.07.2017: сдана финансовая отчётность за 2016 г.

– 20.07.2018: сдана финансовая отчётность за 2017 г.

– 18.07.2019: сдана финансовая отчётность за 2018 г.

– 31.03.2020: сдана финансовая отчётность за 2019 г.

– 31.03.2021: сдана финансовая отчётность за 2020 г.

«Центр Международного обмена предлагает стажировки за рубежом для студентов, выпускников и молодых специалистов, желающих поработать по специальности в Австралии, Бразилии, Испании, Китае, Маврикии, Франции или США. Предлагаемая работа может быть оплачиваемой или не очень.

Work and Travel USA (*Работа и Путешествие в США*) — самая популярная программа международного студенческого обмена (ежегодная квота Госдепартамента на участников этой программы свыше 100 000 мест).

Её целью является предоставление студентам дневной формы обучения высших учебных заведений возможности непосредственного участия в повседневной жизни народа Соединённых Штатов Америки через путешествия и временную работу на срок до 4 месяцев во время летних каникул.

По окончании программы участнику даётся до 30 дней на путешествие по стране без права работы (так называемый «grace period»). Для участия в летней программе Work and Travel USA необходимо быть студентом очной формы в аккредитованном учебном заведении и добросовестно посещать занятия, а также владеть английским языком на разговорном уровне (Intermediate Level и выше).

Формальных ограничений по возрасту участников не существует, однако, студенты, которые старше «типичного» студента в России — то есть старше 23-26 лет попадают в группу риска при прохождении собеседования в

Посольстве США. Студенты вечерней формы обучения могут принимать участие в программе, при условии, что они посещают занятия не реже 5 дней в неделю (или не менее 20 часов в неделю).

Студенты последних курсов обучения имеют право принимать участие в программе Work and Travel, однако должны убедить консульского офицера в том, что вернутся на родину по окончании программы в надлежащий срок» [ИР № 2].

Государственный департамент США руководит программой обмена в соответствии с постановлением о взаимном образовании и Законом о культурном обмене от 1961 года с внесёнными в него поправками. Государственный департамент США определяет организации для управления программами международного обмена в нескольких категориях. Эти организации называются спонсорами.

У большинства спонсоров есть партнёры и агенты по всему миру. Обязательства по заблаговременной проверке предполагаемых работодателей участников возлагаются на спонсоров.

Что получает участник программы?

В первую очередь — это возможность для молодых людей познакомиться со страной, её нравами, культурой, как и возможность для американцев узнать что-то новое о жизни, нравах и культуре страны участника. Во-вторых — это отличная практика в языковой среде. Уровень владения разговорного английского языка за период участия в программе значительно улучшается, пропадает или значительно снижается языковой барьер. В-третьих, программа окупается. Затраты на участие в ней покрываются доходами от работы в американских компаниях. Более того, многие студенты зарабатывают за лето значительно больше той суммы, которую они затратили. Работа, как правило, предлагается в курортных городах у океана, на сезонных позициях — в ресторанах, отелях, магазинах, аквапарках, а также национальных парках и заповедниках. Можно

устроиться и на 2 работы. По правилам программы существуют ограничения по видам работ и их локации.

Предполагаемая вакансия должна быть временной и график работы должен быть преимущественно в дневное время. Также для участников Work and Travel запрещено работать на заводах и фабриках, на позициях, связанных с риском для жизни и здоровья, на позициях без определённого месторасположения.

Однако самое ценное в стажировках за рубежом для студентов и молодежи — это не денежное вознаграждение. Главное, что можно получить - бесценный опыт работы в иностранной компании. Участвуя в программе стажировки, они улучшают свои знания иностранного языка в профессиональной области, познакомиться с методами ведения бизнеса за рубежом. Такая практика поможет стать самостоятельнее, добавит «важную строчку в резюме» и положит начало успешной карьеры

Предметом деятельности Общества является:

- Предоставление информационных, консультационных, посреднических услуг российским и иностранным организациям, гражданам;
- Предоставление рекламных, представительских и юридических услуг российским и иностранным организациям, гражданам;
- Предоставление услуг в части обучения и повышения квалификации организации симпозиумов, конференций, семинаров, выставок, ярмарок;
- Осуществление посреднической деятельности в трудоустройстве российских граждан, за рубежом и иностранных граждан в России;
- Прием и направление российских и иностранных граждан в России и за рубежом;
- Привлечение иностранных вложений в совместную деятельность предприятий и организаций региона;
- Предоставление маркетинговых, агентских, консигнационных, лизинговых, факторинговых, аудиторских, социальных, торгово-закупочных услуг организациям и гражданам;

- Торговля продовольственными товарами;
- Торгово-закупочная деятельность;
- Организация в установленном порядке информационной, рекламной и издательской деятельности;
- Изготовление и тиражирование рекламной деятельности;
- Самостоятельное осуществление внешнеэкономической деятельности в соответствии с действующим законодательством;
- Осуществление гостинично-туристических услуг, организация отдыха и досуга российских и иностранных граждан, проектирование, строительство, финансирование и эксплуатация гостинично-туристических комплексов, пансионатов, домов отдыха;
- Экспорт и импорт технологий, продукции, товаров и услуг;
- Создание центров по оказанию медицинских и диагностических услуг, в том числе нетрадиционной медицины, создание спортивно-оздоровительных комплексов;
- Предоставление на коммерческой основе интересов зарубежных компаний в России в соответствии с действующим законодательством;
- Брокерская деятельность;
- Финансовое посредничество, не включенное в другие группировки.
- Иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Общество занимается организацией обучения за рубежом. Его основной вид деятельности: [консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления](#) (табл. 2).

Таблица 2

Виды деятельности ООО «ЦМОБ»

Основной вид деятельности	
1	2
70.22	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
Вспомогательные виды деятельности	

43.99.6	Работы каменные и кирпичные
43.32.2	Работы по установке внутренних лестниц, встроенных шкафов, встроенного кухонного оборудования

Окончание таблицы 2

1	2
43.99.9	Работы строительные специализированные, не включенные в другие группировки
68.20	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
85.41.9	Образование дополнительное детей и взрослых прочее, не включенное в другие группировки
43.99.7	Работы по сборке и монтажу сборных конструкций
82.99	Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки
43.21	Производство электромонтажных работ
79.11	Деятельность туристических агентств
43.99.3	Работы свайные и работы по строительству фундаментов
32.30	Производство спортивных товаров
43.12.3	Производство земляных работ
85.42.9	Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки
43.11	Разборка и снос зданий
42.11	Строительство автомобильных дорог и автомагистралей
25.12	Производство металлических дверей и окон
82.19	Деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса
43.12	Подготовка строительной площадки
64.99	Предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки
78.20	Деятельность агентств по временному трудоустройству
43.12.1	Расчистка территории строительной площадки
43.99.4	Работы бетонные и железобетонные
66.12.1	Деятельность биржевых посредников и биржевых брокеров, совершающих товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле
73.11	Деятельность рекламных агентств
78.10	<i>Деятельность агентств по подбору персонала</i>
73.20.1	Исследование конъюнктуры рынка
43.32.1	Установка дверей (кроме автоматических и вращающихся), окон, дверных и оконных рам из дерева или прочих материалов

43.99.5	Работы по монтажу стальных строительных конструкций
43.99.2	Работы по установке строительных лесов и подмостей

Как видим из таблицы 2, важным видом деятельности анализируемого Центра является деятельность по подбору персонала (78.10).

«Положительные факторы и стороны Общества:

- статус юридического лица: действующее;
- дата регистрации: компания зарегистрирована 20 лет назад;
- налоги: в прошлом отчётном периоде компанией были уплачены налоги на сумму 67,5 тыс.руб.;
- исполнительные производства: нет долгов по исполнительным производствам;
- реестр недобросовестных поставщиков: не входит в реестр недобросовестных поставщиков;
- реестр массовых учредителей: ни один из учредителей не входит в реестр массовых учредителей;
- реестр массовых руководителей: руководитель не входит в реестр массовых руководителей;
- дисквалифицированные лица: не входит в список юридических лиц, в состав органов которых входят дисквалифицированные лица.

Факторы, требующие внимания:

- уставный капитал: уставный капитал является минимальным и составляет 10 тыс.руб.;
- чистый убыток: чистый убыток компании за 2021 г. составил 198 тыс.руб.

Организация, представляет из себя систему, которая должна быть укомплектована, чтобы полноценно функционировать.

Для того, чтобы ее укомплектовать должны быть ответственные люди и должен быть перечень аспектов к каждой должности. Все структурные подразделения должны быть укомплектованы необходимым количеством

работников, имеющих адекватные навыки для решения задач данного подразделения» [ИР № 1].

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность Директора или участника общества, имеющего совместно с его аффилированными лицами двадцать и более процентов голосов от общего числа голосов участников общества, совершаются в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Указанные лица признаются заинтересованными в совершении обществом сделки в случаях, если они, их супруги, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные и (или) их аффилированные лица:

1. Являются стороной сделки или выступают в интересах третьих лиц в их отношениях с обществом;

2. Владеют (каждый в отдельности или в совокупности) двадцатью и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной сделки или выступающего в интересах третьих лиц в их отношениях с обществом;

3. Занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки или выступающего в интересах третьих лиц в их отношениях с обществом, а также должности в органах управления управляющей организации такого юридического лица;

«Решение об одобрении Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Общим собранием участников общества большинством голосов от общего числа голосов участников Общества, не заинтересованных в ее совершении.

Совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, не требует одобрения Общего собрания участников Общества, в случаях, если условия такой сделки существенно не отличаются от условий аналогичных сделок (в том числе займа, кредита, залога, поручительства), совершенных между обществом и заинтересованным лицом

в процессе осуществления обычной хозяйственной деятельности общества, имевшей место до момента, когда заинтересованное лицо было признано таковым в соответствии с настоящим уставом» [ИР № 1].

Указанное исключение распространяется только на сделки, в совершении которых имеется заинтересованность и которые были совершены с момента, когда заинтересованное лицо было признано таковым, до момента проведения следующего очередного общего собрания участников общества.

2.2 Анализ действующей системы развития и обучения персонала в ООО «ЦМОБ»

«В процессе работы на предприятии каждый сотрудник не только применяет свои уже имеющиеся навыки, но также нарабатывает опыт, который необходим для решения поставленных новых, более сложных, задач. Соответственно, необходимо, чтобы оценка персонала осуществлялась комплексно, с изучением особенностей конкретного трудового процесса. Это позволяет определить в первую очередь соответствие сотрудника занимаемой им должности, а также помогает выявить его потенциал, который должен быть рационально использован для решения основных целей и задач, поставленных перед компанией» [ИР № 1].

Прием сотрудника на работу осуществляется в соответствии с определенными требованиями, установленными к квалификации, опыту, которые подтверждаются (или не подтверждаются) исключительно во время трудовой деятельности. Уже в процессе совместного сотрудничества выявляются заявленные при поступлении на работу навыки сотрудника, дополнительные знания, проявляются характеристики его личности. Только на практике можно определить, насколько эти данные соответствуют критериям производственных целей организации.

Важно также, чтобы сам сотрудник оценивал свои способности самостоятельно. В результате такого анализа можно будет установить, насколько реальные способности работников совпадают с потребностями предприятия, и какой вклад в его успешность может принести деятельность каждого отдельного человека.

Таблица 3

Списочный состав работников организации в разрезе категорий
за 3 года (кол-во - чел., уд. вес - %)

Категории работников	2018		2019		2020	
	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес	кол-во	уд. вес
Численность - всего, в т.ч.	10	100	10	100	9	100
Руководители	4	40,0	4	40,0	4	44,44
Специалисты	6	60,0	6	60,0	5	55,56

Только проведение оценки персонала позволяет создать рационально работающую структуру, наиболее эффективно распределить трудовые ресурсы компании, а также повысить их работоспособность. Постоянный контроль и возможности, которые открываются перед каждым сотрудником в результате оценки его работы, позволяют оптимизировать работу каждого члена коллектива, стимулируют к выполнению трудовых обязанностей с большим рвением.

Во время оценки деятельности персонала решаются важные производственные задачи:

1. Создается сильный кадровый резерв, состоящий из штатных сотрудников предприятия, что сокращает расходы на подбор новых кадров;
2. Осуществляется подготовка специалистов, имеющих высокий профессиональный уровень, выявляются потенциальные руководители среднего звена непосредственно в пределах компании, проводится их перепрофилирование или повышение квалификации;

3. Совершенствуются методы управления предприятием, усиливается контроль производственной дисциплины, повышается заинтересованность персонала в повышении продуктивности труда;

4. Оптимизируется штатное расписание благодаря рациональному распределению функций и обязанностей на основании результатов оценки: перевод работников на другие должности, сокращение в соответствии с выявленными во время оценки работы отрицательными показателями производительности труда;

5. Внедрение дополнительных мотивационных рычагов, способных стимулировать работников повышать уровень своей производственной компетентности и квалификации.

Результатом может быть карьерный рост, улучшение материального положения, реализация потенциала сотрудников в плане внедрения предложенных ими проектов.

В целом, оценка эффективности работы сотрудников является важным инструментом для организаций, которые хотят повысить производительность, достичь организационных целей и создать прочную культуру подотчетности и успеха.

Предоставляя сотрудникам регулярную обратную связь, устанавливая четкие ожидания и предлагая поддержку и обучение там, где это необходимо, организации могут создать продуктивную и мотивированную рабочую силу, стремящуюся к успеху. Оценка этой работы персонала позволяет достичь следующих целей:

- 1) установить соответствие затрат;
- 2) выявить функциональную роль конкретного работника в масштабах; организации в соответствии с его навыками;
- 3) оценить потенциал сотрудника, который можно применить в пользу предприятия без дополнительных вложений.

В целом, анализ внутренней среды ООО «ЦМОБ», включающей такие элементы, как производство, финансы, маркетинг, управление персоналом,

организационную структуру проводился нами с целью определения критически важных элементов среды, которые могут оказать влияние на способности анализируемого Центра в достижении своих целей.

Необходимость проведения финансового анализа определяется тем, что принимать стратегические решения, предвидеть финансовые результаты деятельности организации невозможно, не располагая точными данными о финансовом положении организации.

Основным источником данных для проведения финансового анализа являются данные двух форм бухгалтерской отчетности.

Перейдем от внутренней среды функционирования ООО «ЦМОБ» к его внешней среде (в лице конкурентов).

Основными конкурентами ООО «Центр международного образования и бизнеса» являются:

1) Центр современного гуманитарного образования (адрес: г. Чебоксары, Ленина проспект, д. 12 Б, оф. 101, 106, 111). Почта: englishrc@yandex.ru. Сайт: www.lingvaplus.com.

2) Информационно-образовательный центр «Анкор» (адрес: г. Чебоксары, ул. Карла Маркса, д. 42). Почта: buro@ankor-center.ru. Сайт: www.ankor-center.ru.

3) Центр современного гуманитарного образования (адрес: г. Чебоксары, ул. Карла Маркса, д. 52/2, оф. 139). Почта: englishrc@yandex.ru. Сайт: www.lingvaplus.com.

4) Центр изучения современного английского языка «Золотой песок» (г. Йошкар-Ола, ул. Первомайская, д. 101, оф. 1, 3, 6). Почта: gold_sends@mail.ru. Сайт: zolotoy-pesok12.ru.

5) Языковой центр «Discovery» (адрес: г. Зеленодольск, ул. Космонавтов, д. 9). Почта: discovery-zd@yandex.ru.

6) Международный образовательный центр «ОПТИМА СТАДИ» (адрес: г. Ульяновск, ул. Красноармейская, д. 1а). Почта: uln@optimastudy.ru. Сайт: www.optimastudy.ru).

Результаты конкурентного анализа приведены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ конкурентоспособности ООО «ЦМОБ»

Факторы конкурентоспособности	ООО «ЦМОБ»	Конкуренты					
		1	2	3	4	5	6
1. Менеджмент предприятия							
Предпринимательская культура и философия	4	2	3	3	2	3	2
Цели	5	1	2	5	2	4	2
Стратегия	3	3	2	2	1	2	5
2. Научные исследования и развитие							
Интенсивность и результаты	3	2	1	3	2	2	5
Ноу-хау	3	1	3	1	1	1	5
Использование новых информационных технологий	3	1	1	2	2	3	5

Анализ конкурентоспособности Центра международного образования и бизнеса и его конкурентов проводился на основе оценки по пятибалльной шкале факторов конкурентоспособности.

Он показал, что у Центра довольно сильные по сравнению с конкурентами позиции. Основной задачей анализа конкурентоспособности ООО «Центра международного образования и бизнеса» стало, как было отмечено выше, определение конкурентного преимущества Общества.

Формализованная процедура оценки персонала в ООО «ЦМОБ» отсутствует.

Для повышения эффективности управления персоналом необходимо внедрение формализованной системы оценки персонала организации на основе аттестации.

2.3 Анализ профессионального обучения персонала организации

Оценка эффективности системы образования и повышения квалификации на предприятии ООО ЦМОБ за период с 2019 по 2021 год показывает положительную динамику в развитии компании. Учитывая, что организация является коммерческой и реализует иностранную практику молодых людей из России, значительное внимание уделяется образовательным программам и повышению квалификации сотрудников.

За период 2019-2021 годов ООО ЦМОБ продолжало улучшать свою систему образования и повышения квалификации для своих сотрудников, в том числе и для иностранных стажеров из России. Каждый год предприятие проводило не менее 10 семинаров, тренингов и курсов, на которых проходили обучение более 150 абитуриентов из разных городов. Обучения проводились как дистанционным формате, так формате очных выступлений

В 2019 году был разработан и внедрен на предприятии новый курс повышения квалификации, который был ориентирован на развитие универсальных и профессиональных навыков сотрудников. В рамках этого курса было организовано более 10 семинаров-встреч, на которых обучение проходили более 50 студентов.

В 2020 году ООО ЦМОБ начало реализовывать иностранную практику молодых людей из России, которая стала одним из приоритетных направлений развития системы образования на предприятии. В рамках программы на предприятие прибыло более 200 стажеров, которые проходили практику на разных должностях по программам обмена.

В 2021 году ООО ЦМОБ продолжило улучшать свою систему образования и повышения квалификации. Было проведено более 15 семинаров, тренингов и курсов с участием более 50% сотрудников предприятия.

Исходя из возрастной структуры работников с 2018 по 2020 год, можно отметить, что численность работников несколько уменьшилась с 10 в 2018

году до 9 в 2020 году. Произошло уменьшение численности работников во всех возрастных категориях. В организации нет работников моложе 18 лет, а количество работников в возрастных категориях 18-25 и 26-36 лет уменьшилось с 2 до 1 в 2019-2020 гг. Численность работников в возрастных категориях 37-45 и 46+ осталась неизменной и составила 2 и 4 человека соответственно. Это указывает на то, что организация не смогла привлечь более молодых сотрудников и испытала небольшое сокращение общей рабочей силы.

Таблица 5

Возрастной состав работников организации за прошлый и отчетный годы
(кол-во чел., уд. вес - %)

Показатели	2018	2019	2020
Кол-во работников	10	10	9
до 18 лет	0	0	0
18-25 лет	2	2	1
26-36 лет	2	2	2
37 - 45 лет	2	2	2
46 лет и старше	4	4	4

ООО ЦМОБ также активно сотрудничает с ведущими университетами и образовательными центрами, что позволяет компании привлекать талантливых молодых людей и обеспечивать им качественное обучение и профессиональный рост. В рамках сотрудничества с университетами были созданы программы стажировок и практик для студентов, что позволяет им получить практический опыт работы в компании и подготовиться к будущей карьере.

Система образования на предприятии ООО ЦМОБ помогла сотрудникам расти профессионально и лично, а также быть более гибкими и адаптивными к изменениям в работе.

Благодаря системе образования компания сохраняет свою экспертизу и технические знания. Обучение помогает сотрудникам развивать свою креативность и находить новые решения проблем.

Система образования на предприятии ООО ЦМОБ также способствует улучшению качества продукции и услуг, что приводит к увеличению числа клиентов и повышению доверия к компании.

В целом, оценка эффективности системы образования и повышения квалификации на предприятии ООО ЦМОБ за период с 2019 по 2021 год показывает положительную динамику в развитии компании. Работники компании получили новые знания и навыки, которые помогли им справиться с трудностями и повысить качество своей работы. Компания же получила высококвалифицированных специалистов, которые помогают ей развиваться и достигать новых высот.

Таблица 6

Показатели движения кадров организации

Показатели	2018	2019	2020
1. Численность работников, чел.	10	10	9
2. Количество принятых работников за год, чел.	1	2	0
3. Количество уволенных работников за год, человек, в том числе:	2	2	1
3.1. по собственному желанию	2	2	1
3.2. из-за нарушения трудовой дисциплины			
Коэффициент оборота по приему, % (п.2/п.1)100	10,0	20,0	0
Коэффициент оборота по выбытию, % (п.3/п.1)100	20,0	20,0	11,0
Коэффициент замещения, % (п.2/п.3)100	50,0	100,0	0
Коэффициент текучести кадров, % (п.3.1* 100)/п.1	20,0	20,0	11,0
Коэффициент постоянства кадров, %	70,0	60,0	88,89

Исходя из приведенных данных, в организации произошло сокращение численности работников с 10 в 2018 году до 9 в 2020 году. Количество наемных работников также уменьшилось с 2 в 2019 году до 0 в 2020 году, при этом количество уволенных работников осталось прежним. относительно стабилен на уровне 2 в 2019 г. и 1 в 2020 г.

Коэффициент текучести кадров оставался относительно стабильным: в 2018 и 2019 годах он составлял 20,0%, а в 2020 году снизился до 11,0%. Уровень удержания персонала снизился с 70,0% в 2018 году до 60,0% в 2019 году, но затем значительно увеличился до 88,89% в 2020 году.

В целом данные свидетельствуют о том, что в организации произошло сокращение числа сотрудников и новых сотрудников, но ей удалось эффективно сохранить свой персонал в 2020 году.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Разработка программы профессионального развития персонала в системе кадровых процессов организации

В результате проведенного анализа и оценки кадровой политики ООО «ЦМОБ» были разработаны следующие рекомендации.

Одним из основных направлений является комплекс мероприятий по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. Таким мероприятием может послужить прохождение курсов переквалификации или повышения квалификации.

В системе внутреннего обучения может быть рекомендована разработка чёткого плана адаптации новичков, который будет включать не только вводный теоретический курс, но и план постепенного увеличения нагрузки нового сотрудника на рабочем месте (метод усложняющихся заданий), а также знакомство новых сотрудников с миссией и основными принципами работы.

Может предусматриваться поддержание мотивации сотрудников к обучению (материальное и нематериальное поощрение сотрудников, проходящих обучение). Также необходимо внедрение комплексной программы обучения всех сотрудников на основе модели, объединяющей основные параметры обучения персонала, такие как цели обучения персонала, основные направления обучения сотрудников, методы обучения сотрудников, сроки прохождения обучения.

Для совершенствования процесса оценки и отбора персонала предлагается выполнять следующие рекомендации: необходимо учитывать характер деятельности персонала, специфику должности, критерии набора должны быть простыми и понятными, их не должно быть слишком много, они должны иметь количественные показатели и давать полные конкретные и достоверные результаты.

Основными факторами, определяющими необходимость повышения квалификации персонала, являются:

- развитие современных научных и технических технологий;
- изменение е бизнес-технологий;
- высокий уровень и рост конкуренции на рынке сбыта сельскохозяйственной продукции;
- постоянное обновление ассортимента продукции конкурентов;
- расширение предприятий, создание новых филиалов;
- изменение форматов деятельности, введение новых видов производств. Специалисты, обладающие современными профессиональными компетенциями, становятся более конкурентоспособными на рынке труда в современных условиях и имеют больше возможностей для карьерного роста.

Таким образом, повышение квалификации персонала может проводиться: с отрывом от работы; без отрыва от работы; с частичным отрывом от работы; по индивидуальным формам обучения.

Уровень квалификации персонала во многом зависит от ряда факторов, прежде всего это факторы, связанные с профессиональным развитием сотрудника, уровнем его обучения, навыков, мастерства и умений. Кроме этих факторов, на уровень профессиональной квалификации сотрудников, оказывают влияние личностные факторы самого человека, его опыта социальный статус, личностные характеристики.

Компании, имеющие достаточное количество финансовых ресурсов, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников и выделяют на повышение уровня их квалификации огромные суммы. Таким образом, уровень квалификации персонала, является одним из основных и наиболее значимых факторов, способствующим повышению уровня производительности труда на предприятии и его стабильному функционированию и развитию.

Современные тренды в обучении персонала на сегодняшний день концентрируются вокруг нескольких аспектов:

- персонализация обучения под нужды конкретного сотрудника;
- социальное обучение через соцсети;
- увеличение цифрового контента и мобильного обучения
- использование геймификации в программах развития персонала.

3.2 Рекомендации по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала

Стратегия ООО “ЦМОБ” в сфере обучения заключается:

- в повышении уровня профессионального мастерства работников с целью увеличения производительности труда и улучшения качества предоставляемых услуг;
- в обеспечении профессиональной подготовленности персонала по обязательным программам с целью выполнения норм и требований действующего законодательства РФ в области охраны труда и промышленной безопасности.

Проанализировав систему обучения ООО “ЦМОБ”, можно выделить следующие проблемы системы образования для работников:

- содержание обучения работников и включает по преимуществу обучение по охране труда и безопасным методам работы. При этом сами работники негативно оценивают содержание обучения и полезность обучения для работы;
- работники, специалисты считают, что обучение способствует закреплению у них профессионально значимых знаний, умений и навыков, но также считают, что не смогли применить полученные знания в своей трудовой деятельности, обучение никак не отразилось на эффективности работы. Это может говорить о том, что содержание обучения, хотя и рассматривает важные аспекты работы, но не удовлетворяет в полной мере

потребности в обучении, не полностью раскрывает интересующие работников вопросы;

- работники считают, что нуждаются в систематическом повышении квалификации, это отмечали рабочие, общий трудовой стаж работы которых не более 3 лет, то есть такие, которые не до конца прошли процесс адаптации;

- данная категория работников отметила, что нет устойчивой, систематически организованной системы передачи знаний от одного поколения работников другому, то есть институт наставничества в организации не развит, при этом, рабочие выразили предпочтение в получении знаний в форме краткосрочных курсов.

Таким образом, необходимо внедрение системы наставничества. Система наставничества в обучении персонала — это процесс, в котором более опытные и квалифицированные сотрудники (наставники) помогают новичкам или менее опытным коллегам (подопечным) улучшить свои профессиональные навыки и достичь определенных целей в своей работе.

Основным принципом системы наставничества является передача знаний и опыта от наставника к подопечному. Наставник может быть, как высококвалифицированным сотрудником, который уже достиг успеха в своей работе, так и более опытным коллегой, который имеет больше знаний в определенной области.

Система наставничества может быть реализована различными способами. Например, в некоторых компаниях наставники и подопечные могут регулярно проводить встречи, на которых обсуждаются профессиональные проблемы, и наставник делится своими знаниями и опытом. В других случаях наставники могут предоставлять подопечным доступ к ресурсам и материалам, которые помогут им расширить свои знания и навыки.

Кроме того, система наставничества может включать в себя оценку производительности подопечных и оказание им поддержки в достижении

определенных целей. Например, наставник может помочь подопечному разработать план действий для достижения определенных профессиональных целей и следить за его выполнением.

Преимущества системы наставничества в обучении персонала включают улучшение качества работы, повышение уровня профессионализма и удовлетворенности сотрудников, а также уменьшение текучести кадров и затрат на обучение новых сотрудников.

Данный проект позволит структурировать деятельность наставников, улучшить адаптацию вновь принятых сотрудников, удовлетворить их потребность в профессионально значимых знаниях, умениях, навыках и в то же время путем решения насущных практических проблем повысить эффективность работы. Система наставничества при обучении персонала обычно включает следующие этапы:

1. Определение потенциальных наставников. Первым шагом в создании системы наставничества является определение опытных сотрудников, которые хотят и могут выступать в качестве наставников. Эти сотрудники должны хорошо понимать политику и процедуры компании, а также обладать навыками и знаниями, необходимыми для эффективного выполнения работы.

2. Подбор наставников и подопечных. Как только потенциальные наставники определены, их следует объединить с подопечными на основе их навыков, интересов и опыта. Это поможет гарантировать, что подопечный получит наилучшее руководство и поддержку.

3. Постановка целей. Наставники и подопечные должны работать вместе, чтобы установить четкие цели и задачи для отношений наставничества. Это может включать в себя конкретные навыки или знания, которые подопечный хочет освоить, а также более широкие карьерные цели.

4. Регулярные встречи. Наставники и подопечные должны регулярно встречаться, чтобы обсуждать прогресс, анализировать работу и давать

обратную связь. Это можно сделать посредством официальных встреч, неформальных бесед или общения по электронной почте.

5. Учебные ресурсы. Наставники должны иметь доступ к учебным ресурсам, которые помогут им обеспечить эффективное руководство и поддержку своих подопечных. Это могут быть учебные материалы, семинары и другие образовательные ресурсы.

6. Оценка. Важно регулярно оценивать эффективность системы наставничества. Это может включать сбор отзывов от подопечных и наставников, отслеживание прогресса в достижении целей и анализ влияния отношений наставничества на производительность подопечного.

В целом, система наставничества в обучении персонала является ценным инструментом, помогающим новым сотрудникам освоить основы и стать успешными членами организации. Предоставляя рекомендации, поддержку и обучающие ресурсы, наставники могут помочь подопечным развить навыки и знания, необходимые для достижения успеха в их роли.

В рамках данного мероприятия предлагаются проекты таких документов как:

1. Положение о наставничестве, в котором закреплены основные права и обязанности наставника;

2. План по наставничеству, позволяющий структурировать работу наставника, организовать более полное обучение вновь принятого работника;

3. Отзыв наставника – для оценки работы нового сотрудника за период наставничества;

4. Отзыв молодого специалиста – для оценки работы наставника, улучшения качества работы наставничества, мониторинга работы и своевременного управленческого воздействия со стороны отдела кадров и руководителей организации;

5. Памятка наставнику.

Для реализации этих задач необходимо построить систему оценки наставника.

Таким образом, в процессе адаптации новичка участвует непосредственный руководитель ООО “ЦМОБ”, рекомендуется к внедрению система наставничества.

Зоны ответственности должны быть четко определены и прописаны в положении об адаптации или положении о наставничестве, процесс наставничества в компании сейчас носит неформальный характер, и для его успешного функционирования необходимы меры по поддержке и стимулированию наставников.

Заключение

Эффективное управление персоналом – один из факторов экономического успеха организации (предприятия). Во-первых, организация может прогнозировать спрос и предложение на персонал. Может определить требуемое количество работников, уровень их квалификации и расстановку кадров. Во-вторых, в результате этой работы создаётся благоприятная среда для реализации трудового потенциала работников, развиваются личные способности работников, люди получают удовлетворение от выполненной работы. В-третьих, организация должна прилагать максимум усилий для развития персонала, повышения его квалификации на протяжении всего времени работы в организации. Эта работа включает целую совокупность организационно-экономических мероприятий по следующим направлениям:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Целенаправленная работа по развитию персонала и повышению его квалификации позволит добиться следующих результатов:

- рост заинтересованности и воодушевления работника;
- более высокие результаты работы;
- появление кандидатов на выживание;
- увеличение жизненной энергии и создание благоприятного климата в организации;
- постоянное повышение стандартов.

Во второй главе работы нами был дан анализ стратегии и тактики

развития профессионального обучения персонала ООО "ЦМОБ".

Была дана общая характеристика деятельности, полная расшифровка её главной программы обмена. А также была проведена оценка системы образования организации и повышения квалификации, возрастной состав и показательный анализ движения кадров. Приведённые данные, указывали на то, что организация не смогла привлечь более молодых сотрудников и испытала небольшое сокращение общей рабочей силы. Но в целом, но ей удалось эффективно сохранить свой персонал в 2020 году. Я—отметил, сильные и слабые стороны кадровой системы образования и дал рекомендации по улучшению для обеспечения дальнейшего успеха и роста организации. На основании проделанной работы, я рассмотрел теоретические аспекты организации системы развития персонала, провел анализ развития и выявил основными проблемами ООО "ЦМОБ" и предложил мероприятия по совершенствованию системы развития персонала.

Сегодняшний работник потребительской кооперации должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Анализируя весь приведённый материал в данной работе, я—могу сделать вывод о развитии профессиональной подготовки персонала организации и его перспективах:

1. Постоянное обучение позволяет сотрудникам оставаться в курсе отраслевых тенденций и достижений, что повышает их производительность и удовлетворенность работой.

2. Кроме того, предложение возможностей для карьерного роста помогает удерживать лучших специалистов и повышать лояльность сотрудников.

3. Эффективные программы обучения должны быть адаптированы к конкретным потребностям организации и ее сотрудников с четко обозначенными целями и задачами.

4. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников имеют решающее значение для успеха компании.

5. Наконец, важно регулярно оценивать эффективность программ обучения, чтобы убедиться, что они отвечают потребностям как организации, так и ее сотрудников.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. и доп. на 09.03.2021) <http://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения: 25.04.2021). – Текст: электронный.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 21.12.2001. № 197-ФЗ (с изм. и доп. на 20.04.2021) <https://base.garant.ru/12125268/>. (дата обращения: 25.04.2021). – Текст: электронный.
3. Об утверждении форм документов государственного образца о повышении квалификации и профессиональной переподготовке специалистов и требований к документам: Постановление Госкомвуза России от 27 декабря 1995 г. № 13 // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-сервис».
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.
6. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2018. - №8. – С.24-29.
7. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
8. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2021.

10. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
11. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
12. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
13. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
14. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
15. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
16. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.
17. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
18. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
19. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

20. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
21. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2018. – Вып.2. – С.78-106. Бунакова, И.А. (2015).
22. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
23. Кабинова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. М.: Инфра-М, 2018 г – 695с.
24. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
26. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
27. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2018. - №16. – С.12-34.
28. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
29. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
30. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб. -практ. пособие / М.В. Ловчева,

Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

31. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.

32. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

33. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

34. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

35. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.

36. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

37. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

38. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень: ТюмГУ, 2018. – 282 с.

39. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.

40. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
41. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
42. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2019. – 374 с.
43. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: ИНФРА-М, 160 с.
44. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
45. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
46. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
47. Черникова, В. Е. Развитие кадрового потенциала как инструмента повышения конкурентоспособности организации / В. Е. Черникова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 12 (98). – С. 229-235.
48. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.
49. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

50. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. – 127 с.

Интернет ресурсы:

1. ООО “ЦМОБ” - [Электронный ресурс] URL: <https://zachestnyibiznes.ru/> (дата обращения: 02.04.2023).
2. Программы международного обмена. - [Электронный ресурс] URL: <https://iec.ru/> (дата обращения: 03.04.2023).
3. Методические рекомендации по написанию и защите ВПК. - [Электронный ресурс] URL: <https://mgei.ru/> (дата обращения: 03.04.2023).

Приложения

Приложение А

Личный план служебного и профессионального развития

Ф.И.О. _____ Структурное подразделение _____

Занимаемая должность _____ Начальник подразделения _____

1. Укажите, какие навыки, знания и качества, с Вашей точки зрения, необходимы на Вашем рабочем месте для эффективного исполнения своих должностных обязанностей. В какой степени они развиты у Вас? (по 5-бальной шкале).

Знания, навыки, умения	Оценка

2. Что Вы намерены предпринять для повышения уровня владения перечисленными выше умениями и навыками? Каким образом Вы будете это делать и в какие сроки?

-
-
-
3. Укажите, каким будет Ваше место в нашей компании в перспективе.
Каких умений и навыков Вам не хватает для этого в настоящий момент?

Продолжение приложения А

4. Укажите свои планы в отношении профессионального развития и планируемые сроки их реализации.

5. В какой степени влияют следующие факторы на Ваше желание работать в компании (по 5-балльной шкале)

Факторы	Оценка
Комфортные условия работы	
Возможность повышения материального благосостояния	
Дружелюбный коллектив	
Самостоятельность и ответственность позиции	
Интересная творческая работа	
Возможность служебного роста	
Возможность профессионального роста	
Стабильность компании	

Престиж компании	

6. Закончите фразу так, чтобы получилось целостное высказывание

а) Работа выбранного профиля – это:

б) В моей работе меня интересует в наибольшей степени

в) Для меня в этой работе наиболее важным является

г) Для меня необходима работа, которая бы

д) Основную трудность на работе для меня представляет

Оценка результативности работы сотрудника

Имя сотрудника _____

Отдел/регион _____

Имя непосредственного руководителя _____

Дата интервью _____

Оцениваемый период _____

Критерий	Важность критерия для работы				Оценк сотрудника (от 1 до 5)	Оценк руководител от 1 до 5 баллов	Оценка результата интервь ю	Комментар ии
	Не важно	Важн	Очен	Важн				
1	2	3	4	5	6	7	8	
Показатели работы								
<i>Личный вклад</i> Способность и желание выполнять предъявляемые должностью требования								
<i>Сотрудничество</i> Способность и желание работать в сотрудничестве с коллегами для достижения общих целей								
<i>Способность к изменениям</i> Способность и желание работать в изменяющихся условиях								
<i>Самостоятельность</i> Способность работать самостоятельно и решать нестандартные вопросы без посторонней помощи								

<p><i>Инициативность</i></p> <p>Способность предлагать идеи, полезные для развития компании и реализовывать их на практике</p>								
<p><i>Обмен опытом</i></p> <p>Предоставление коллегам/клиентам всей необходимой информации</p>								
<p><i>Выполнение заданий</i></p> <p>Четко выполняет задания с первого раза</p>								

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Инициатива</i>							
<i>Новые идеи</i> Готовность привнести новые идеи и методы для улучшения своей работы или подразделения в целом							
<i>Ответственность</i> Готовность нести ответственность за собственные идеи и предложенные изменения							
<i>Умения и навыки</i>							
<i>Аналитические</i> Логичность и систематичность при выполнении заданий							
<i>Видение проблемы в целом</i> Умение увидеть ситуацию/проблему в целом и во взаимосвязи с другими аспектами работы							
<i>Детализация</i> Тщательная проверка всех деталей, аккуратное и скрупулезное выполнение заданий							
<i>Профессиональные навыки</i> Обладает необходимыми профессиональными навыками в своей области и							

уверенно использует их							
<i>Ориентированность на клиента</i> Осознание потребностей клиентов/коллег по работе и формирование своего поведения с учетом этих потребностей							
<i>Результат</i>							
<i>Качество выполнения рабочих задач</i>							
<i>Достижение поставленных целей</i>							
<i>Достижение целей в личном развитии</i> (в соответствии с планом личного развития)							
<i>Сроки выполнения заданий</i> Выполнение всех заданий в срок							

1	2	3	4	5	6	7	8
<p><i>Коммуникация</i></p> <p>Предоставление необходимой и точной информации как своим подчиненным, так и вышестоящему руководству</p>							
<p><i>Делегирование</i></p> <p>Передача выполнения задания таким образом, чтобы использовались навыки сотрудника, он(а) получал профессиональный опыт</p>							
<p><i>Обратная связь</i></p> <p>Оценка выполнения задания, изложение позитивного или негативного отклика в конструктивной форме</p>							
<p><i>Мотивация</i></p> <p>Умение определить, использовать мотивирующие подчиненных факторы</p>							
<p><i>Развитие подчиненных</i></p> <p>Содействие профессиональному и личному росту подчиненных</p>							

Мотивирующие факторы

Сотрудник должен выбрать из таблицы 1 пять факторов, являющихся для него наиболее мотивирующими. Их следует расставить в порядке предпочтения в таблице 2, поставив наиболее важный пункт на верхнюю строку. Если фактор не указан в списке, следует выбрать «другое».

Таблица 1

№	Мотивирующие факторы	№	Мотивирующие факторы
1	Признание качественно выполненной работы	11	Ориентированность на результат
2	Развивающие задачи	12	Поддержка руководителем, способствующая развитию сотрудника
3	Зарплата/бонус	13	Возможности карьерного роста
4	Влияние	14	Работа в интернациональном окружении
5	Дружеская атмосфера на работе	15	Имидж компании
6	Индивидуальное профессиональное развитие/тренинги	16	Возможность получения информации
7	Работа в команде	17	Открытые и честные отношения с непосредственным руководителем
8	Безопасность работы	18	Руководитель-профессионал
9	Размер компании	19	Другое
10	Удачное соотношение между работой и свободным временем		

Таблица 2

Приоритет	№	Мотивирующие факторы	Насколько они применимы сегодня? (отметить галочкой)					Комментарии
			Неудовлетворительно	лет- Плохо удовлет- ворител- ьн	Нормально	Хорошо	Отлично	
1								
2								
3								
4								
5								