

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА
ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ
ХЛЕБОКОМБИНАТ»)»**

Выполнил: студентка гр. ЭУз-01

Грехова А.А.

Руководитель: к.э.н., доцент

Масленников П.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Рассмотрены теоретические и методологические аспекты совершенствования системы обучения и развития персонала на современном предприятии пищевой промышленности. Объектом исследования выступает ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом разделе раскрываются теоретические аспекты обучения и развития персонала, во втором представлена организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат», в третьем разделе анализируется состояние работы по обучению и развитию персонала, в четвертом излагаются практические предложения по совершенствованию системы обучения и развития персонала.

| | | | | | | | | |
|------------------|-------------------------|-----------------|----------------|-------------|---|----------------|-------------|---------------|
| | | | | | <i>ХЭЗ. ВКР. 00. 09. 16. ПЗ</i> | | | |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ докум.</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | | | |
| <i>Студент</i> | <i>Грехова А.А.</i> | | | | <i>«Совершенствование системы обучения персонала на предприятии (на примере ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»)»</i> | <i>Лит.</i> | <i>Лист</i> | <i>Листов</i> |
| <i>Руков.</i> | <i>Масленников П.В.</i> | | | | | | 4 | |
| <i>Консульт.</i> | <i>Масленников П.В.</i> | | | | | КемТИПП | | |
| <i>Н. контр.</i> | <i>Юдакова А.В.</i> | | | | | ЭУз-01 | | |
| <i>Зав.каф.</i> | <i>Масленников П.В.</i> | | | | | | | |

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 7 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....10 | |
| 1.1 Понятие персонала, его роль в деятельности организации..... | 10 |
| 1.2 Классификация персонала..... | 10 |
| 1.2 Основы обучения персонала в системе управления персоналом..... | 18 |
| 1.3 Методика развития персонала в организации..... | 34 |
| 2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ».....41 | |
| 2.1 История развития предприятия..... | 41 |
| 2.2 Ассортимент выпускаемой продукции..... | 42 |
| 2.3 Конкурененты и рынок сбыта продукции..... | 46 |
| 2.4 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия...52 | |
| 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ».....57 | |
| 3.1 Анализ структуры персонала..... | 57 |
| 3.2 Анализ образовательной и возрастной структуры ОАО «ЛКХ»..... | 58 |
| 3.3 Анализ структуры стажа работы и увольнения работников..... | 60 |
| 3.4 Анализ обучения и повышения квалификации сотрудников..... | 63 |
| 4 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ».....66 | |
| 4.1 Повышение квалификации сотрудников ОАО «ЛКХ»..... | 66 |
| 4.2 Совершенствование работы по адаптации новых сотрудников..... | 67 |

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 5 |

| | |
|--|----|
| 4.3 Проведение семинаров, тренингов для развития персонала..... | 68 |
| 4.4 Стимулирование работников с целью сокращения текучести кадров как основной причины неэффективности системы подбора персонала..... | 69 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 75 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 77 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 79 |

| | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|--|--|--|--|-------------|
| | | | | | | | | | <i>Лист</i> |
| <i>Изм.</i> | <i>Лист</i> | <i>№ докум.</i> | <i>Подпись</i> | <i>Дата</i> | | | | | 6 |

ВВЕДЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены система обучения и развития персонала, имеющие распространение на различных предприятиях. Эта тема также интересна и тем, что позволит выявить, на сколько предприятия уделяют интерес вопросу обучения и развития персонала.

Система обучения персонала - это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения, а также материально-технические средства, обеспечивающие процесс обучения. Внутрифирменная система обучения персонала - это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах.

Прежде чем строить какую-либо обучающую систему, необходимо выявить потребности компании. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые она решает на данном этапе. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний рабочих, специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения и развития персонала является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте - решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещение работников на новые

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 7 |

должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Это объясняется тем, что многие компании, изменив кадровую политику, в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, стали рассматривать знания и квалификацию наемного работника, как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение - как доходные капиталовложения.

Все больше руководителей российских предприятий задумываются над целесообразностью повышения профессионального уровня своих сотрудников, т.к. в сложившейся ситуации усиления конкурентной борьбы развитие персонала является важнейшим условием развития организации. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации чревато низкими показателями ее деятельности.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что сегодня нужен качественно другой подход к организационному обучению, когда само понятие «обучение» наполняется более глубоким смыслом. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью - это один непрерывный процесс. Обучение не вмещается в привычные рамки учебных программ, семинаров и тренингов, оно не может быть навязано человеку. Единственное, что в организации может способствовать обучению людей - это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека своего рода организационной нормой.

Существует огромное разнообразие систем, методов и форм обучения. Выбор того или иного метода обучения в каждом конкретном случае определяется множеством факторов, в том числе целями и задачами обучения,

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | | 8 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | |

уровнем квалификации и профессиональной подготовкой обучаемых, их мотивационными установками.

Предмет исследования - обучение персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Объект - система управления персоналом в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы обучения и развития персонала в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить теоретические и методические аспекты системы обучения и развития персонала:

- основы обучения персонала;
- методы развития персонал;
- программы развития персонала;

2. Рассмотреть организационно - экономическую характеристику ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

3. Изучить область развития и обучения персонала в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

4. Разработать проект повышения эффективности системы обучения и развития персонала в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | 9 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | |

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие персонала, его роль в деятельности организации.

Классификация персонала

Персонал организации - это совокупность взаимодействующих индивидов, работающих в определённой организации. Он включает в себя личный состав всех работающих на предприятии, организации или в отдельном подразделении и разделяется на категории, то есть группы персонала, распределяемые в соответствии с выполняемыми функциями в организации: рабочие (основные и вспомогательные), служащие (агенты, кассиры, делопроизводители, статистики), специалисты (инженеры, экономисты, агрономы), руководящие работники или руководители (директор, главный специалист). Эти категории объединяют в крупные группы - работники преимущественно физического труда и работники преимущественно умственного труда. Общая численность персонала предприятия - это сумма численности промышленно-производственного персонала (ППП) и непромышленного персонала.

Структура персонала представляется не только категориями, но анализируется по профессиональному, квалификационному, социально-демографическому (половому, возрастному) признакам, а также по функциональной роли (административно-управленческий, основные и вспомогательные рабочие), направлениям деятельности (бухгалтерия, конструкторы, отдел труда и заработной платы и т.п.), уровню заработной платы и другим признакам.

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпело глубокие качественные изменения. В целом это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | 10 |

Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера. В это время термин «постиндустриальное общество» наполняется новым содержанием. Ученые выделяют такие его черты, как массовое распространение творческого, интеллектуального труда, качественно возросший объем научного знания и информации, применяемой в производстве, преобладание в структуре экономики сферы услуг, науки, образования, культуры над промышленностью и сельским хозяйством по доле в ВВП и числу занятых, изменение социальной структуры.

Ведущим фактором повышения роли постоянного обучения и развития персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования, что освободило человека от большинства механических функций. Резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. Кроме того, автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота». На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда значимость ответственности и самоконтроля работника.

Большое влияние на содержание труда оказала компьютеризация производства, произошедшая в 80-х годах в связи с миниатюризацией и удешевлением компьютеров. ЭВМ в соединении с другими приборами освободили работников от однообразных, монотонных операций по контролю за

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 11 |

аппаратами. Автоматизация и компьютеризация производства позволяют передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, оставляя человеку неалгоритмизируемые, т.е. наиболее творческие виды деятельности, связанные с уникальными свойствами мозга и социализацией индивида.

Объективная необходимость постоянного обучения кадров всех уровней и видов деятельности системно объясняется В.Н. Якимовым:

-научно-техническим и социальным прогрессом, постоянными изменениями технологии производства; происходит постепенный переход ведущих стран мира в этап постиндустриального, информационного общества;

-структурными сдвигами в экономике и постоянным обновлением номенклатуры выпускаемой продукции почти на каждом предприятии;

-непрерывным совершенствованием качества продукции в целях усиления её конкурентоспособности;

-необходимостью в условиях экономических реформ повышения трудовой активности, предприимчивости, деловой инициативы граждан, а также развитием системы участия работников в управлении, прибылях и капитале предприятия;

-возрастающим значением «человеческих отношений» на производстве, интеллектуального развития работников, расширения их эрудиции, круга общения;

-развитием малого бизнеса, самозанятости, вторичной занятости и изменениями в социальном статусе людей;

-необходимостью повышения конкурентоспособности работников на рынке труда, подготовки и переподготовки высвобождаемых и незанятого населения;

-развитием экономических, торговых и культурных связей с другими государствами, расширением международного рынка труда и связанной с этим миграции рабочей силы и др.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 12 |

Начиная с 60-х годов XX века затраты на обучение и развитие персонала во всех странах начинают расти. Возникла своего рода «индустрия образования». В современной экономике обучение и развитие персонала рассматривается как форма инвестиций в человеческий капитал, от которой зависит его качество и успех производства. Наиболее полно современные тенденции его развития обозначились в концепции непрерывного образования. Уже сейчас на переподготовку специалистов в США отводится 15-20% рабочего времени. Считается, что за весь период профессиональной деятельности (примерно 40 лет) специалист должен повышать свою квалификацию 5-8 раз. Национальный научный фонд США, в частности, рекомендует специалистам выделять 10 часов в неделю на изучение литературы по специальности и 40-80 часов в год на участие в какой-либо форме непрерывного образования.

В управлении принято выделять административно-управленческий, промышленно-производственный и обслуживающий персонал, а также использовать термин «кадры».

Административно-управленческий персонал (АУП) - это работники, занятые в аппарате управления организации или иного субъекта хозяйствования и органах государственного управления. К нему относятся руководители разных уровней управления, их заместители, которые не заняты непосредственно на производстве, главные специалисты и их заместители, инженеры, техники и другие специалисты, занятые в управленческом аппарате. АУП несёт ответственность за качество, своевременность, слаженность и чёткость работы руководимого коллектива (подразделения). Эффективность его деятельности определяется косвенно - через показатели деятельности управляемых объектов.

Промышленно-производственный персонал (ППП) - это работники, занятые в процессе производства продукции на разных его стадиях.

Обслуживающий или младший обслуживающий персонал (МОП) - часть промышленно-производственного персонала, включающая уборщиков производственных помещений, курьеров, гардеробщиков и других работников,

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 13 |

заняты обслуживанием. В отличие от вспомогательных рабочих МОП не имеет непосредственного, прямого отношения к производственному процессу.

Кадры - основной (штатный) состав квалифицированных работников организации. Состав кадров определяется штатным расписанием - нормативным документом, регламентирующим штат организации, включающий должностные наименования, численность персонала, квалифицированные разряды и оклады по каждой должности. Штатное расписание и численный состав кадров определяет собственник или (по его поручению) руководитель организации (предприятия).

Классификация персонала по категориям работников. Она предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.

Рабочие, или производственный персонал, осуществляет трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, её обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- * основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;

- * вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили и др.). [1]

Служащие, или управленческий персонал осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.

Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение её содержания или формы, подготовка управленческих решений.

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | 14 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | |

Управленческий персонал делится на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

В зависимости от масштабов управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений), нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- * функциональные специалисты, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, маркетологи и др.);

- * специалисты-инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, строители и др.);

- * служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, лифтеры и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

В связи с проведёнными исследованиями можно сделать вывод: персонал - это люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют основную роль. Работник являет собой личность, крепко связанную господствующими общественными нормами, обладающую своими индивидуальными чертами, входящую в некоторое количество внешних социальных групп и обученную конкретным профессиональным навыкам. Передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | | 15 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | |

ресурсов, направленной на эффективное использование потенциала работников и их преданности интересам предприятия. [2]

Персонал предприятия – это совокупность всех работников предприятия, обеспечивающих реализацию его функций. Это основной ресурс предприятия, от использования которого зависит эффективность функционирования предприятия.

Персонал предприятия по характеру участия в производственном процессе подразделяется на промышленно–производственный и непромышленный.

Промышленно-производственный персонал (ППП) занят непосредственно выполнением производственного процесса и обслуживанием производства. Это работники основных и вспомогательных подразделений, заводоуправления, научно–исследовательских и опытно–конструкторских отделов и бюро, бухгалтерии, планово–финансового отдела и др.

Непромышленный персонал включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, числящихся на балансе предприятия.

В зависимости от характера выполняемых функций выделяются следующие категории промышленно – производственного персонала: рабочие, руководящие работники, специалисты, другие служащие, младший обслуживающий персонал, ученики и охрана.

Рабочие непосредственно участвуют в производственном процессе. Они делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие осуществляют производство продукции, вспомогательные заняты обслуживанием производственных процессов. В современных условиях вследствие автоматизации и компьютеризации производства, использования гибких производственных систем и робототехнических комплексов основным содержанием деятельности рабочих становится наблюдение за оборудованием,

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 16 |

его наладка, регулировка, ремонт, поэтому изменяется соотношение основных и вспомогательных рабочих.

Руководящие работники – персонал, осуществляющий техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом. Они подготавливают, принимают и реализуют управленческие решения. Это руководители предприятия (директор и его заместители, главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист, главный энергетик и т.д.), руководители структурных подразделений (начальник отдела, бюро, сектора), линейные руководители (начальники участков, смен, цехов, производств, мастера).

Специалисты обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, заняты выполнением экономических, бухгалтерских, технических и научно–исследовательских функций. Это инженеры, экономисты, нормировщики, бухгалтера, технологи, конструкторы.

Другие служащие (технические исполнители) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся: работники канцелярии, секретари–референты, декларанты, диспетчера, кассиры, табельщики, учетчики, старший кладовщик и др.

Младший обслуживающий персонал (МОП) составляют работники, осуществляющие функции по уходу за служебными помещениями, обслуживанию рабочих, руководящих работников и специалистов. Это уборщики, кладовщики, гардеробщики, операторы копировальных, множительных и вычислительных машин, курьер и т.д.;

Ученики – это работники предприятия, проходящие производственное обучение с целью овладения определенной профессией.

Охрана – данная категория работников обеспечивает безопасность предприятия, сохраняя его материальные ценности от хищений и стихийных

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 17 |

бедствий, обеспечивая неприкосновенность информации, составляющей коммерческую тайну предприятия.

Персонал предприятия можно охарактеризовать с помощью количественных и качественных показателей. Количественные показатели связаны с оценкой численности работников, в том числе по категориям ППП. К качественным показателям относятся профессия, специальность и квалификация.

Под профессией понимается вид трудовой деятельности, требующий теоретических знаний и практических навыков. Понятие “специальность” определяет вид трудовой деятельности в рамках данной профессии, имеющий специфические особенности и требующий дополнительных знаний. [3]

1.2 Основы обучения персонала в системе управления персоналом

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.

Различаются три вида обучения:

1) Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

2) Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3) Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 18 |

профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров. Рассмотрим сущность этих концепций.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет 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.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную 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.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются: знания - теоретические, методические и практические, необходимые 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 поведения, соответствующего

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 19 |

требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой - внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная - со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

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, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 20 |

квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Сегодня в российской экономике есть колоссальный спрос на молодых специалистов, готовых занять серьезные позиции в частных компаниях. Однако, по мнению работодателей, наши вузы не могут произвести выпускника, годного к немедленному использованию.

Современные компании стремятся принять на работу молодых кадров. Это объясняется как экономическим подъемом в стране, так и необходимостью компенсировать естественное выбытие опытных кадров. При этом нанимать молодых специалистов в последние годы стали не только компании из сферы торговли, услуг, финансов, но и предприятия реального сектора.

Однако подавляющее большинство компаний сегодня не рассчитывают, что полученное в вузе образование позволит молодому специалисту немедленно включиться в работу. Выпускник вуза воспринимается работодателями лишь как исходный материал для подготовки полноценного специалиста. Полученные в вузе познания рассматриваются компаниями лишь как отправная точка для дальнейшего обучения молодого специалиста; все более важным фактором при оценке возможного сотрудника становится его способность и желание адаптироваться, учиться, профессионально развиваться.

Обучение – специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.

Рассмотрим это определение подробнее.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 21 |

Во-первых, обучение – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс.

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, профессиональное обучение персонала – это процесс совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности.

Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит.

В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется. [4]

Образовательный процесс – совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленная на решение задач образования, воспитания и развития личности.

Особое внимание в этом определении следует обратить на две детали:

Первое, образовательный процесс состоит из двух составляющих: учебно-воспитательного и самообразовательного процессов. Они связаны между собой, не могут эффективно проходить один без другого, и каждый из них определяет порядок проведения другого.

Второе, образовательный процесс направлен на решение трех задач: образовательной, воспитательной и развивающей. Именно наличие трех задач образовательного процесса позволяет определить его цели. Рассмотрим каждую из задач в отдельности.

Образовательная задача процесса обучения представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. В соответствии с этой задачей определяется, чему именно будет обучен персонал. Образовательный процесс может преследовать только одну цель – получение и

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 22 |

усвоение знаний, навыков и умений. Такой подход к обучению был широко распространен в прошлом. Для этой задачи решающую роль играет использование двух процессов: учебного и самообразовательного. Исключение любого из них может значительно снизить качество обучения.

Воспитательная задача ориентирована на развитие у обучающегося определенных личных качеств и черт характера. В организациях эта задача может быть реализована для достижения самых различных целей, например, увеличения лояльности персонала, улучшения психологического климата путем снижения конфликтности работников и многих других.

Развивающая задача – ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и на их реализацию. В концепции развивающего обучения обучающийся рассматривается не как объект обучающих воздействий учителя, а как самоизменяющийся объект учения.

Перечисленные задачи процесса обучения определяют многие сферы его применения. Приоритетность тех или иных задач в обучении будет зависеть от того, какие ставит перед собой организация. Каждая организация сама определяет, для чего она проводит обучение, но все же можно выделить основные цели, ради которых процесс обучения может проводиться:

- повышение качества человеческих ресурсов,
- повышение качества продукции или услуг, производимых организацией,
- проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды,
- развитие персонала,
- улучшение системы коммуникации в организации,
- формирование организационной культуры,
- увеличение уровня лояльности организации.

Повышение качества человеческих ресурсов – это сложное понятие, включающее в себя два основных элемента: получение персоналом основных

знаний, умений и навыков, а также развитие качеств, необходимых для более эффективного выполнения своих должностных обязанностей.

В быстро меняющихся современных условиях многие организации сталкиваются с проблемой внедрения изменений. Это могут быть самые разные изменения: организационные, технологические, смена высшего руководства компании и многие другие. Для проведения этих изменений требуются и стратегический план развития, и оптимальная организационная структура управления, но, главное, необходим квалифицированный персонал, способный брать на себя ответственность и принимать решения. Особенно это относится к руководству. Эффективность внедрения любой инновации в организации независимо от ее типа определяется степенью заинтересованности и участия среднего и низшего управленческого звена. То есть процесс обучения должен помочь в первую очередь менеджерам преодолеть ряд качеств, мешающих внедрению изменений: это консерватизм, приверженность устоявшемуся порядку, четкое следование устоявшемуся порядку, склонность поддерживать иерархические отношения в неизменной форме. [5]

Развитие персонала – это управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост. Конечными целями данного процесса являются повышение профессионального уровня работников в соответствии с целями организации и формирование внутреннего кадрового резерва. Основополагающими при планировании карьеры и создании кадрового резерва являются следующие характеристики: наличие необходимых знаний, умений и навыков и необходимых личных качеств. И то и другое можно развивать посредством реализации той или иной задачи образовательного процесса.

Невозможно недооценить влияние обучения на формирование и развитие организационной культуры. Организационная культура – это совокупность целей и ценностей организации, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников. Организационная культура имеет три уровня: представление о ценностях, нормы и правила поведения, конкретное поведение

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | 24 |

работников. Информация о каждом из них может передаваться как по официальным, так и по неофициальным каналам коммуникации в организации. Процесс обучения – основа официального канала распространения информации о культуре организации. Только если он организован правильно, информация будет распространяться без искажений и будет достигать каждого работника организации.

Можно повысить лояльность работников к организации, используя обучение. Для этого могут использоваться самые различные методы и условия обучения. Например, лояльность организации может быть увеличена через распространение информации о ее добрых делах. Использование же обучения уже при приеме на работу может обеспечить «безболезненное» увольнение сотрудника. Под «безболезненным» понимается такое увольнение сотрудника, при котором у него не возникнет желания отомстить организации, принеся ей ущерб любой ценой.

Таким образом, обучение персонала в организации – это сложный процесс, ставящий перед собой три основные задачи: образовательную, развивающую и воспитательную. Это обеспечивает большое количество целей, которые могут быть достигнуты с помощью обучения кадров. Некоторые из них могут быть решены даже без особого внимания менеджера, организующего процесс обучения.

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Выделяют следующие этапы процесса обучения:

- постановка целей обучения,
- определение потребности в обучении,
- комплекс подготовительных мероприятий,
- самообучение,
- проверка полученных знаний,
- оценка эффективности обучения.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 25 |

Целям обучения свойственны следующие характеристики: цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ; они позволяют точно определить требования к обучающимся; они определяют форму организации процесса обучения и приоритеты в деятельности субъекта обучения и организаторов процесса обучения; они служат основой для последующей оценки эффективности обучения.

Они должны быть доведены до сведения всех работников целевой группы. Это необходимо для того, чтобы люди понимали, зачем их обучают, чувствовали ответственность.

Определение целей обучения является стратегическим пунктом в организации системы обучения в организации. В частности, в зависимости от поставленных целей формируется общая концепция учебных программ, разрабатываются соответствующие модели и технологии обучения. Однако, прежде чем приступать к составлению учебных программ, необходимо определить потребности в обучении персонала организации.[6]

Потребность в обучении должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 26 |

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

6. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

7. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

8. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

9. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 27 |

10. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий.

Обязательной частью в нем является определение содержания, форм и методов обучения. Содержание должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения. [7]

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Далее происходит сам процесс обучения. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап – проверка полученных знаний. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть

необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика (например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом организации).

Завершающий этап процесса обучения персонала – оценка эффективности персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям проводимым на предприятии и другие.

Возможна также количественная оценка. Но и она основана на относительных показателях, таких как удовлетворенность слушателей учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании в обучении, выражаемых числами от 0 до 1. Каждому показателю присваивается свой коэффициент важности, который может меняться в зависимости от организации. Тогда интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое произведений этих показателей на коэффициенты важности.

Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 29 |

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведет на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации.

Итак, процесс обучения персонала – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, который может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, производимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может породить множество проблем в организации, которые, в конечном счете, снижают эффективность организации. Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной уникальной социальной организации. [8]

В современной практике компаниями используются различные виды организации процесса обучения. Их можно классифицировать по различным основаниям.

По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее.

Внутреннее обучение проводится на территории организации, внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения имеет свои преимущества и недостатки. Выбор внутреннего обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, чтобы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным; еще одно преимущество внутреннего обучения – это то, что организации не приходится платить за здание

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | 30 |

учебного центра. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны.

Смена обстановки и вида деятельности (с выполнения прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников организации.

По форме занятий – лекции, семинары и тренинги.

Лекция (от лат. lectio - чтение), систематическое, последовательное изложение учебного материала, какого-либо вопроса, темы, раздела, предмета, методов науки. Основные требования к лекции: научность, идейность, доступность, единство формы и содержания, эмоциональность изложения, органическая связь с другими видами учебных занятий - семинарами, производственной практикой и др.

Семинар (от лат. seminarium - рассадник, переносное - школа), один из основных видов учебных практических занятий, состоящий в обсуждении учащимися сообщений, докладов, выполненных ими по результатам учебных исследований. Семинары используются и как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями.

Тренинг (от англ. train - обучать, воспитывать) - систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга.

Разница между ними огромная: на семинаре с участниками делятся некими знаниями, в то время как на тренинге у участников развивают навыки. Соответственно, тренинг подразумевает некоторое количество тренировочных упражнений, позволяющих участникам закрепить полученные навыки и получить от ведущего обратную связь – что именно они делают хорошо, а что плохо. Наличие такой практической части обуславливает вторую особенность тренингов – обычно они более продолжительны, нежели семинары, могут продолжаться до нескольких дней, хотя тут все зависит от целей, которых тренер планирует достичь.

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 31 |

По объекту обучения – корпоративные тренинги (семинары, лекции) и открытые. Корпоративный тренинг (семинар, курс лекций) – это такая форма обучения, при которой занятие разрабатывается для определенной организации с учетом ее особенностей. Могут быть как внешними (занятия заказываются специальной организацией), так и внутренними (например, в корпоративном университете). Квалифицированно проведенный корпоративный тренинг, даже если он не является специализированным тренингом командообразования, все равно способствует сплочению коллектива. Участники в процессе тренинга включаются в общую деятельность, часто кардинально отличную от повседневной, лучше узнают друг друга, имеют возможность под грамотным руководством тренера даже разрешить производственные конфликты, накопившиеся за время совместной работы. То есть, грамотный корпоративный тренер, вне зависимости от того, какова его основная цель, оздоровит отношения в коллективе. Открытый тренинг (семинар, курс лекций) – это форма обучения, при которой занятие разрабатывается без учета особенностей организаций. Такие занятия могут быть только внешними и обязательно с привлечением тренера. В открытом тренинге, в отличие от корпоративного, обычно не участвует весь коллектив. Зачастую бывает достаточно провести обучение двух трех сотрудников, которые потом смогут эффективно донести суть тренинга до остальной части коллектива. Но при этом следует учитывать, что разный уровень квалификации в коллективе может привести к рассогласованию. Эта ситуация порождает большую неустойчивость, может привести к конфликтам.

По объекту обучения обучение также можно классифицировать как обучение высшего управленческого звена, обучение среднего звена и обучение непосредственных исполнителей. Обучение различных категорий работников должно быть основано на совершенно разных целях, так обучение исполнителей приведет, в первую очередь, к повышению качества продукции и экономической и технической безопасности организации; обучение среднего управленческого звена способствует легкому проведению изменений в компании; обучение же

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 32 |

высшего звена управления изменит общие аспекты управления организацией. Следует отметить следующую закономерность, присущую современному российскому обществу. Высокая мотивация к образованию и самообразованию свойственна высшему управленческому звену, и она постепенно падает. Т.е. чем ниже место работника в организационной иерархии, тем ниже его мотивация к образованию и самообразованию. Таким образом, следует уделять тем больше внимания образованию работников, чем более низкое положение в организации и в обществе и более низкий уровень образования они имеют.

По субъекту обучения – с привлечением тренера и без привлечения. Чаще занятия проводятся с привлечением тренера (это такие методы обучения персонала как производственный инструктаж, чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров), но присутствие профессионала-тренера вовсе необязательно. В этом случае применимы следующие методы: смена рабочего места, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Методы обучения персонала – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Такое разнообразие видов и форм процесса обучения позволяет организациям выбирать наиболее подходящий для них в данный момент и при определенных сложившихся условиях, позволяющий добиться поставленных целей. Т.о. есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий. Эффективность таких инвестиций в персонал будет ничтожно мала или даже может свести синергетический эффект в организации к нулю или сделать его отрицательным. И наоборот, правильный выбор вида и

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 33 |

формы процесса обучения может существенно улучшить психологический климат в организации, разрешить межличностные противоречия. [9]

1.3 Методика развития персонала в организации

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Это охватывает прежде всего:

— обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;

— повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков;

— переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

Для эффективного решения задач организации требуются пригодные для этого люди, которые должны развиваться и как работники, и как личности.

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

— поддержка способных к обучению работников

— распространение знаний и передового опыта;

— обучение молодых квалифицированных сотрудников;

— осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;

снижение текучести кадров.

Помимо внутрипроизводственного значения в развитии кадров,

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 34 |

играют важную роль:

- осуществление профессионального обучения;
- снятие финансового бремени с других образовательных учреждений;
- активизаций потенциальных возможностей работника;
- поднятие общеобразовательного уровня;
- воздействие на социальные структуры;
- укрепление духа творчества и соревновательности в коллективе.

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний. [10]

Развитие является стратегической функцией кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент - это из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить:

- * оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа);
- * тактический уровень управления (доминирует управление персоналом);
- * стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами);
- * политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Кадровая политика - это система осознанных, определённым образом сформированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 35 |

В настоящее время в теории и практике вопрос о сущности понятия "развитие" исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ведущим фактором системы образования человека, персонала организации наравне с обучением и воспитанием.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% в год, фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 36 |

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- * освоение новых видов деятельности

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в кадровую службу (отдел профессионального развития). Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 37 |

реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение -- процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение, и развитие служат одной цели - подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется прежде всего на задачи сегодняшнего дня, а развитие - на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 38 |

этапов. Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который называют образовательным планом.

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента, цели развития, которые подразделяются по:

- рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
- профессиям, указывают конкретные профессии без указания на определенные должности;

— областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности;

Меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

— предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например, обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность;

— сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций.

Различают два типа планов развития: стандартный и индивидуальный.

Стандартный план развития. Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами.

Стандартные планы целесообразно применять лишь там, где:

— одинаковы исходные условия;

— существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать индивидуальный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника. [11]

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

2.1 История развития предприятия

1. Акционерное общество «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат», является открытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

2. Общество создано без ограничения срока его деятельности.

3. Фирменное наименование общества.

Полное: Открытое акционерное общество «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Сокращенное: ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Место нахождения общества: РФ, Кемеровская область, г. Ленинск-Кузнецкий.

Почтовый адрес общества: 652500 Кемеровская область, г. Ленинск-Кузнецкий, ул. Кирова, 100.

Целью общества является извлечение прибыли.

ОАО Ленинск-Кузнецкий Хлебокомбинат был построен в 1928 году. Направление его деятельности - производство хлебопродукции: хлеба, сдобы, кондитерских изделий, макаронных изделий и т.д. Ассортимент выпускаемой предприятием продукции в настоящее время очень разнообразен, продукция высокого качества, соответствующая установленным ГОСТам к хлебобулочным и кондитерским изделиям.

Хлебокомбинат обеспечивает выпуск хлебопродукции для жителей города Ленинска-Кузнецкого и Ленинск-Кузнецкого района, реализация производится как через фирменные магазины предприятия, так и оптовых покупателей - магазины, предприятия общественного питания и т.д.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 41 |

2.2 Ассортимент выпускаемой продукции

Ассортимент продукции выпускаемой комбинатом достаточно разнообразен. Он выпускает такие изделия как:

1) хлеб белый из пшеничной муки первого сорта. Качество этого хлеба по органолептическим и физико-химическим показателям должны соответствовать требованиям ГОСТа 26987-86.

Хлеб имеет следующее содержание пищевых веществ (в 100гр.): вода – 36,3; белки – 8,1; углеводы – 48,8; жиры – 1,0; органические кислоты – 0,3. Укладывание, хранение и транспортирование хлеба идет согласно ГОСТу 8227-56.

2) хлеб пшеничный из муки высшего сорта. Качество изделий должны соответствовать требованиям ГОСТа 27842-88. Контроль производства: на всех стадиях производства осуществляется контроль за соблюдением технологических параметров. Показатели качества готовой продукции должны отвечать требованиям ГОСТа 27842-87.

3) калачи плетенные. Качество изделий калачей, плетенных по различным показателям должно соответствовать требованиям РСТ Молдовы 338-83. Калачи сплетаются из двух или четырех жгутов и производятся на делительных машинах типа А2-ХТМ.

4) батон нарезной из муки первого сорта. Качество изделий батона должно соответствовать ГОСТу 27844-88.

5) батон «Подмосковный» - высший сорт. Качество должно соответствовать требованиям ГОСТа 27844-88.

6) сушки «Челночок» из муки высшего сорта. Качество должно соответствовать требованиям ГОСТа 2428-91.

7) бублики простые из муки первого сорта. Качество изделий бубликов должно соответствовать требованиям ГОСТа 7128-91. Подготовка сырья к производству должна производиться согласно соответствующему разделу

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | | 42 |

сборника «Технологические инструкции для производства хлеба и хлебобулочных изделий».

Торты и пирожные. Они должны изготавливаться в соответствии с требованиями настоящих технических условий по рецептурам и технологическим инструкциям, с соблюдением санитарных норм и правил, утвержденных в установленном порядке. В зависимости от рецептуры и способа изготовления торты подразделяют на песочные, бисквитные, слоенные, заварные, ореховые, вафельные, воздушные, крошковые и различных полуфабрикатов.

Таблица 4.- Ассортимент выпускаемой продукции ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

| Ассортимент выпускаемой продукции | Сорт | Вес, кг | Срок реализации | Кол-во в лотке | Свободно отпускная цена | ОПТ | С упаковкой |
|---------------------------------------|---|---------|-----------------|----------------|-------------------------|-----|-------------|
| 1. Хлеб Инской формовой | Первый пшеничный | 0,5 | 24 час | 16 | 5-45 | | 5-81 |
| 2. Хлеб Бийский | Пшеничная мука с высоким содержанием зародыша и пищевых волокон | 0,3 | 24 час | 10 | 6-67 | | 7-41 |
| 3. Хлеб пшеничный с отрубями формовой | Первый пшеничный | 0,5 | 24 час | 14 | 7-08 | | 6-83 |
| 4. Хлеб Украинский новый формовой | Рж.обд + второй пшеничный | 0,6 | 36 час | 14 | 6-42 | | 6-67 |
| 5. Хлеб Дарницкий формовой | Первый пшеничный+рж. обд. | 0,5 | 36 час | 16 | 6-25 | | 5-33 |
| 6. Хлеб ржаной диабетический формовой | Ржаная обд. | 0,3 | 16 час | 30 | 5-00 | | 6-68 |
| 7. Хлеб Пшеничный подовой. (Домашний) | Высший пшеничная | 0,4 | 24 час | 10 | 6-34 | | 5-86 |
| 8. Хлеб Бородинский формовой | Рж.обд + второй пшеничный | 0,3 | 36 час | 10 | 5-50 | | 7-67 |
| 9. Хлеб Украинский новый подовой | Рж.обд + второй пшеничный | 0,55 | 36 час | 10 | 7-34 | | 6-17 |

| | | | | | | | |
|--|---|-----------|---------|----|-------|--|------|
| 10. Хлеб Ржаной Московский формовой | Ржаная обд. | 0,4 | 36 час | 24 | 5-84 | | 7-83 |
| 11. Хлеб Ароматный подовой | Первый пшеничный+ржан. обд. | 0,5 | 36 час | 10 | 7-50 | | |
| 12. Хлеб Тостовый Японский | Высший пшеничная | 0,4 | 48 час | 10 | 9-16 | | 7-83 |
| 13. Хлеб золотистый | Рж/обд + 1 сорт | 0,45 | 36 час | 8 | 7-50 | | 6-41 |
| 14. Хлеб золотистый с изюмом | Рж/обд + 1 сорт | 0,25 | 36 час | 30 | 6-17 | | 6-83 |
| 15. Хлеб золотистый с семенем | Рж/обд + 1 сорт | 0,2 | 36 час | 30 | 6-50 | | |
| 16. Хлеб золотистый с кориандром | Ржаная обдирная + 1 сорт пшеничная | 0,4 | 72 час | 14 | 7-25 | | 6-84 |
| 17. Хлеб Русский | Рж/обд + 1 сорт | 0,45 | 36 час | 8 | 6-50 | | 8-26 |
| 18. Хлеб Доброе утро | Рж/обд + 1 сорт | 0,55 | 36 час | 14 | 7-92 | | 7-51 |
| 19. Хлеб Крестьянский обогащен. Йодом | Высший пшеничная | 0,5 | 72 час | 14 | 7-17 | | |
| 20. Хлеб «Льняное зернышко» | Высший пшеничная | 0,3 | 72 час | 14 | 6-25 | | 6-08 |
| 21. Хлеб Зернышко | Рж/обд + 1 сорт | 0,35 | 72 час | 16 | 5-83 | | |
| 22. Хлеб Финские горбушки зерновые | Пшеничная 1 сорт +Ржаная обд. | 0,24 0 | 72 час | 14 | 7-08 | | |
| 23. Хлеб Финские горбушки ржано-пшеничные зерновые | Ржаная обд.+пшеничная 1 сорт | 0,24 0 | 72 час | 14 | 7-08 | | |
| 24. Хлеб Фитнес | Рж/обд+1 сорт с использованием осолодованного ржаного зерна | 0,4 | 120 час | 24 | 15-70 | | |
| 25. Хлеб Фитнес (с семенем подсолнечника) | Рж/обд+1с. с использованием осолодаванного зерна | 0,4 | 120 час | 24 | 15-42 | | |
| 26. Хлеб «Матнакаш» | Мука в/ сорт | 0,35 | 36 час | 10 | 7-17 | | |
| Булочная продукция | | | | | | | |
| 1. Батон Нарезной | Высший пшеничная | 0,35 | 24 час | 16 | 7-17 | | 7-58 |
| 2. Батон Особый | Высший пшеничная | 0,35 | 24 час | 10 | 7-17 | | 7-58 |
| 3. Батон с изюмом | Высший пшеничная | 0,35 | 24 час | 12 | 7-75 | | 8-00 |
| 4. Плетенка обыкновенная с маком | Высший пшеничная | 0,35 | 24 час | 12 | 7-50 | | 7-92 |

| | | | | | | | |
|---|--------------------|------|----------|-------------|--------|-------|-------|
| 5. Булочка сдобная | Высший пшеничная | 0,08 | 16 час | 18 | 3-00 | | 3-25 |
| 6. Сдоба Любимая (Майская) | Высший пшеничная | 0,08 | 16 час | 25 | 3-25 | | 3-50 |
| 7. Батончик с начинкой | Высший пшеничная | 0,2 | 24 час | 12 | 7-42 | | 7-75 |
| 8. Калач Витой | -//- | 0,35 | 24 час | 8 | 7-42 | | 7-83 |
| 9. Сдоба аппетитная | Высший пшеничная | 0,08 | 16 час | 20 | 3-50 | | 3-75 |
| 10. Слойка к чаю | Высший | 0,08 | 16 час | 25 | 3-50 | | 3-83 |
| 11. Рожки сдобные | Первый пшеничная | 0,06 | 16 час | 40 | 2-25 | | 2-58 |
| 12. Каравай Нарядный | Высший сорт | 1,3 | 24 час | 2 | 108-00 | | |
| 13. Каравай Нарядный | Высший сорт | 1 | 24 час | | 84-00 | | |
| 14. Каравай Нарядный | Высший сорт | 0,3 | 24 час | | 40-00 | | |
| 15. Рожки обсыпные | Высший сорт | 0,08 | 16 час | 25 | 3-00 | | 3-33 |
| 16. Булочка для бутербродов простая | Высший сорт | 0,1 | 16 час | 20 | 2-40 | | 2-63 |
| 17. Булочка для бутербродов с кунжутом | Высший сорт | 0,1 | 16 час | 20 | 260 | | 2-83 |
| 18. Слойка Презент с молоком сгущ. Варен. | -//- | 0,08 | 16 час | 20 | 4-84 | | 5-17 |
| 19. Слойка Презент с конфитюром | -//- | 0,08 | 16 час | 20 | 4-59 | | 4-92 |
| 20. Слойка Презент | -//- | 0,08 | 16 час | 20 | 375 | | 4-00 |
| Бараночная продукция | | | | | | | |
| 1. Сушки детские | Первый пшеничная | 1,0 | 45 сут | 10 | 27-25 | | |
| 2. Бублик Украинский | Первый пшеничная | 0,1 | 16 час | 50 | 2-75 | | 3-00 |
| 3. Сушка Горничная | Высший пшеничная | 1,0 | 45 сут | 10 | 27-26 | | |
| 4. Сушки чайные | Первый пшеничная | 1,00 | 45 сут | 10 | 25-00 | | |
| Сухари сдобные | | | | | | | |
| 1. Сухари киевские | Высший пшеничная | 1,00 | 60 сут | 7;8;5к г | 36-25 | | 32-75 |
| 2. Сухари Горничные | Высший пшеничная | 1,0 | 60 сут | 7;8;5к г | 36-25 | | 32-75 |
| 3. Сухари молочные | Высший пшеничная | 1,00 | 60 сут | 7;8;5к г | 36-25 | | 32-75 |
| 4. Сухари панировочные | Первый пшеничная | 0,4 | 6 мес | | 9-17 | 8-25 | |
| 5. Квас сухой хлебный | Ржаная и пшеничная | 0,9 | 1 год | | 17-50 | 15-76 | |
| 6. Тесто сдобное дрожжевое «Услада» | Высший пшеничная | 1,00 | 12 часов | | 15-67 | | |

Торты и пирожные выпускают штучными массой нетто, гр.: торты – от 150 до 3000; пирожные – от 15 до 100.

По согласованию с потребителем допускается изготавливать торты массой нетто более 3000гр. Сырье, применяемое для производства тортов и пирожных должно соответствовать требованиям действующей нормативной документации. Ароматизирующие, красящие вещества и другие пищевые добавки, применяемые для изготовления тортов и пирожных, должны быть разрешены к применению Министерством Здоровья Республики Молдова. По органолептическим показателям торты и пирожные должны соответствовать требованиям. При упаковывании тортов дно коробки застилают салфеткой из пергамента по ГОСТу 1341, целлофана по ГОСТу 7780, парафинированной бумагой по ГОСТу 9569.

Макаронные изделия вырабатываются в соответствии с требованиями ГОСТа 875-92. Для их приготовления применяется следующее сырье: мука пшеничная высшего сорта по ГОСТу 26574 и вода по ГОСТу 2874. Фигурные макаронные изделия выпускают фасованными и весовыми. Срок хранения фигурных макаронных изделий со дня выработки 1 год.

2.3 Конкуренты и рынок сбыта продукции

Предприятие снабжает своей продукцией школы, детсады, больницы. Туда завозятся хлеб, бублики, сушки, пряники, кексы, зефир и другая продукция. Макаронные, хлебобулочные, кондитерские изделия также поступают в сеть магазинов города и в сельскую местность. Изготовление и сбыт продукции за 2011 – 2013 г. снизился в связи с тем, что появилась конкурентная фирма «Дадыкина» – это основной конкурент комбината.

Основными конкурентами ОАО «Ленинск-Кузнецкого хлебокомбината» являются фирмы- конкуренты Беловского района, фирмы конкуренты других районов.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | | 46 |

На снижение изготовления продукции хлебобулочных изделий влияет также состояние оборудования, требующее обновления. Хлебобулочный цех выпускает разные батоны, хлеба, бублики и т.п.

Иногда производство опережает сбыт (в основном из-за неплатежеспособности потребителя) и это влечет за собой некоторые проблемы. Но руководство комбината прикладывает все усилия, для того, чтобы быть конкурентоспособными и выпускать свою продукцию более высокого качества; принять ряд мер по расширению рынков сбыта товаров.

Повышение экономической эффективности производства и качества продукции предлагает максимальное развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов организации.

Исполнительным органом ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» является директор, который самостоятельно решает вопросы деятельности общества, кроме отнесенных учредительными документами к исключительной компетенции собрания участников.

В пределах своей компетенции директор:

- 1) без доверенности действует от имени общества;
- 2) распоряжается имуществом;
- 3) заключает договоры, утверждает положения, инструкции, издает приказы, распоряжения;
- 4) выдает доверенности;
- 5) открывает в банках расчетный, валютный и другие счета;
- 6) принимает и увольняет работников в соответствии с КЗОТ РФ.

Система прямого сбыта предусматривает непосредственную реализацию продукции конечному потребителю.

Организационный план. Руководство предприятия заключает договора с руководителями рынков о сотрудничестве (фактически - договора аренды), т.е. арендует торговые места для продажи своей продукции.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | | 53 |

Хлебобулочная продукция занимает на рынке продуктов особое положение. Сокращение потребления многих важных видов продовольствия компенсируется за счет потребления именно этого вида товаров. Поскольку именно этот товар должен находиться в рационе питания, необходимом для жизнедеятельности каждого человека.

Максимальный объем продажи хлеба и хлебобулочных изделий был в 2014 году (17,1 млн. тонн), а минимальный в 2012 году (16,9 млн. тонн).

Отрасль хлебопечения создана за 75 лет и представляет собой широкую сеть хлебозаводов и пекарен, обеспечивающих хлебом население в любом регионе.

По уровню производительности труда, концентрации производства, технологии и ассортименту продукции хлебопечение России занимает ведущее место в мире.

Имеющихся производственных мощностей отрасли достаточно для ежедневной выработки 500 грамм хлеба на каждого человека, что существенно превышает суточную норму потребления, определенную Федеральным законом «О потребительской корзине в целом по Российской Федерации» (№ 201-ФЗ от 20 ноября 2006г.) составляющую в среднем 350 грамм.

Страна располагает необходимым резервом мощностей для удовлетворения традиционных вкусов всех групп населения и с учетом национальных особенностей.

К сожалению, эти базовые возможности в полной мере не используются, что не может не вызвать беспокойства как хлебопеков, так и властей всех уровней.

По данным статистики, потребление хлеба в стране составляет 65 килограмм в год на человека, в то время, как по физиологическим нормам потребления, установленным Институтом питания Академии медицинских наук, должно быть 112,5 килограмм в год.

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | 48 |

Следует отметить, что, хотя хлебобулочные изделия и не состоят по потреблению продуктов питания на первом месте, но данный продукт всегда был и остается товаром первой необходимости за счет полезности, доступности по цене, уникальности его лечебно-профилактических свойств.

Сбытовая деятельность торгового предприятия охватывает вопросы изучения спроса населения и рынка сбыта товаров, выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров, организации рациональных хозяйственных связей, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары, заключение договоров на поставку товаров, организация учета и контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств. Поэтому необходимо проанализировать состояние рынка продовольственных товаров и пути его совершенствования.

В последние годы спрос на всю продукцию предприятия увеличивается. Это связано, прежде всего, с неизменным высоким качеством продукта, а также с приемлемой ценой. Увеличение спроса происходит главным образом за счет роста числа розничных потребителей (в основном пенсионеры, работники социальной сферы) и частных предпринимателей, которые занимаются распространением (перепродажей) хлеба в пригородах и области. Данные факты свидетельствуют об увеличении доли хлебокомбината на рынке хлебобулочных изделий. Хотя поначалу деятельность комбината была направлена на обеспечение хлебом жителей города, однако после реконструкции в 1999 году хлебокомбинат увеличил свои мощности и смог выйти на новый рынок.

По результатам исследования рынка, которые проводились на предприятии, сделаны выводы о том, что ежегодно доля рынка будет увеличиваться на 0,5-1%. Это станет возможным благодаря введению в эксплуатацию нового более мощного оборудования, вследствие чего увеличится объем производства, снизится себестоимость продукции и

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | 49 |

расходы на содержание (ремонт) оборудования. Результатом станет снижение цены единицы продукции, что является основным фактором для большинства покупателей. Планируется, что за счет увеличения объема продаж продукта по более низкой цене, чем у конкурентов хлебокомбинат получит больше прибыли. Исследования включали в себя: опрос жителей, изучение представленной на рынке продукции, анализ цен конкурентов и др.

Как и любой рынок, рынок хлебобулочных изделий имеет свои специфические особенности.

К их числу можно отнести:

- реализация продукции на данном рынке происходит круглый год;
- влияние природных условий на количество, качество и цену на сырье (зерно) и соответственно на себестоимость продукции;
- данный рынок будет существовать всегда, так как потребность населения в хлебе никогда не исчезнет;
- большое количество конкурентов на рынке.

Ассортимент выпускаемой продукции разнообразен – это разного вида хлеб (хлеб пшеничный с отрубями, хлеб Украинский новой формы, хлеб Дарницкий, хлеб ржаной диабетический, хлеб пшеничный, хлеб Бородинский и т. д.), разного вида булочные изделия (батон нарезной, батон особый, батон с изюмом, калач витой, каравай нарядный, рожки обсыпные, булочка для бутербродов, слойка и т.д.), разного вида бараночная продукция (сушки детские, бублик украинский, сушка горничная, сушка чайная), разного вида сухари (сухари киевские, сухари горничные, сухари молочные, и т.д.), а также разного рода торты и пироженья.

Как уже было сказано выше, хлебокомбинат реализует свою продукцию только на локальном рынке: г. Ленинск-Кузнецкий и область. На региональный и (или) международный рынок предприятие со своей продукцией не выходит, так как хлеб выпекают везде и это скоропортящийся продукт.

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | 50 |

Все потребители продукции оценивают ее качество как очень высокое, поэтому в адрес хлебокомбината поступают только благодарственные письма и пожелания, а также предложения дальнейшего сотрудничества. Для хлебокомбината по большому счету не существует какого-либо одного целевого сегмента рынка, так как покупателями хлеба являются все слои населения независимо от дохода, социального статуса. Но кроме основной группы потребителей (рядовые покупатели) существуют и не основные, занимающие значительно меньшую долю в объеме продаж предприятия: столовые, больницы и т.д.

В целях совершенствования сбытовой деятельности на хлебокомбинате целесообразно изменить систему товародвижения, посредством расширения сбытовой сети и системы сбыта.

Анализ сбытовой сети показал, что предприятие использует следующие каналы распределения продукции:

- ❖ Производитель → Потребитель (95 % продаж);
- ❖ Производитель → Розничный торговец → Потребитель (5 % продаж).

Для достижения поставленной коммерческой цели (увеличение доли рынка и объема продаж) предприятию следует использовать не только каналы нулевого уровня и одноуровневые каналы, а двух - многоуровневые каналы:

- ❖ Производитель → Оптовый торговец → Розничный торговец → Потребитель;
- ❖ Производитель → Оптовик первого уровня → Оптовик второго уровня → Розница → Потребитель; и т.д.

Общая доля рынка, занимаемого ОАО «Ленинск-Кузнецкого хлебокомбината» в 2014г. составила 16%. Распределение охвата рынка г. Ленинск-Кузнецкого хлебокомбината по районам выглядит следующим образом (таблица 6).

Таблица 6. - Доля рынка, охватываемая по районам

| РАЙОН | ДОЛЯ РЫНКА, % | | |
|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| | Фирмы- конкуренты Беловского р-на | Фирмы- конкуренты других регионов | г.Л-Кузнецкий Хлебокомбинат |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | |

| | | | |
|--------------|----|----|----|
| П.Новый | 61 | 24 | 15 |
| Демьяновский | 68 | 21 | 11 |
| Инский | 53 | 38 | 9 |
| Беловский | 51 | 44 | 5 |
| Итого | 55 | 29 | 16 |

Из данных таблицы 6, что предприятие имеет небольшую долю рынка в Беловском (5%), Инском (9%) и Демьяновском районах. В перспективе емкость рынка высока и при правильной организации сбыта можно увеличить рыночный сегмент за счет конкурентных предприятий. Общая доля рынка, занятая конкурентами, составляет 84 %. Следовательно, у предприятия есть реальная перспектива увеличения объема продаж путем увеличения доли рынка.

2.4 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Объем производства и реализации продукции являются взаимозависимыми показателями. Темпы роста объема производства и реализации продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Целью анализа выпуска и реализации продукции является нахождение путей увеличения объемов реализации продукции по сравнению с предприятиями – конкурентами, расширение рынка сбыта при максимальном использовании мощностей.

Источниками информации для анализа материально-технической базы служат бизнес-план предприятия, отчетность ф. № 1-п, ф. № 2 «Отчет о прибылях и убытках». Объем производства и реализации продукции может выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях.

Для анализа используются следующие показатели:

- 1) валовая прибыль – стоимость работ всей произведенной продукции,

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | | 52 |

Выражается в сопоставимых и действующих ценах;

2) товарная продукция – объем произведенной продукции, предназначенной для реализации на сторону;

3) реализованная продукция – это продукция, которая в соответствии с учетной политикой предприятия отгружена либо оплачена.

Для характеристики производственно – технической базы на ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» используются следующие показатели (таблица 7).

Из таблицы следует, что выручка от реализации продукции в 2014 г. увеличилась на 16,9 % по сравнению с 2012 г. Среднесписочная численность персонала уменьшилась на 3,2 %. Среднемесячная выработка 1 работника увеличилась на 20,8 %. Среднегодовая стоимость основных средств снизилась на 34,6 %, а стоимость оборотных средств возросла на 115 %, фондоотдача возросла на 78%.

Исходя из рассчитанных показателей, можно сделать следующий вывод. В 2013 г. наблюдается рост показателей рентабельности работы предприятия, рентабельность продаж увеличилась на 7,17 %, а в 2014 г. наблюдается снижение отдельных экономических показателей работы предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает эффективность их использования, в данном случае наблюдается снижение коэффициента, то есть снижение отдачи с каждого рубля, авансированного в оборотные средства.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает небольшое снижение выручки на 1 руб. средств, вложенных в запасы.

Увеличение коэффициента оборачиваемости готовой продукции с 97,73 до 100,9 свидетельствует о росте спроса на продукцию. Средний срок хранения готовой продукции снизился, что является положительной тенденцией работы предприятия.

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | 53 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | |

Снижение коэффициента оборачиваемости капитала свидетельствует о неэффективной работе части собственных средств. Снижение фондоотдачи внеоборотных активов свидетельствует о неэффективном использовании основных средств и прочих внеоборотных активов, измеряемом величиной продаж, приходящейся на единицу стоимости средств.

За анализируемый период на предприятии ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» стали выпускать новые виды продукции, так же произошли преобразования, связанные с реконструкцией.

Показатель стоимости реализованной продукции характеризует деятельность предприятия по производству хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий и его реализации. Анализ реализации продукции начинается с изучения динамики выпуска и реализации продукции, расчета базисных и цепных темпов роста и прироста. При этом объемы производства и реализации должны быть выражены в сопоставимых ценах, за основу которых принимаются цены базисного периода. Базисные темпы роста определяются отношением каждого следующего периода к первому, а цепные к предыдущему.

На данном предприятии сбыт продукции – одна из основных задач отдела сбыта.

В связи с постоянно увеличивающимся спросом на хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия рынок сбыта в 2013 году стабилизировался, увеличилась доля работающих по денежной схеме и предоплате. В результате чего финансовое положение предприятия стабилизировалось.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|--|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | | 54 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | | | | | | | |

Таблица 7 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния
ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» за период с 2012 по 2014 г.г.

| Показатели | Ед. изм. | 2012 год | 2013 год | 2014 год | Отклонение, % | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | | | 2013/ 2012г. | 2014/ 2013г. | 2014/ 2012г. |
| 1. Выпуск продукции | тонн | 14466 | 13500 | 13292 | 93,3 | 95,5 | 91,9 |
| 2. Выручка от продажи | тыс. руб. | 454474 | 540670 | 531491 | 119,0 | 98,3 | 116,9 |
| 3. Себестоимость продукции | тыс. руб. | 332366 | 383320 | 370042 | 115,3 | 96,5 | 111,3 |
| 4. Коммерческие расходы | тыс. руб. | 98865 | 116160 | 135580 | 117,5 | 116,7 | 137,1 |
| 5. Прибыль от продаж | тыс. руб. | 22243 | 41190 | 25869 | 185,2 | 62,8 | 116,3 |
| 6. Рентабельность продукции | % | 6,7 | 10,7 | 7,0 | 159,7 | 65,4 | 104,5 |
| 7. Чистая прибыль (убыток) | тыс. руб. | 12216 | 39105 | 12446 | 320,1 | 31,8 | 101,9 |
| 8. Среднесписочная численность ППП | чел. | 528 | 536 | 511 | 101,5 | 95,3 | 96,8 |
| 9. Выработка 1 работника ППП | тыс. руб. | 861 | 1009 | 1040 | 117,2 | 103,1 | 120,8 |
| 10. Фонд оплаты труда ППП | тыс. руб. | 159939 | 148016 | 141613 | 110,4 | 95,7 | 88,5 |
| 11. Среднемесячная з/плата работника ППП | руб. | 26193 | 27456 | 23094 | 104,8 | 84,1 | 88,2 |
| 12. Среднегодовая стоимость собственного капитала | тыс. руб. | 77044 | 116149 | 128595 | 150,8 | 110,7 | 166,9 |
| 13. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов | тыс. руб. | 80414 | 109814 | 144210 | 136,6 | 131,3 | 179,3 |
| 14. Среднегодовая стоимость основных фондов | тыс. руб. | 53614 | 44932 | 35087 | 83,8 | 78,1 | 65,4 |

Продолжение таблицы 7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-----------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| 15. Среднегодовая стоимость оборотных средств | тыс. руб. | 93227 | 170779 | 200455 | 183,2 | 117,4 | 215,0 |
| 16. Фондоотдача основных фондов | руб. | 8,48 | 12,03 | 15,1 | 141,9 | 125,5 | 178,1 |
| 17. Фондовооруженность работника ППП | тыс. руб. | 101,5 | 83,8 | 68,7 | 82,6 | 82,0 | 67,7 |
| 18. Коэффициент независимости | - | 0,44 | 0,41 | 0,37 | 93,2 | 90,2 | 84,1 |
| 19. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | - | -0,04 | 0,04 | -0,08 | - | - | - |
| 20. Коэффициент текущей ликвидности | - | 0,72 | 0,47 | 0,44 | 65,3 | 93,6 | 61,1 |
| 21. Коэффициент восстановления платежеспособности | - | 0,38 | 0,17 | 0,33 | 44,7 | 194,1 | 86,8 |

1

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

3.1 Анализ структуры персонала

В ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» реализуется открытая кадровая политика, организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. На предприятии работает 511 сотрудников. Структурные подразделения предприятия представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Структурное подразделение предприятия на 2014 год

| Наименование | Кол-во штатных единиц |
|-------------------------------------|-----------------------|
| аппарат управления | 53 |
| служба логистики | 57 |
| служба главного инженера | 72 |
| лаборатория | 39 |
| управление службы производства | 10 |
| приёмно – аппаратный участок | 45 |
| цех хлебопечения | 99 |
| Кондитерский цех | 79 |
| цех производства бараночных изделий | 57 |
| Итого: | 511 |

Рассмотрим численность персонала по половому признаку. За анализируемый период выявлена следующая тенденция, представленная в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Численность персонала по половому признаку
(в % к общей численности)

| | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|---------|---------|---------|---------|
| женщины | 51,2 | 44,2 | 46,5 |
| мужчины | 48,8 | 55,8 | 53,5 |

Как видно из таблицы 3.2, в 2012 году в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» женщин работало на 2,4 % больше, чем мужчин. Но уже на конец 2014 года ситуация изменилась и мужской персонал превышает на 7 % женский.

Следующим шагом анализа является характеристика образовательной структуры персонала. Проведённый анализ за анализируемый период показал следующие результаты, представленные в таблице 3.3

3.2 Анализ образовательной и возрастной структуры ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Таблица 3.3 – Образовательная структура персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» (в % к общей численности)

| Уровень образования | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|----------------------------|---------|---------|---------|
| Высшее | 18,4 | 27,1 | 31,6 |
| Среднее специальное | 59 | 52,7 | 54,2 |
| Среднее и неполное среднее | 22,6 | 20,2 | 14,2 |

Из таблицы 3.3 видно, что наибольшую долю представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается. Наиболее наглядно образовательную структуру персонала можно увидеть на рисунке 3.1

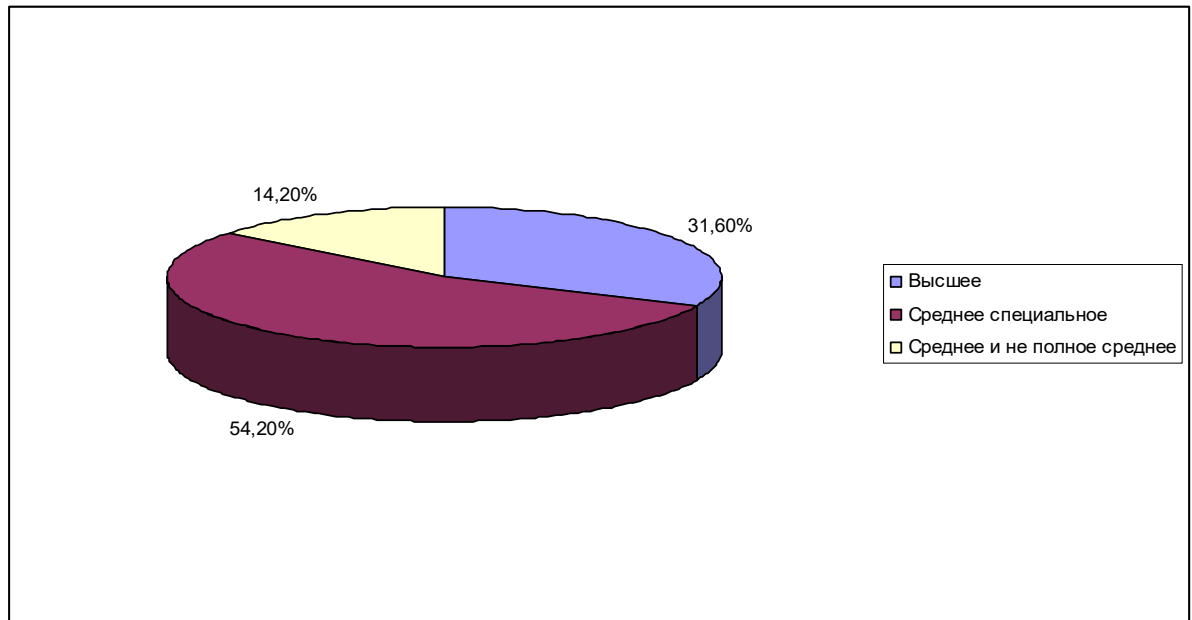


Рисунок 3.1 – Образовательная структура персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Рассмотрим классификацию сотрудников по возрастной структуре, представленную в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Возрастная структура ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» (в % к общей численности)

| Возраст | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|---------------|---------|---------|---------|
| 18 – 24 лет | 15,5 | 15,3 | 14,2 |
| 25 – 30 лет | 20,2 | 20,7 | 22,6 |
| 31 – 41 лет | 28,2 | 28,2 | 28,3 |
| 42 – 50 лет | 24,0 | 23,9 | 23,7 |
| 50 лет и выше | 12,1 | 11,9 | 11,2 |

Как видно из таблицы 3.4, на предприятии численность персонала с возрастной категорией 34 – 41 лет лидирует. Увеличение численности персонала старше 30 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы. Важным показателем стабильности предприятия квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности.

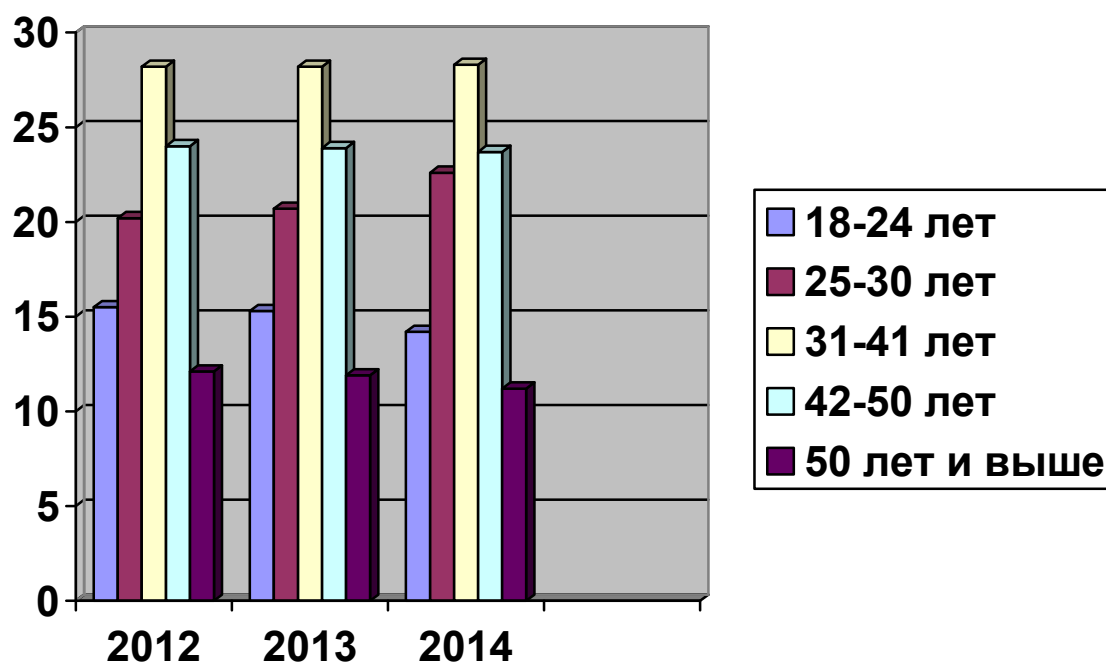


Рисунок 3.2 - Возрастная структура ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

3.3 Анализ структуры стажа работы и увольнения работников

Анализ структуры персонала с точки зрения длительности рабочего стажа не надо путать с возрастным анализом. Предприятие, которое ориентируется при приеме на работу преимущественно на новых работников, может столкнуться с текучестью кадров, так как нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа.

Изучение структуры рабочего стажа и изменения этой структуры во времени имеет важное значение не только для определения стратегии найма предприятия, но и для анализа его неудач. Не стоит забывать, что наличие опытного персонала может отражать как «успех» такой выбранной политики предприятия, так и неудачи предпринятых усилий для стабилизации персонала, и сокращения его текучести.

Структура рабочего стажа должна быть уравновешенной (не слишком молодой, не слишком старой), свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием.

Таблица 3.5 – Стаж работы персонала в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» (в % к общей численности)

| Стаж работы | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Опыт работы отсутствует | 10,3 | 8,4 | 6,7 |
| Опыт работы от 1 года | 21,9 | 21,0 | 22,5 |
| Опыт работы от 2 лет | 24,8 | 24,5 | 24,0 |
| Опыт работы от 3 лет | 35,4 | 37,9 | 36,1 |
| Опыт работы свыше 5 лет | 7,6 | 8,2 | 10,7 |

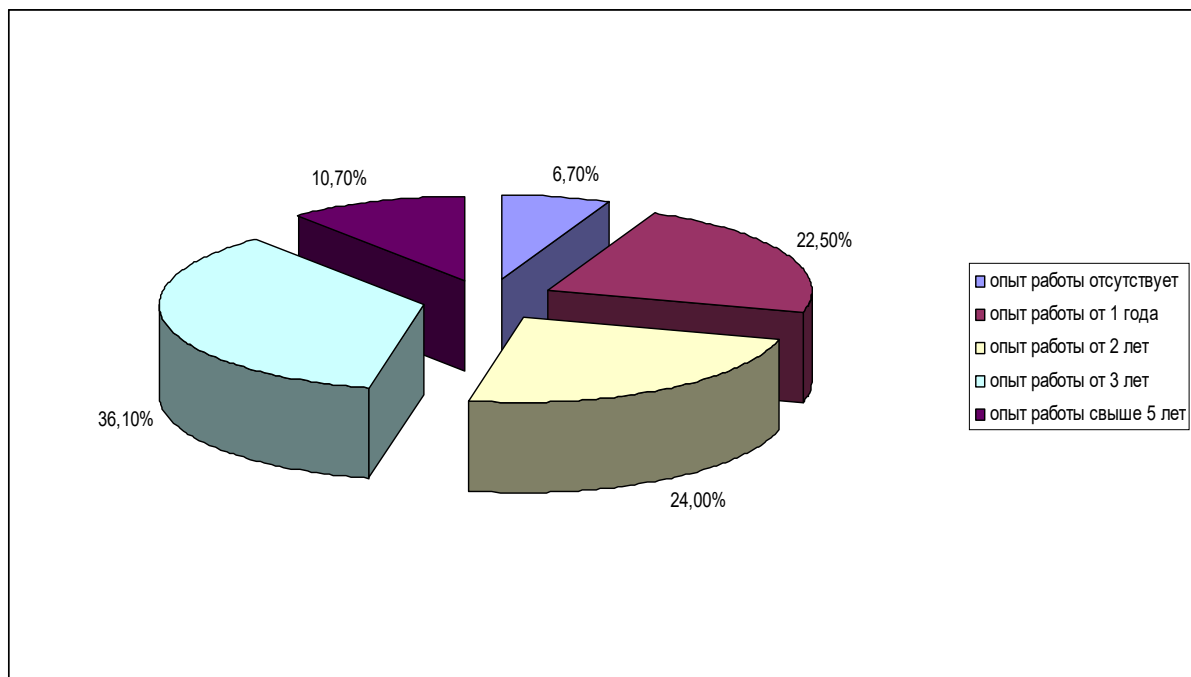


Рисунок 3.3 – Стаж работы персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» на 2014 год

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 3 лет, что составляет на конец 2014 года 36,1%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем от 2 лет - 24%.

Проведём анализ уволившихся сотрудников за 2012 - 2014 гг., представленный в таблице 3.6

Таблица 3.6 Количество уволившихся сотрудников ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

| Персонал | Количество сотрудников | | |
|---------------------------|------------------------|---------|---------|
| | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
| Принятые на рабочее место | 43 | 51 | 58 |
| Уволившиеся | 22 | 30 | 41 |

По приведённым данным можно сделать вывод о высокой текучести кадров и не стабильной численности работников предприятия. Это связано с низким уровнем управления персоналом на данном предприятии, недостаточным вниманием к социальной жизни сотрудников.

В ходе анализа было выявлено, что на предприятии слабо проводятся мероприятия по управлению кадрами, а именно не проводятся мастер – классы, тренинги, курсы по повышению квалификации и т. д.

3.4 Анализ обучения и повышения квалификации сотрудников

В ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» повышение квалификации проводится ежегодно, предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов. Занятия на курсах по повышению квалификации заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов. Продолжительность курсов не менее 73 часов.

Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации за анализируемый период, представлено в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Повышение квалификации кадров

| Год | Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации |
|------|---|
| 2012 | 35 |
| 2013 | 28 |
| 2014 | 17 |

В 2012 году проводилось обучение 35 рабочих, в 2013 году обучающихся уменьшилось на 7 человек, и в 2014 году количество обучающихся вновь

снизилось на 11 рабочих. Наглядно спад обучения персонала можно увидеть на рисунке 3.4

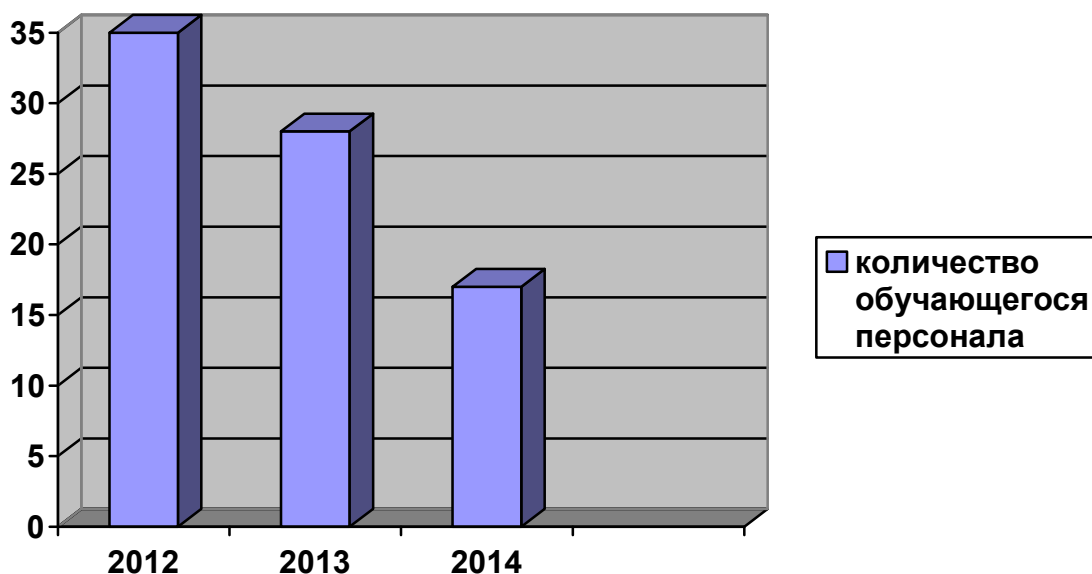


Рисунок 3.4 Повышение квалификации кадров

ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» необходимо обеспечить поддержку системы повышения квалификации специалистов за счет бюджетных средств, а также путем привлечения внебюджетных финансовых источников, предоставить возможность обучения персонала в средних специальных и высших учебных заведениях. Для развития персонала необходимо проводить тренинги, мастер – классы, приглашать различных специалистов для чтения лекций.

4 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

4.1 Повышение квалификации сотрудников ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

В третьей главе было выявлено, что на предприятии ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» редко проводятся курсы по повышению квалификации.

Повышение квалификации - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности.

Предлагаем отправить на курсы по повышению квалификации на 7 дней двух технологов в г. Новосибирск, и восемь мастеров, из них 4 мастера кондитерского цеха и 4 мастера хлебопекарного цеха, в г. Ленинск-Кузнецкий.

Рассчитаем расходы для технологов:

- затраты на дорогу: 1002 руб/чел.
- проживание: 1700 руб/сутки* 7 дней = 11900 руб/чел
- суточные расходы: 500 руб/чел* 7 дней = 3500 руб/чел
- обучение: 23 тыс. руб/чел

Итого на одного технолога необходимо 39402 рубля для того чтобы пройти курсы по повышению квалификации. А т.к. на курсы отправляются 2 технолога, то сумма общих затрат составляет 78804 рубля.

Рассчитаем расходы для мастеров кондитерского цеха и хлебопекарного цеха. Т.к. сотрудники направляются на повышение квалификации в город Ленинск-Кузнецкий, то затраты необходимы только на обучение: 19 тысяч рублей на человека. На курсы отправлено 8 мастеров, следовательно, сумма затрат составит 152000 рублей.

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 66 |

Общая сумма затрат на мероприятие по повышению квалификации технологов и мастеров составит 230804 рубля.

После повышения квалификации работники предприятия обретут знания, ознакомятся с новыми технологиями и методиками, которые позволят улучшить работу по производству продукции, следовательно, производительность труда увеличится на 8 %.

Рассчитаем экономическую эффективность от данного мероприятия.

Выработка 1 рабочего после мероприятия = выработка 1 рабочего в 2014 году + 5 % = 1040 + 5 % = 1092 тысяч рублей.

Выручка продукции после мероприятия = Выработка 1 рабочего после мероприятия * Чппп = 1092 * 511 = 558012 тысяч рублей.

Прибыль = Выручка от продажи продукции после мероприятия – выручка за 2014 год = 558012 – 531491 = 26521 тысяч рублей.

Экономический эффект от мероприятия = прибыль – расходы = 26521 – 230,8 = 26290,2 тысяч рублей.

4.2 Совершенствование работы по адаптации новых сотрудников

В третьей главе в результате анализа, было выявлено, что на предприятии достаточно плохо проводится адаптация новых сотрудников. На предприятии наблюдается высокая текучесть кадров и не стабильная численность работников предприятия. Поэтому предлагаем внедрить на предприятие программу адаптации новых сотрудников с назначением наставника.

В условиях кадрового дефицита на предприятии становятся необходимыми программы адаптации новых сотрудников. Ключевую роль в этом процессе играют наставники. Наставники — это высокопрофессиональные сотрудники в своей области, обладающие способностью передавать информацию другим людям.

Наставничество позволяет положительно влиять на:

| | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | 67 |

- профессиональное развитие
- закрепление и самореализацию
- состояние трудовой дисциплины
- формирование позитивных целей

Затраты необходимые для того что бы на предприятие принять наставника, составят 25 тысяч рублей. После завершения этапа обучения производительность труда увеличится на 4 %.

Рассчитаем экономический эффект после мероприятия.

Выработка 1 рабочего после мероприятия = выработка 1 рабочего в 2014 году + 4 % = 1040 + 4 % = 1081,6 тысяч рублей.

Выручка продукции после мероприятия = Выработка 1 рабочего после мероприятия * Чппп = 1081,6 * 511 = 552697,6 тысяч рублей.

Прибыль = Выручка от продажи продукции после мероприятия – выручка за 2014 год = 552697,6 – 531491 = 21206,6 тысяч рублей.

Экономический эффект от мероприятия = прибыль – расходы = 21206,6 – 25 = 21181,6 тысяч рублей.

4.3 Проведение семинаров, тренингов для развития персонала

На сегодняшний день существует несколько форм обучения, такие как семинары, тренинги, мастер – классы. Как известно, более профессиональными работниками, которые легче преодолевают пути карьерной лестницы, являются люди, регулярно совершенствующие свои знания. Эти сотрудники посещают специальные тренинги, семинары, мастер – классы.

Семинар – это учебно-практическое занятие целью, которого является передача сведений и знаний.

Бизнес-тренинг дает сотрудникам возможность "пережить" ту или иную часто возникающую в работе ситуацию на практике. При этом весь процесс

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 68 |

ненавязчиво контролирует тренер, помогая человеку зафиксировать "полезную" модель поведения. Плюс тренингов в том, что тренер рассматривает проблему фирмы с позиции стороннего наблюдателя, а не члена коллектива. Кроме того, тренинг - это очень сжатая по срокам форма обучения.

Мастер – класс – это особая форма учебного занятия, которая основана на «практических» действиях показа и демонстрации творческого решения определенной познавательной и проблемной педагогической задачи.

4.4 Стимулирование работников с целью сокращения текучести кадров как основной причины неэффективной системы подбора персонала

Текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Для большинства компаний текучесть кадров обходится достаточно дорого. Издержки, возникающие в результате этого процесса, включают целый ряд затрат:

- потери рабочего времени (временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию);
- потери, вызванные проведением процедуры увольнения (выплаты выходных пособий увольняющимся, затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение);
- потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула.
- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место (затраты на поиск кандидатов, затраты на отбор

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 69 |

кандидатов, затраты, вызванные оформлением принятых на работу кандидатов).

- затраты на обучение принятого на работу сотрудника

Рассматриваемая ниже методика, поэтапного приведения уровня текучести к приемлемому значению предполагает упорядоченную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий, представленных на рисунке 4.1

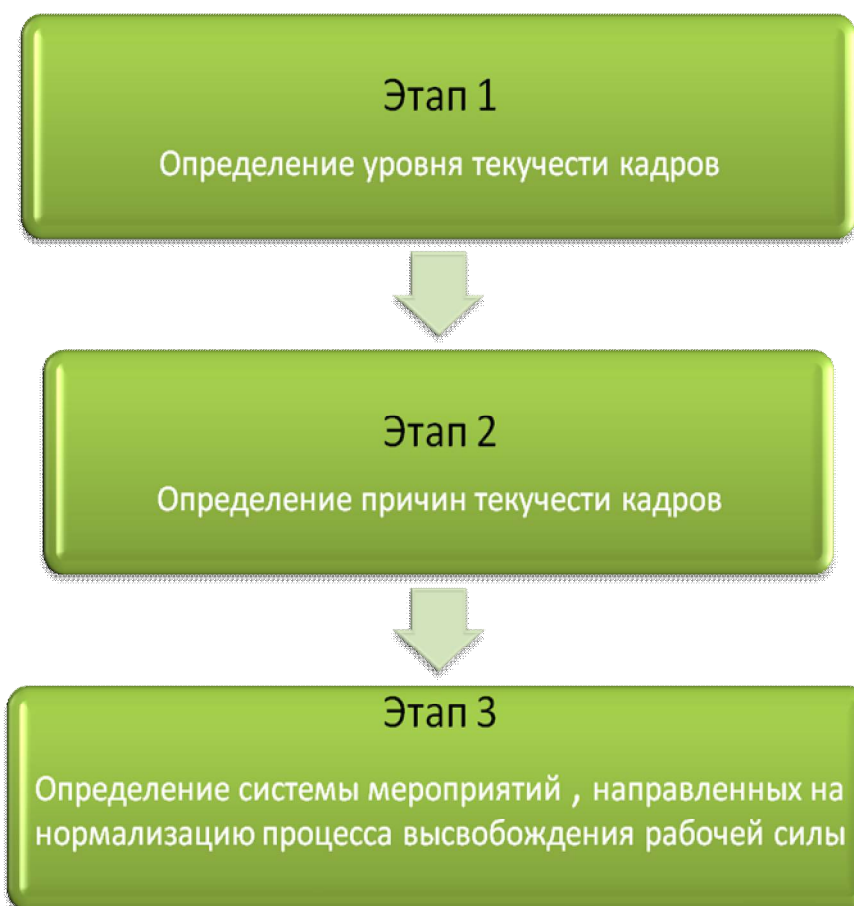


Рисунок 4.1 – Этапы управления текучестью кадров

В 3 главе в результате анализа было выявлено, что на предприятии высокий уровень текучести кадров. Основной причиной увольнения у

опрошенных увольняющихся сотрудников была названа неудовлетворенность заработной платой.

В связи с этим, руководству ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» предлагаем мероприятие по совершенствованию системы материального стимулирования работников предприятия, с целью нормализации процесса высвобождения рабочей силы.

Стимулирование труда - довольно сложная процедура, требующая тщательного подхода к его организации.

Необходимо использовать принципиально новые механизмы стимулирования. При этом следует исходить из того, что наряду с повышением интереса к труду правильно выстроенная система стимулирования имеет, в том числе и нематериальную нагрузку. Она позволяет работнику реализовать себя и как работника, и как личность одновременно, что, в свою очередь, делает его еще более восприимчивым к методам стимулирующего воздействия.

Заработная плата на предприятие не оказывает стимулирующего воздействия на работников, так как начисляется пропорционально отработанному времени, не существует никакой связи между результатами работы и размером вознаграждения. Поэтому предполагается пересмотреть систему организации заработной платы, замены повременной системы на бестарифную систему.

Предположим, что с переходом на бестарифную систему заработная плата для рабочего персонала станет более весомым фактором для продолжения работы на данном предприятии, соответственно текучесть кадров сократится, а также сократится и потребность в подборе персонала.

Внедрение бестарифной системы дает следующие положительные результаты.

- Создается основа для самостоятельности и самоуправления цехов предприятия.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 71 |

- Руководитель перестает быть главным распорядителем фонда оплаты труда, увеличение которого возможно только за счет роста валового дохода подразделения.

- Появляется возможность воздействовать на оплату труда руководителей всех уровней путем установления им соответствующих КТУ (коэффициент трудового участия).

С переходом на бестарифную систему преодолевается уравнильность в оплате труда, заработок распределяется по четким критериям.

Категории специалистов, создают больше возможностей для оценки квалификации работников, так как квалификационный уровень может повышаться в течение всего времени работы.

Суть данной системы в том, что заработная плата работников зависит от трех элементов: квалификационного уровня работника, коэффициента трудового участия и отработанного времени.

Таким образом, эта система оплаты труда позволяет работникам увидеть прямую связь между личным доходом и выполненной работой, конкретно, что повышение производительности и качества выполненной работы напрямую сказывается на уровне заработной платы.

Для успешного процветания компании должна быть выстроена система оплаты труда и вознаграждения, соответствующая корпоративной культуре и основанная на значимых человеческих ценностях: полезности выполняемой работы для других людей, уважение и признание, гордости за свою организацию, аутентичности руководителя и т.д. Если человек недоволен отношением к нему, признанием его вклада, если он страдает, задумываясь о смысле своей работы на предприятии, значит, он отдает больше, чем получает, и свою удовлетворенность стремится компенсировать материально – увеличением заработной платы. Если же такой возможности нет, то через некоторое время человек уходит из компании. И чем профессиональнее сотрудник, тем значимее для него перечисленные ценности. [13]

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 72 |

Общий результат от предлагаемых мероприятий представлен в таблице 4.1

Таблица 4.1 – Общий результат от предлагаемых мероприятий

| Мероприятие | Эффект |
|--|--|
| 1 Повышение квалификации сотрудников | 26290,2 |
| 2 Наставничество | 21181,6 |
| 3 Проведение семинаров, тренингов для развития персонала | - овладение новыми знаниями, технологиями; - совершенствование навыков, умений. |
| 4 Стимулирование работников с целью сокращения текучести кадров как основной причины неэффективной системы подбора персонала | - уменьшение количества уволенных сотрудников; - снижение затрат на обучение принятого на работу сотрудника; - снижение затрат, вызванных проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место. |
| Итого, тыс. руб. | 47471,8 |

Таким образом, после предложенных мероприятий, общий экономический эффект составит 47471,8 тысяч рублей. Основные технико – экономические показатели деятельности предприятия после предложенных мероприятий представлены в таблице 4.2

Таблица 4.2 – Основные технико – экономические показатели деятельности предприятия до и после предложенных мероприятий.

| Показатель | До мероприятия | После мероприятия | Отклонение +/- |
|--|----------------|-------------------|----------------|
| Выручка, тыс. руб. | 531491 | 579325,2 | 47834,2 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 370042 | 370404,4 | 362,4 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 135580 | 135580 | - |
| Прибыль, тыс. руб. | 25869 | 73340,8 | 47471,8 |
| Численность ППП | 511 | 511 | - |
| Выработка одного рабочего ППП, тыс. руб. | 1040 | 1133,6 | 93,6 |

Как видно из таблицы 4.2, за счёт предложенных мероприятий, выручка от продажи продукции от первого мероприятия увеличится на 26290,2 тыс. руб., от второго мероприятия – на 21181,6 тыс. руб. Прибыль от продаж возрастет на 47471,8 тыс. руб., Выработка одного работника ППП от первого мероприятия увеличится на 52 тыс. руб., что составит 1092 тыс. руб., от второго мероприятия увеличится на 41,6 тыс. руб. и составит 1081,6 тыс.руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность работы организации и ее подразделений в значительной мере зависит от того, насколько качественно было осуществлено обучение и развитие персонала.

Для эффективности обучения нужно, чтобы люди были заинтересованы в нем. Необходимо создать благоприятную для обучения атмосферу, сложные навыки должны отрабатываться последовательными частями, с соответствующим закреплением, учащиеся должны чувствовать ответную реакцию на результаты их учебы. Подготовку управленческих кадров можно осуществлять путем организации различных курсов, семинаров или наставничества кадров.

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимально. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведёт на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации. Процесс обучения персонала – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации.

Основными методами обучения и развития персонала являются способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Было выявлено, что на предприятии слабо проводятся мероприятия по управлению кадрами, а именно слабо проводятся мастер – классы, курсы по повышению квалификации, тренинги и т.д., что негативно влияет на предприятие в целом.

Выполненный в настоящей выпускной квалификационной работе анализ хозяйственной деятельности предприятия, позволяет сделать вывод о том, что у предприятия достаточно неэффективно ведется работа по подбору персонала. Об этом свидетельствуют высокие коэффициенты текучести за 2012-2014 гг.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 75 |

Это снижает эффективность работы предприятия в целом и отрицательно сказывается на конечных результатах его деятельности, о чем свидетельствуют коэффициенты платежеспособности, ни один из них не соответствует нормативному значению.

Анализ образовательной и возрастной структуры предприятия показал, что наибольшую долю представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается. На предприятии численность персонала с возрастной категорией 34 – 41 год лидирует. Увеличение численности персонала старше 30 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы.

За счёт предложенных мероприятий, выручка от продажи продукции от первого мероприятия увеличится на 26290,2 тыс. руб., от второго мероприятия – на 21181,6 тыс. руб. Прибыль от продаж возрастет на 47471,8 тыс. руб., Выработка одного работника ППП от первого мероприятия увеличится на 52 тыс. руб., что составит 1092 тыс. руб., от второго мероприятия увеличится на 41,6 тыс. руб. и составит 1081,6 тыс.руб.

Предложенные мероприятия благоприятно скажутся на финансовом состоянии предприятия.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | 76 |

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акберин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие / Р.З. Акберин, А.К., Кибанов. - М.: ГАУ, 2003. - 134с.
2. Бавыкин, В.К. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов [Текст] / В. Бавыкин . - М.: Экономика, 2002.- 198с.
3. <http://www.economy-web.org/?p=410>
4. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов, Д.В., Самыгин, С.И. Управление персоналом. Ростов-на-Дону: «Феникс», 2004.
5. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Цветаев, В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер.
8. Организация работы по обучению персонала//Управление персоналом. – 2004. - №1.
9. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
10. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-33/23.htm>
11. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. - 305 с.
12. <http://www.danone.ru/rus/investors/kemerovskiy.wbp>
13. Борисов А.Ф. Два подхода к оценке персонала // Управление персоналом. - 2010. - №4. – с. 21
14. Вотлужских Е.А. Преимущества и недостатки системы оплаты труда// Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №9. - с.104-107.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2001. – 365 с.

| | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
| | | | | | | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | 77 |

16. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2004. – 700 с.
17. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2004. – 247с.
18. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2008. – 365 с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 522 с.
20. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 624с.
21. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2008. – 328 с.
22. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2005. – 432 с.
23. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала // Кадры предприятия. - 2009. - №7. – с. 15.

| | | | | | | | | | | |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | Лист |
| | | | | | | | | | | 78 |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | | | | | | |