

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование развития персонала в научно-производственной организации (на примере АО «Научно-исследовательский институт физических измерений»)»

Студент

(подпись, дата)

Михалкина М.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Киселев Е.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Понятие, сущность и виды развития персонала	6
1.2 Методы и технологии развития персонала	15
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ НАУЧНО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	26
2.1 Зарубежный и отечественный опыт развития персонала в научно-производственной деятельности.....	26
2.2 Анализ системы развития персонала на примере АО «Научно-исследовательский институт физических измерений» и направления по её совершенствованию	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	50
ПРИЛОЖЕНИЯ	54

ВВЕДЕНИЕ

В науке больше, чем в любой другой сфере деятельности, успех зависит от индивидуальных способностей научных работников и степени их подготовки. Это усложняет процесс управления в научных учреждениях. К тому же в нашей стране в последнее время зачастую сами сотрудники ищут источники финансирования. Сейчас такими источниками являются в основном гранты фондов и зарубежные контракты. За счет тех же фондов возросло число поездок на зарубежные конференции.

Вообще по мере развития научно-технического прогресса и усложнения труда, что приводит к повышению квалификации работников, возникают проблемы, связанные с управлением персоналом. Возрастает роль развития персонала, который в процессе творческой деятельности становится саморегулируемой системой, на него можно влиять только лишь косвенно, предпочитая вместо администрирования реализацию стилей руководства, предполагающих соучастие, признание личных заслуг конкретных специалистов, гласность результатов деятельности, предоставление информации для самооценки.

Растут затраты, связанные с обучением и переобучением персонала, удлиняются сроки обучения персонала, усложняется функция контроля, появляется возможность внедрения нетрадиционных типов расписания работы и т. д. Кроме того, даже в условиях очень высокой безработицы практически невозможно найти нужного квалифицированного работника, а тем более ученого.

Особые требования предъявляются и к работникам кадровых служб научных учреждений. По своим функциям кадровые службы давно переросли отделы по хранению кадровой документации, с которой их деятельность начиналась. Основным содержанием их работы становится: планирование потребностей в персонале, активные методы набора и найма, и развитие персонала.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что персоналу научно – исследовательских организации необходимо постоянное развитие, так как научные открытия и научно-технический прогресс требует от персонала постоянное обучение и переподготовку.

В настоящее время, система управления персоналом играет важнейшую роль в деятельности организации. Все больше руководителей осознает, что именно качественная работа персонала, является фактором успешности фирмы. Поэтому руководители вкладывают все больше ресурсов в развитие персонала. Высококвалифицированный персонал, является одним из критериев конкурентоспособности организации.

Потребность любого предприятия в квалифицированном персонале может быть успешно решена с помощью грамотно организованного процесса развития персонала в рамках формирования своей кадровой политики.

Объектом данной работы является развитие персонала. Предметом – основные проблемы развития персонала в АО «Научно-исследовательский институт» и пути ее совершенствования.

Цель работы – изучение развития персонала в научно-исследовательских организациях для разработки направлений по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и основные виды развития персонала;
- ознакомиться с методами развития персонала;
- изучить опыт зарубежных и отечественных научно-производственных организаций в области развития персонала;
- провести анализ системы развития персонала в организации АО «Научно-исследовательский институт», выявить основные проблемы и разработать рекомендации по ее улучшению.

При написании данной работы использовались такие общие методы исследования, как анализ и обработка литературы отечественных и зарубежных исследователей. Социологические методы: метод интервью, системный подход к изучаемым процессам, анализ и синтез, которые позволяют сформировать наиболее существенные черты исследуемых процессов.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, сущность и виды развития персонала

До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик. Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность.

Развитие - это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование [18, с. 105].

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [32, с. 26].

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия [14, с. 19].

Цель развития персонала – получать кадры с высоким уровнем подготовки, мотивированных специалистов, заинтересованных в процветании компании [27].

Цель развития персонала также следует четко обозначить, и в соответствии с этим разрабатывать мероприятия, которые будут проводиться

в компании. Исходя из целей предприятия, разрабатываются задачи развития персонала (Приложение А)

С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала - это система организационно-экономических мероприятий, включающих:

- выработку стратегии;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- профессиональное обучение;
- переподготовку и повышение квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры;
- ротацию кадров;
- работу с кадровым резервом;
- организацию адаптации [6, с. 39].

Некоторые фирмы-гиганты содержат в своей штатной структуре специальные подразделения - отделы профессионального развития. В них работают специалисты, за плечами которых имеется большой опыт развития человеческих ресурсов. Перед руководителями ставятся цели, задачи и планы профессионального развития, от выполнения которых напрямую зависит премиальный фонд.

Развитие персонала для персонала научно-исследовательских организация имеет большое значение, так как приобретение и использование нового оборудования, внедрение современных технологий ведут к изменениям качества и количества выполняемых работ.

В связи с этим возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии новых навыков и нестандартных подходах к работе.

Подобная тенденция обязывает руководство отправлять работников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать прежние задачи иным, более эффективным способом, принимать нестандартные решения и т. д. Успех работника будет означать и увеличение кадровых ресурсов компании в целом.

Развитие персонала требует применение основных принципов:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно- технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования [32, с. 46].

Развитие персонала в организации - это не разовая акция, а постоянное обновление деловых и личностных качеств сотрудников. В рамках этой работы HR-менеджеры выполняют комплекс действий.

Рассмотрим основные из них.

1. Выработка стратегии развития персонала. На стадии разработки стратегии руководитель должен определить, каких результатов он хочет добиться от сотрудников, какие профессиональные и личные качества нужно развивать.

Стратегия развития персонала может быть ситуативной и системной. В первом случае она привязана к конкретной бизнес-задаче (например, повышение продаж). Такая стратегия реализуется обычно путем внешних тренингов. При системном варианте происходит постоянное обучение и развитие внутри компании. Благодаря этой стратегии сотрудники совершенствуют весь спектр навыков и применяют их на практике без отрыва от работы.

2. Планирование потребности в персонале. Чтобы рассчитать, сколько сотрудников нужно компании, специалистам HR приходится анализировать колоссальное количество данных: планы предприятия, расходы на обучение

персонала и заработную плату, уровень текучести персонала, состояние дел во всех подразделениях (например, недостаток или избыток кадров) и др.

Определение потребности в количестве и качестве персонала - сложная математическая задача. Ее решают разными способами, в частности, привлекают экспертов, используют компьютерные модели.

3. Профессиональное обучение. Выявлять перспективные кадры, подбирать подходящие методы обучения, вкладывать средства в программы развития персонала - задачи руководства и HR-отдела. Но вклад в обучение приносит плоды только тогда, когда процесс построен грамотно, поэтапно. Можно заплатить именитому бизнес-тренеру за знания, которые никогда не будут применены на практике - а все потому, например, что тренинг не соответствовал актуальным задачам компании и потребностям сотрудников.

Профессиональное обучение реализуется в несколько стадий:

- выявление потребности персонала в обучении: необходимо определить уровень подготовки каждого работника и решить, какие навыки ему стоит развивать, какой результат это принесет;
- мотивирование: мотивацию повышает осознание практической пользы развития;
- определение подхода к обучению: он бывает внутренним (задействованы только силы компании) и внешним (привлекается сторонняя организация), выбор зависит от целей. Так, обучение специфике продукта чаще проводится внутри фирмы, а многопрофильную подготовку сотрудники проходят в учебных центрах;
- выбор методов и мероприятий: тренинги, лекции, практические занятия, деловые игры, разбор кейсов и т.п. Организация мероприятий, то есть непосредственно учебный процесс;
- контроль: в ходе обучения и по его итогам сотрудники проходят аттестацию [30, с. 65].

4. Переподготовка и повышение квалификации персонала. Дать работникам профессиональные навыки - только половина дела: их нужно

постоянно актуализировать. В условиях стремительного технологического прогресса знания быстро устаревают. Руководитель, смотрящий в будущее, понимает это и потому старается повышать квалификацию персонала: только так можно удержать компанию на плаву и обогнать конкурентов.

Здесь стоит отметить различие между переподготовкой и повышением квалификации.

Переподготовка - это приобретение второй (обычно смежной) профессии. Она требуется, например, при внедрении новых технологий или переводе сотрудника на другую должность. Повышение квалификации - это совершенствование знаний и навыков по существующей профессии.

5. Планирование деловой карьеры. Планирование карьеры - важная часть системы развития персонала. Это выгодно не только работнику, но и всей компании. Если сотрудник видит свои перспективы, имеет четкий план карьерного продвижения, растет его лояльность к организации, удовлетворенность работой, а значит, эффективность труда.

6. Ротация кадров. Если карьерный рост - это движение вверх по служебной лестнице, то ротацию можно сравнить с перемещением в одной плоскости. Работник переходит на новую должность, оставаясь на прежней ступени иерархии. В структуре управления развитием персонала ротация кадров помогает: создавать кадровый резерв (специалист, умеющий выполнять разные функции, при необходимости сможет заменить коллегу); быстро адаптировать сотрудников; нивелировать конфликтные ситуации и т. д. [30, с. 68].

7. Работа с кадровым резервом. Кадровый резерв - это сотрудники, которые при возникновении срочной потребности смогут занять новые должности без предварительного обучения. Например, при увольнении руководителя отдела ему на смену быстро придет подготовленный специалист.

Создание кадрового резерва помогает экономить время и средства на обучение персонала, способствует повышению профессионального уровня работников.

8. Организация адаптации. Когда в компанию принимают новичка, HR-менеджер должен ввести его в курс дела и помочь адаптироваться к корпоративной обстановке. Чем быстрее и комфортнее протекает этот процесс, тем выше профессиональная отдача, меньше процент текучести персонала, ниже затраты на подбор и подготовку новых кадров.

9. Формирование корпоративной культуры. Корпоративная культура влияет на имидж компании, отношение персонала к работе, определяет психологический климат в организации. Ее формирование включает в себя: разработку правил поведения для сотрудников; прописывание миссии и ценностей; создание бренда; мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг) и т. д. [30, с.68].

Таким образом, процесс развития персонала является систематическим. Недостаточно единожды провести какой-либо курс обучения. Задачи развития персонала различны, но главная из них – формировать специалистов, полностью отвечающих потребностям фирмы, изучать и совершенствовать их производительный и образовательный потенциал. В ходе данного процесса профессиональную подготовку специалистов поднимают на новый уровень.

Масштабные и успешные мировые компании инвестируют огромные средства и вкладывают значительные силы в развитие персонала. В качестве примера можно привести такие известные корпорации, как IBM, Samsung, Apple. Они ставят перед собой важную цель – поддерживать высокий уровень квалификации своих работников. При создании собственных университетов фирмы достигают высочайших результатов [14, с.25].

Кроме того, нужно учитывать общую стратегию предприятия и профессионализм всех сотрудников в отдельности. Сначала изучают потенциал специалиста в вопросе применения знаний и навыков в

практической деятельности, анализируют его умение к составлению моделей способностей для всего персонала. Благодаря такому подходу компания рассчитывает точную сумму необходимых для обучения средств и достижения поставленных целей.

На современном этапе развития, развитие научно-производственного персонала важен, в связи с тем, что:

- уровень конкуренции на различных рынках очень высок, особенно если учитывать глобализацию экономики;
- новые информационные технологии развиваются бурно и стремительно;
- когда в компании создана единая программа, решать вопросы по управлению человеческими ресурсами и достигать стратегических целей благодаря комплексному подходу становится проще;
- на предприятии обязательно должна быть стратегия и организационная культура, и этими вопросами нужно заниматься;
- все линейные руководители реализуют единую кадровую политику и решают стратегические задачи компании, участвуя в процессе в равной степени;
- появляется широкая специализированная сеть консультационных компаний по большому спектру направлений совершенствования ресурсов специалистов в разных сферах [16, с.70].

Во многих организациях в особое направление выделяется соцразвитие персонала.

Социальное развитие персонала - комплексное развитие социальных навыков работников, способствующие улучшению взаимоотношений в организации, повышению эффективности труда каждого специалиста.

Основные задачи соцразвития персонала:

- создание команды единомышленников;
- саморазвитие работников;
- развитие соцпартнерства;

- повышение соцзащиты персонала;
- совершенствование механизма кадрового роста;
- формирование корпоративной культуры фирмы;
- создание комфортных условий труда;
- построение эффективной системы мотивации сотрудников [28, с.170].

Управление этим блоком осуществляется с помощью следующих методов:

- социальные (социологические): социальное планирование, социологические исследования, управление конфликтами, воздействия на стимулирование сотрудников.

- социально-психологические: социально-психологическая диагностика, психоконсультирование, психокоррекция.

- социально-экономические: оплату труда, планирование, хозрасчет, покупку сотрудниками ценных бумаг фирмы, что позволяет им участвовать в распределении и получении прибыли.

В ходе социального развития персонала в компании у сотрудников вырабатываются определенные общественные навыки, регулируется поведение в коллективе. В интересах организации действуют единомышленники, объединенные в команду и имеющие одну цель – создать стабильные с экономической точки зрения условия, чтобы чувствовать себя в них комфортно и независимо.

На социальное развитие персонала влияет и обучение каждого специалиста в отдельности, повышение профессиональных знаний и навыков. Руководству следует подготавливать методики по улучшению условий работы.

Таким образом, на фирмах должна создаваться система мотивации и соцсреда, определяющая качество трудовой деятельности сотрудников.

Личность может расти профессионально только в том случае, если создана благоприятная среда. Управлять соцразвитием сотрудников

компании нельзя, если не улучшать внутреннюю структуру взаимоотношений в целом.

Для начала проводится регулирование численности наемных работников. Подбирая новый персонал, руководство фирмы непременно учитывает профессиональную подготовку и уровень квалификации соискателей. Далее создают оптимальные санитарно-гигиенические, экономические, эстетические, психофизиологические и безопасные условия труда, систему соцстрахования, соблюдая все социальные гарантии [28, с 170].

Таким образом, развитие персонала поможет компании повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и адаптировать их к быстро меняющимся условиям работы.

Управление развитием персонала считают удачным, если коллектив связывает собственные достижения с хорошими результатами фирмы, в компании царит благоприятная атмосфера, работники готовы пользоваться своим интеллектуальным, творческим потенциалом, проявлять ответственность и инициативу. Если присутствуют вышеперечисленные факторы развития персонала, значит, поставленные в компании задачи решаются качественно.

Для того чтобы система развития персонала работала и приносила пользу, необходимо грамотно подобрать методы развития персонала. Рассмотрим более подробно в следующей главе.

1.2 Методы и технологии развития персонала

Развитие персонала компании – сложный процесс, который проходит в несколько этапов. На каждом из них существуют свои методы работы с сотрудниками, свои особенности и сложности.

Современное развитие персонала – это самообучение, семинары и лекции. Данные методы – основные в вопросе получения знаний, однако и у них есть минусы. В частности, при таких формах обучения отсутствует обратная связь, а потому сложно сделать вывод об усвоении информации работниками. Кроме того, разные специалисты обладают неодинаковым уровнем знаний, что обязательно следует учитывать в ходе обучения [4, с.127].

В данный момент наиболее востребованы такие формы активного обучения, как: тренинги (деловые игры, по завершении которых проводят анализ и закрепляют эффективные поведенческие стратегии для типовых деловых ситуаций; тренинги способствуют развитию управленческих и коммерческих навыков); компьютерное обучение и программирование (информацию предоставляют блоками в печатном варианте или на экране монитора); деловые и ролевые игры (моделируют различные стороны профессиональной деятельности); кейсы, или разбор практических случаев (анализируют разные обстоятельства в сфере, где сотрудник повышает квалификацию); баскет-метод (в основу положена имитация распространенных ситуаций в деятельности руководства; обучаемый в рамках данного метода вживается в роль руководителя) [33, с. 215].

В данный момент в России активно начинают пользоваться современными методами обучения персонала, пришедшими к нам с Запада. Рассмотрим их подробнее.

1. Модульное обучение. Информацию, которую необходимо предоставить слушателям, разбивают на самостоятельные модули. В каждом

есть свои методы, цели и задачи. К плюсам данного метода можно отнести возможность менять модули в соответствии с запросами аудитории [12, с. 95].

2. Дистанционное обучение. В рамках метода применяют телекоммуникационные технологии, что позволяет проводить обучение и развитие персонала удаленно. Слушатель и преподаватель могут находиться друг от друга на огромном расстоянии. К достоинствам дистанционных занятий можно отнести возможность привлечения большого количества работников, обучение на рабочих местах, моментальное применение полученных знаний на практике [11, с. 200].

3. Наставничество (англ. coaching – коучинг). Термином «коучинг» называют систему реализации совместного социального, творческого, личностного потенциала всех, кто вовлечен в процесс развития персонала для достижения максимального эффекта. Особенность метода заключается в следующем: наставник не решает проблему за специалистов, но благодаря ему начинающие сотрудники могут найти собственное решение [20, с. 3]. Коуч – это всегда эксперт по части помощи другим в раскрытии собственного потенциала [10, с 121].

4. Обучение действием (actionlearning) Основа метода – группа специалистов, каждый из которых решает стоящую перед ним реально существующую задачу. Работники компании оценивают проблему, обозначают цели, вырабатывают стратегию действий. Искусственные ситуации и упражнения не используются [5, 552].

5. Обучение в рабочих группах. Участниками группы становится весь персонал – специалисты как высшего, так и низшего звена в компании. При этом должности не имеют особого значения. Группе озвучивают цель, после чего участники выбирают ответственного. Лидер занимается организацией встреч, составляет протоколы, записывает решения группы, то есть, определяет пути достижения цели и намечает срок, который для этого потребуется [33, с. 217].

6. Метафорическая игра. Главная цель развития персонала методом метафорической игры – поиск нового способа решения проблем. Тактика уникальна тем, что для разрешения сложного вопроса используют образное сравнение, легенду или сказку, передающую бизнес-проблему. Благодаря метафорической игре сотрудники могут проявить творческий потенциал, взглянуть на вопрос по-новому и изменить сложившиеся стереотипы [11, с. 199].

7. Шоудинг (от англ. – «тень», «быть тенью»). В рамках метода к обучаемому приставляют опытного работника, квалифицированного специалиста. Ученик становится его тенью на 1-2 дня и непрерывно находится с ним. Метод применяют, если требуется первичная адаптация, профориентация, повышение интеграции отделов компании, обмен знаниями и навыками, обучение и развитие персонала из резерва [19].

8. Секондменд (прикомандирование). Специалистов обучают, временно перемещая их на новое рабочее место (иное предприятие или подразделение в той же фирме). Это делают для того, чтобы люди получили новые знания и навыки. Далее сотрудников возвращают на прежние рабочие места. Продолжительность прикомандирования составляет от 100 часов рабочего времени до года (краткосрочное или долгосрочное) [21, с.12].

9. Баддинг (от англ. – поддержка). К работнику приставляют партнера – buddy. Стороны обмениваются знаниями и общаются друг с другом. Метод применяют для лучшей адаптации человека в компании. Это касается как новых, так и уже работающих специалистов, сменивших должность на фирме. Способ используют и для того, чтобы сотрудничающие структурные отделы и предприятия передавали друг другу информацию и развивали поведенческие навыки. Отличие баддинг от иных методов заключается в равноправии напарников. То есть в отношениях отсутствует наставник и подчиненный, младший и старший. Всю информацию предоставляют в двустороннем виде.

10. Супервизия (от лат. supervidere – смотреть сверху) Квалифицированный специалист определяет профессиональные задачи, основное предназначение которых – развитие определенных знаний и повышение уровня квалификации обучаемого. Супервизор не контролирует сотрудников. Метод супервизии применяется, чтобы оценивать уровень знаний работников, обучать их, разбирать ошибки и находить пути для решения поставленных задач [21, с.13].

Специалисты в области управления персоналом отмечают, что наибольшей результативности можно достигнуть при помощи сочетания нескольких вышеперечисленных методик. По этой причине современные методы развития персонала подразумевают комплексность и системность всех действий [20, с.26].

Так же исследователи HR отмечают, что если в планах руководства развитие персонала компании – одна из важнейших мероприятий и к этому вопросу компания решила подойти серьезно, сначала необходимо определиться с профессиональным уровнем каждого работника.

Здесь есть две составляющие – компетентность и настрой. В компетентности присутствуют два показателя – переносимые и непереносимые навыки.

Переносимые навыки – те, которые человек уже накопил. Непереносимые отвечают за то, что предстоит узнать в дальнейшем. В настройе есть также две составляющие, отвечающие за уверенность и мотивацию. При тщательном изучении профессионального уровня специалиста можно получить определенный результат. На его основе и нужно разрабатывать план индивидуального развития работника [7, с.23].

Остановимся на каждом уровне подробнее.

Первый уровень – стадия начинающих специалистов, приступивших к деятельности недавно. У таких работников сильная мотивация, они жаждут что-то делать и менять. При этом о политике предприятия, о персонале в целом они почти ничего не знают, как, в принципе, и о специфике работы.

Когда человек осознает, что его навыки минимальные и значимость в коллективе не такая уж большая, перестает быть уверенным в себе, несмотря на то что знаний прибавилось. В этот момент работник переходит на следующий этап.

Второй уровень - это состояние, в котором мотивации почти нет, как и уверенности в себе. Руководство должно поддерживать работника, чтобы он перешел на следующую ступень.

Третий уровень. Сотрудник вновь начинает интересоваться текущими делами, появляется мотивация к достижению целей. В работе человек чувствует себя увереннее, так как получил определенный опыт, знает все о внутреннем укладе организации, комфортно общается с коллегами. Но при этом у него может меняться настроение и мотивация, а потому руководителю следует проявить внимание к подчиненному и помочь ему перейти на заключительную ступень.

Четвертый уровень - самый сложный в первую очередь для руководства. По достижении четвертого уровня человек уже достаточно опытен, знает, как решать те или иные вопросы. При этом дальше он не развивается, поскольку выложился по максимуму. Решение остается за начальником – стоит ли повышать планку и возвращать сотрудника тем самым на первую ступень или лишать его возможности совершенствоваться дальше, ничего не меняя [7, с.25].

Уровни развития работника повторяются регулярно, а потому руководителю должна быть присуща гибкость в управлении.

Далее рассмотрим этапы развития персонала.

Этап 1. Постановка целей в развитии персонала.

Новые бизнес-технологии стали прогрессировать еще стремительнее. В связи с этим задача по созданию более быстрых и эффективных методов развития персонала приобрела еще большую актуальность. В применении подобных методов есть множество плюсов.

Первый заключается в значительном улучшении показателя продуктивности деятельности работников. Второе преимущество – сотрудники оказываются более мотивированными. Результат – текучесть кадров становится ниже. Третье – улучшается адаптация коллектива к новым технологиям производства, благодаря чему рабочие процессы протекают быстрее. Так или иначе на успешную работу компании влияют следующие факторы развития персонала: финансовое и нематериальное стимулирование; гибкость форм и способов обучения.

Этап 2. Определение методов развития персонала.

Когда компания создает систему совершенствования персонала, ориентироваться ей в первую очередь следует на свои реальные возможности. Именно от них зависит то, какие формы и методы при обучении сотрудников будут выбраны.

Самые популярные сегодня способы – это: наставничество, обучение и развитие персонала прямо на рабочем месте; образовательные курсы и мастер-классы, которые проводят приглашенные профессионалы; видео- и аудиокурсы; ротация сотрудников; мероприятия внутри фирмы, в ходе которых специалисты обмениваются знаниями. Выбирать какой-то определенный способ нерационально. Чтобы получить достойный результат, лучшим решением станет применение различных методик в совокупности с опорой на особенности аудитории.

Идеальная программа развития персонала – модульная: вся технология обучения состоит из отдельных сегментов. Так сотрудники легче решают задачи, стоящие перед ними на каждом из этапов [30, с. 68].

Этап 3. Мотивация сотрудников к обучению. Для достижения поставленных руководством целей мало просто разработать программу по обучению. Чтобы управление развитием персонала было эффективным, у сотрудников должна быть мотивация узнавать что-то новое. Увы, в этом случае непосредственно процесс обучения редко бывает единственным

аргументом. Главный стимул – итог занятий, цель, которую специалист может достичь, когда овладеет новыми знаниями.

Все параметры, влияющие на уровень мотивации специалистов с положительной или отрицательной стороны, условно можно разделить на три категории. К первой относятся индивидуальные факторы развития персонала (речь идет об уровне активности, склонности к обучению, заинтересованности в получении новой информации). Вторая категория – демографические причины (чем взрослее человек, тем меньше он распыляется на ненужные вещи и больше сосредотачивается на возможности применять свои профессиональные знания и умения в работе). Третья группа – ситуационные факторы. Повлиять на условия первой и второй категории нельзя, с последними же дело обстоит иначе. Воздействовать на них можно, используя проверенные методы управления развитием персонала [17, с. 75].

Важным аспектом деятельности любой фирмы является развитие потенциала специалистов. В данный момент все больше руководителей сосредотачиваются на внутреннем обучении, вкладывают в процесс силы и средства, несмотря на общую тенденцию к сокращению бюджета на HR-задачи. Чтобы развивать потенциал, фирмам следует сделать процесс назначений и планирования карьеры прозрачнее.

Стратегия развития персонала становится эффективной, когда компания предоставляет работникам полную картину о перспективах их роста. При этом каждый специалист точно знает, какие варианты продвижения у него есть, и уверен, что руководитель готов вкладывать в это средства. Таким образом, человек занимается саморазвитием, отвечает за свою работу от и до, что очень стимулирует его к достижению новых результатов. Подобный подход к организации деятельности очень перспективен, так как дает возможности для совершенствования специалистам, которые в этом действительно нуждаются, то есть сотрудникам с хорошим потенциалом [15, с. 110].

Для того, чтобы увидеть эффективность системы обучения на предприятии существует метод оценки использованных приемов.

Благодаря нему можно понять, находится ли уровень подготовки работников в соответствии с начальной планкой, заданной руководством. Соотнесение результатов с общим объемом ресурсов, финансовых и иных, которые нужны для поддержания функционирования системы обучения в компании, позволяет понять, какой эффект дают инвестиции в развитие персонала [31, с. 136].

Получение объективной оценки – непростой вопрос, так как требуется анализ и экономического, и мотивационного, и иных итогов, которые обеспечивает система развития персонала. В связи с этим характер оценок результатов обучения – комплексный. Он состоит из ряда показателей, среди которых:

- критерий образования (рост квалификации специалиста, получение им новых навыков и знаний);
- критерий мотивации (уровень удовлетворенности сотрудников тем, что руководство объективно оценивает их труд, заинтересовано в развитии персонала на предприятии, поскольку вкладывает в это денежные средства);
- критерий, определяющий уровень психологического состояния коллектива;
- экономический показатель (финансовая отдача от средств, вкладываемых в обучение и развитие персонала);
- поведенческий (поведение сотрудников до и после обучения);
- производственный (улучшение показателей и повышение производительности труда) [8, с. 51].

От уровня формализации системы обучения сотрудников компании зависит сложность оценки ее результатов. Чем больше она формализована, тем проще отслеживать ее итоги.

Существуют определенные документы, регламентирующие все мероприятия, связанные с подготовкой сотрудников. Лучшим из них

является «Положение об обучении и развитии персонала», где подробно описано, как нужно оценивать успешность системы занятий, и сказано о механизме закрепления обязательств участников процесса (работодателя и специалиста). Если по итогам анализа становится ясно, что методика занятий с сотрудниками не является эффективной, не приносит ожидаемых результатов, компания должна уделить больше внимания подготовке и переобучению специалистов, сделав процесс развития персонала рентабельнее.

Нередко на создание высокоэффективной системы уходят годы. А совершенствовать уже созданную методику можно, внедряя новые информационные технологии, привлекая консультантов извне, разрабатывая планы совместной деятельности руководства, чтобы реализовывать единую политику развития кадров, социально стимулировать специалистов, пересматривая методы и формы обучения и т. д. Каждое предприятие определяет подходящую для себя систему, опираясь на свои цели и финансовые возможности. Некоторые фирмы обучают персонал непрерывно, другие – организуют краткосрочные курсы, в ходе которых специалистам рассказывают о новых приемах трудовой деятельности и перспективных технологиях в производстве [31, с. 136].

Многие специалисты отмечают, что нередко случаи совершения ошибок, из-за чего результативность развития персонала снижается, и это может привести к демотивации. Рассмотрим типичные ошибки по работе с развитием персонала.

1. Инвестирование в разовые мероприятия, а не в те, что проводятся на регулярной основе. Развитие персонала на предприятии – это системный и поэтапный процесс. Мероприятия, не связанные друг с другом и организованные разово, почти не приносят пользы. Необходимо определить цели и задачи, подготовить регламентирующие документы, разработать план (минимум на полгода, а в идеале – на год), рассчитать бюджет с учетом

потребностей фирмы. Только в случае планомерного и комплексного подхода возможно добиться желаемых результатов.

Усвоение и использование новых умений и знаний на практике никак не контролируется. В ряде фирм в России усвоение и применение новых навыков и информации не отслеживается, а вместе с тем наблюдать за этим нужно. Благодаря контролю возможно: устанавливать, что результаты, которые дает развитие персонала, положительно сказываются на решении компанией стратегических задач; определять проблемы в процессе; выявлять соотношение между расходами на проведение мероприятий и результатами, которые они приносят.

3. Работодатели не поощряют достижения сотрудника в обучении. Нередко руководство отказывается поощрять достижения специалистов с выдающимися результатами в профессиональной подготовке. Одобрение важно не только для конкретного человека, но для атмосферы коллектива. Если в компании поощряют работников за успехи, в коллективе формируется добросовестное отношение к деятельности, дисциплина становится лучше, мотивация повышается [16, с.68].

4. Стратегия развития персонала недостаточно синхронизирована с общей стратегией развития предприятия. В идеале стратегия развития компании и система обучения сотрудников создаются как одно целое. Однако на практике такой подход – редкое явление. Как правило, профессиональное развитие персонала ставят на второе место. Связанные с обучением специалистов процессы и мероприятия не синхронизируют со стратегией и задачами фирмы. На это есть несколько причин: работники кадровой службы слабо представляют, в чем заключается корпоративная стратегия; способы развития персонала отстают от целей организации. Во избежание подобных ошибок еще при выработке основной стратегии следует построить систему развития персонала в ее организационный блок.

Таким образом, на данный момент, в российских предприятиях применяют большое количество методов развития персонала.

Большинство компаний применяют классические методы, такие как семинары, лекции, ротация, кейсы и тренинги. Но, наблюдается тенденция, в последнее время, когда руководство, активно начали пользоваться зарубежными современными методами: шоудинг, секондменд баддинг, супервизия и т.д. Перед тем, как отправить сотрудника на обучение, необходимо определить: на каком уровне профессионального развития находится сотрудник, на данный момент. Исходя из данных результатов, решить, какую технологию применить для развития данного сотрудника.

Нередки и ошибки в применении системы развития персонала. Специалисты в области управления персоналом разобрали типичные ошибки руководителей при развитии персонала. Для более результативного применения технологий развития персонала, необходимо стараться не допускать такие ошибки.

Таким образом, как видно из вышеуказанного, развитие персонала играет большую роль. Развитие тесно связано с мотивацией персонала, помогает удержать ценного сотрудника в компании, а так же повышает лояльность и психологическую атмосферу в коллективе. Помимо этого, развитие персонала, помогает повысить конкурентоспособность предприятия. Чтобы оставаться конкурентоспособной, фирме необходимо поддерживать профессионализм персонала на должном уровне. Это позволит своевременно проводить необходимые технологические преобразования, внедрять инновации, модернизировать производство, а значит, усиливать свои конкурентные позиции.

Развитие персонала в научно-образовательных компаниях – самая важная технология в системе управления персоналом. Научно технический прогресс требует от персонала постоянного обновления знаний и навыков. Постоянно совершенствуется оборудование, вырабатывают все новые технологии, для применения этого оборудования. В компаниях такого рода деятельности без обучения и развития персонала не выжить в современных конкурентных условиях.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ НАУЧНО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт развития персонала в научно-производственной деятельности

В практике управления персоналом в последние годы четко прослеживается переплетение различных его моделей: американской, японской и западноевропейской. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и такой, которая развивается, на основе которой сформировался новый подход в кадровом менеджменте – управлении человеческими ресурсами.

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два диаметрально противоположных подхода – американский и японский.

На профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников, американские фирмы тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли. Залог успеха деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников [17, с.75].

Так, например, IBM потратила на обучение персонала в 2016 г. один миллиард долларов, а Ford - 500 млн. долл. Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека, что свидетельствует о понимании

и принятии человека и его профессиональной деятельности в компании как одного из основных определяющих компонентов в достижении успешности деятельности компании, ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности [14, с. 20].

Именно поэтому многие крупные американские компании организуют свои корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения сотрудников.

Так, например, крупнейший корпоративный университет Global Learning создан в компании IBM. Он насчитывает 3 400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете. А что касается Учебного центра корпорации «General Electric», то 30-40 тыс. рабочих дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения сотрудников. Очень важно отметить, что речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий (семинаров, конференций) [14, с. 22].

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

- непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;
- практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;
- использование преимущественно активных методов обучения персонала.

Так, например, менеджеры компании «Хьюлетт – Паккард» всегда старались соблюдать одно из важнейших требований – «назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников». В компании постоянно обновляется

программа профессиональной подготовки и обучения персонала. Это весьма необходимо и эффективно, так как в сфере технического проектирования и производства, в которой работает компания, моральное устаревание продукции очень быстротечно. [14, с.22].

В качестве примера развития персонала научно – исследовательской деятельности, рассмотрим «Центр космических полетов Goddard NASA».

GSFC - крупная исследовательская лаборатория NASA, основанная 1 мая 1959 года. В GSFC занято около 10 тысяч гражданских служащих и работников подрядчиков NASA. Центр Годдарда - крупнейшая организация ученых и инженеров в США, изучающая Землю, Солнечную систему и Вселенную с помощью космических инструментов. В GSFC разработаны многие научные космические спутники, отсюда ведется их управление. Также GSFC управляет работой двух систем отслеживания траекторий спутников и получения данных (Space Network и Near Earth Network) [24].

В данной организации, развитию персонала, уделяют огромное внимание. Организация в основном обучает сотрудников внутри фирмы.

Центр космических полетов Goddard, предоставляет возможность для профессионального развития сотрудников, которые изучают материалы STEM, связанные с NASA, и учебные ресурсы и материалы для интеграции космической науки, техники, техники и математики (STEM).

Сотрудникам предоставляется возможность напрямую взаимодействовать с уникальными учебными материалами, ресурсами, средствами и персоналом NASA.

Профессиональное развитие и обучение Годдарда включает в себя несколько технологий развития персонала.

1. «Лицом к лицу»: тренинги лично или на месте на объекте NASA, которые обычно ориентированы на определенный набор тем, согласованы со стандартами национальных целей или потребностей.

2. Онлайн-курсы и веб-семинары: сотрудники, которые получают доступ к разнообразному содержанию NASA, семинарам и тренингам через

интернете, чтобы повысить их уровень знаний и навыков для предоставления уникального образования NASA в своей профессиональной деятельности.

3. Partner Delivered: управление образования Годдарда сотрудничает с различными школьными округами, государственными отделами образования, университетами и научными музеями и центрами для расширения и расширения охвата образования сотрудников NASA [24].

Таким образом, как видно вышеизложенного, в основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

- непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;
- практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;
- использование преимущественно активных методов обучения персонала.

В основе системы управления развитием персонала преимущества японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план не просто декларации, а реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение, удовольствие. Кроме того, высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания и навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда [25, с.25].

С применением в системе управления компанией принципа развития достаточно легко реализуются такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в

компании, непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост и другие. Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты: полное включение работника во все цели компании; понимание работником всех трудностей своей работы; предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю; наличие у работника всей полнотой необходимой для работы информации; приобретение работником в глазах коллектива и в своих собственных определенной значимости для компании, осознание при этом своей причастности к общему делу и меры своей ответственности.

Основной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации».

Хорошей иллюстрацией практического осуществления этой задачи служат широко известные во всем мире японские «кружки качества». По поводу «кружков качества» существует много мнений. Практически все оценки сводятся к тому, что подобная система очень эффективна, и ее использование имеет практическую значимость для развития и совершенствования как отдельного работника, так и организации в целом [25, с.25].

В «кружках качества», в первую очередь формируется многопрофильность именно оперативного персонала, непосредственно занятого в процессе производства. Основные цели создания «кружков качества» на производстве следующие: передача производственного опыта одними сотрудниками предприятия другим; развитие способностей к управлению и контролю у рабочих и мастеров путем самосовершенствования; повышение морального духа персонала компании; улучшение морально-психологического климата на рабочих местах; развитие у работников потребности в качественной работе и рационализаторстве.

Своеобразна и необычна организация повышения квалификации персонала в некоторых промышленных и торговых фирмах Японии.

Например, в некоторых компаниях существует такая традиция: в первый день обучения всем учащимся на куртки прикрепляются 15-20 «лент позора» - по числу изучаемых дисциплин. После сдачи очередного экзамена снимается одна из «лент позора». Данная процедура достаточно сильно мотивирует сотрудников на достижение высоких результатов в обучении. Кроме того, ежедневно каждый учащийся пишет отчет о ходе учебы и отправляет его в свою фирму. По большому счету это необходимо в первую очередь самим учащимся. Таким образом, они систематизируют полученные знания, оценивают уровень владения приобретенными умениями и навыками, что в будущей профессиональной деятельности приведет к умелому и эффективному использованию этих знаний, умений и навыков [25, с.26].

Существует еще одна особенность процесса обучения персонала японских компаний: изучаются и запоминаются несколько десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации. В результате обучения формируются разносторонние высококвалифицированные специалисты, способные вывести свою компанию из кризисного положения.

В японских компаниях очень широко применяется система ротации. Ротация представляет собой плавное перемещение работника на различные участки работы фирмы. Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится около одного раза в пять лет. Среднее время пребывания сотрудника на одном посту зависит от специфики его работы. Так, сотрудники отдела планирования, в среднем, находятся в должности 5,1 лет, отдела сбыта - 4,9 лет, производственного отдела - 5,5 лет, НИОКР - 6,2 года. Ротация и продвижение работника часто происходят одновременно [25, с.26].

На сегодняшний момент, Япония является страной передовых технологий, поэтому организаций, который занимаются научно-исследовательской деятельностью большое количество. Во многом секрет

успеха таких компаний в их развитии, высоко – квалифицированном персонале.

Рассмотрим крупный научно-исследовательский институт в Японии RIKEN в качестве примера японской системы развития персонала.

Совместная исследовательская группа с ограниченным сроком действия создается в рамках RIKEN, возглавляемой руководителем группы из компании, участвующей в проекте по инициативе компании. В рамках этой программы имеется 14 лабораторий [23].

Выдающимся исследователям предлагается провести специальные исследования при финансовой поддержке компании. В рамках этой программы есть четыре лаборатории.

На основе предложений от компаний в RIKEN созданы центры сотрудничества для решения среднесрочных или долгосрочных проектов. В рамках этой программы есть пять центров.

Компании предлагают проекты, в которых могут принимать сотрудники, которые захотели развиваться в данных направлениях.

Спонсируемая исследовательская стажерская система RIKEN является частью своего технического консалтингового бизнеса. Исследователи и сотрудники по развитию от компаний приходят в лаборатории RIKEN в качестве спонсоров, спонсируемых компанией, для изучения исследований и технических навыков, которые им необходимы непосредственно у исследователей RIKEN. Ученики имеют доступ к исследовательскому оборудованию и инфраструктуре, поэтому они могут получить практические знания и информацию [23].

Таким образом, в японских организациях развитию уделяют большое количество времени и финансов, так как, в большинстве в японские фирмы нацелены на качество.

На данный момент, российские компании перенимают опыт западных организаций и руководители многих фирм ставят развитие персонала одним из стратегических целей организации.

На примере ФЦДТ «Союз», рассмотрим систему развития в отечественных организациях.

ФЦДТ «Союз» - ведущее научно - производственное предприятие Российской Федерации в области химии и технологии твёрдых ракетных топлив и артиллерийских порохов, проектирования и отработки энергетических установок для ракетных комплексов различного назначения, космических систем, установок прямого преобразования энергии, а также создания высокоэффективных технологий двойного назначения.

Подсистема управления развитием персонала предприятия осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

На предприятии уделяют пристальное внимание проблеме обучения и повышению квалификации своих сотрудников. Ярким свидетельством этому выступает тот факт, что 8% общей суммы, выделяемой на оплату труда, уходит на развитие специалистов [14, с. 20].

Регулярно для служащих проводятся специализированные семинары по различным направлениям. За каждым сотрудником, вновь принятым на работу закрепляется наставник, который курирует его деятельность в течение 6 месяцев, что позволяет новичку быстрее вникнуть в работу.

Для реализации этой задачи кадровая служба предприятия своевременно изучает сотрудников, обладающих потенциалом роста, и формирует из их числа резерв на продвижение, утверждает план обучения, стажировки и продвижения.

ФЦДТ «Союз» приветствует стремление к повышению квалификации методом непрерывного мониторинга уровня знаний и обучения персонала, к карьерному росту и намерена направлять на эти цели не менее 0,5 % средства от объема продаж [14, с. 20].

Постоянно действующая на предприятии корпоративная программа развития персонала создает благоприятные условия для приобретения и развития сотрудниками необходимых профессиональных знаний и компетенций, также, большое положительное влияние на развитие профессиональных навыков оказывает созданное в ФЦДТ «Союз» единое информационное пространство, способствующее эффективному и быстрому обмену информацией и знаниями между сотрудниками различных подразделений организации, в том числе территориально удаленных.

Так, при повышении квалификации кадров на предприятии, наиболее распространенными являются методы обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой объем знаний, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого материала и закрепления его на практике: тренинги, программированное, компьютерное обучение, учебные групповые дискуссии, case-study (анализ конкретных, практических ситуаций), деловые и ролевые игры, совместная работа с ведущими специалистами и руководителями.

В ФЦДТ «Союз» существует специальная база знаний, доступная всем сотрудникам, в которой представлены разнообразные обучающие видео- и аудиоматериалы, книги, лекционный и справочный материал по бизнесу ведущих зарубежных и российских авторов [14, с. 20].

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) призван выполнять следующие шаги в области планирования карьеры: оценку результатов труда; оценку мотивации; организацию профессионального развития; предложения по стимулированию.

Таким образом, в отечественных фирмах, которые занимаются научно-исследовательской деятельностью, имеется смешение американского и японского стилей системы развития персонала. Большое количество отечественных предприятий, все еще используют традиционные методы развития, которые остались со времен советского союза. Однако, руководители начинают осознавать, что для поддержания

конкурентоспособности персонала, необходимо применять более современные методы. Они начинают привлекать специалистов со стороны. Более крупные компании, которые имеют финансовые возможности, привлекают западных специалистов, для разработки системы развития персонала, с более современными методами, но подстроенными именно под особенности компании.

Анализируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что и зарубежные и отечественные компании, уделяют большое количество временных и финансовых затрат на развитие своего персонала. Особенностью научно-исследовательских организаций, в области развития является то, что сами компании занимаются обучением персонала. Например, в рассмотренных выше зарубежных организациях, имеются специальные программы обучения специалистов из других компаний, а так же студентов и школьников. Это еще раз доказывает то, что руководство предприятий полностью осознают важность развития персонала.

2.2 Анализ системы развития персонала на примере АО «Научно-исследовательский институт физических измерений» и направления по её совершенствованию

Более подробно проанализируем систему развития персонала конкретной организации – АО «Научно исследовательский институт физических измерений» (НИИФИ).

НИИФИ - головное предприятие Федерального космического агентства, специализирующееся на разработке и поставке для ракетной, космической, авиационной техники и стартовых наземных сооружений:

- датчиков физических величин (абсолютных, избыточных, дифференциальных, быстропеременных и акустических давлений,

деформаций, сил, крутящих моментов, линейных и угловых перемещений и ускорений, оборотов, температуры и других параметров);

- нормализующих преобразователей;
- систем измерения, диагностики, контроля, управления и аварийной защиты.

28 июля 1960 г. приказом Председателя Государственного комитета Совета Министров СССР по оборонной технике в городе Пензе создан филиал НИИ-88 (ЦНИИмаш) по разработке и производству датчиков физических величин для ракетно-космической техники. Филиал получил название «Предприятие п/я 70», в 1966 г. переименован в «Филиал научно-исследовательского института измерительной техники» (ФНИИИТ), а в 1978 г. преобразован в самостоятельный НИИ физических измерений [22].

Более 55 лет аппаратура института успешно используется при испытаниях, стендовой отработке и эксплуатации средств выведения, бортовых комплексов и функциональных блоков ракетно-космической техники, создаваемых в рамках национальных и международных космических программ и проектов. В настоящее время продукция АО «НИИФИ» используется также для оснащения существующих и перспективных образцов ракетно-космической и авиационной техники, для систем аварийной защиты реакторных установок и контроля технологических процессов атомных станций России, Украины, Индии, Болгарии, Ирана, Китая, для железнодорожного транспорта, жилищно-коммунального хозяйства, нефтегазодобывающей и других отраслей промышленности.

На данный момент, НИИФИ владеет 28 базовыми технологиями, 16 из которых - критические. В организации трудятся более 400 сотрудников, имеющих разные направления деятельности и уровней профессиональной подготовки.

Реализация целей и задач управления персоналом в АО «НИИФИ» осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика предприятия -

это главное направление в работе с персоналом, набор основополагающих принципов, которые реализуются службой директора по организационному развитию. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика АО «НИИФИ» направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, способного своевременно решать поставленные перед ним задачи.

Главным объектом кадровой политики предприятия являются его работники (персонал, кадры). Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила Общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, знаний, умений и навыков в значительной мере зависит эффективность производства, качество выпускаемой продукции.

Кадровая политика организационно поддерживает создание эффективного предприятия, которое имеет прозрачную и понятную систему управления, предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ АО «НИИФИ». «НИИФИ» стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности традициям, ценностям и целям АО «НИИФИ», основные из которых изложены в «Наших целях», являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения на предприятии. Основная задача - построить такую систему управления персоналом, при которой Общество имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовы и способны принести ему максимальную пользу. Высококвалифицированные работники - кадровая элита предприятия. Создание оптимальных условия труда, условия для профессионального развития и карьерного роста – одна из основных

задач руководства предприятия. Высококвалифицированные специалисты имеют приоритетное право занятия управленческих должностей.

Успехи предприятия - это успехи его работников, вклад каждого в общее дело.

Для полного поддержания конкурентоспособности компании и персонала проводится политика по развитию персонала.

В нее входит обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров, ротация кадров и кадровый резерв.

Процесс развития АО «НИИФИ», цели и задачи, стоящие перед предприятием, стремление удержать позиции лидера в области космического датчикоприборостроения, предъявляют новые требования к работникам всех уровней.

Необходимость сокращения затрат, повышения эффективности труда требует большей отдачи от работников компании, демонстрации ими более высокого профессионального уровня.

При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества предприятие ориентируется на обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у своих работников и на развитие молодых специалистов, что предъявляет особые требования к системе обучения. Система обучения АО «НИИФИ»:

- основывается на стратегических потребностях производства;
- выстраивается по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;
- используется весь арсенал средств и способов обучения;
- экономической и методологической целесообразности их применения.

Повышение квалификации кадров – одно из основных направлений деятельности предприятия. Ежегодно на основании заявок от

подразделений разрабатывается «Комплексный план обучения руководителей, специалистов и рабочих» и сводная потребность в кадрах на следующий год. Обучение осуществляется согласно «Положению о подготовке кадров» в образовательных учреждениях Пензы, Москвы, Санкт-Петербурга, Королева (Московская область, ИПК «Машприбор»), а также непосредственно на предприятии. Одной из форм повышения квалификации рабочих предприятия является их участие в проводимых ежегодно конкурсах профессионального мастерства.

С целью подготовки молодых квалифицированных кадров заключены договоры с Пензенским государственным университетом, Пензенским государственным технологическим университетом, Пензенским многопрофильным колледжем и другими учебными заведениями.

Отбор будущих работников предприятия среди студентов и учащихся ведется со 2-3 курсов обучения путем представления самым способным учащимся мест для прохождения различных видов практик, таким образом, проводится опережающая целевая подготовка и переподготовка специалистов в области датчикоприборостроения. Целевая подготовка при предприятии ведется в соответствии с потребностями производства и тематикой НИОКР, прогнозируемыми на ближайшие 2-3 года. Среди студентов 3-го курса профильных специальности проводится отбор в группу целевой подготовки. Отобранные студенты принимаются на практику в подразделения предприятия. С 4-го курса студенты, успешно прошедшие практику, зачисляются в группу целевой подготовки (ГЦП). Занятия в ГЦП ведутся в соответствии с утвержденными учебными планами и программами, предусматривающими изучение теоретических основ проектирования датчикопреобразующей аппаратуры, выполнение лабораторных работ, курсовых и дипломных проектов, а также практическое участие в научных исследованиях и производственных процессах.

Подготовка квалифицированных специалистов для нужд предприятия ведется на базовой кафедре АО «НИИФИ» «Ракетно-космическое и авиационное приборостроение», созданной совместно с Пензенским государственным университетом.

Еще один аспект подготовки специалистов - направление от предприятия на обучение в вузы и ссузы по целевому приему с последующим заключением трехсторонних договоров. Весь период обучения студенты-целевики находятся под постоянным вниманием предприятия, которое предоставляет места для прохождения всех видов практик, а после 3 курса они зачисляются в группу целевой подготовки.

Студентам - целевикам предоставляется возможность работы на неполную ставку. Аспиранты получают ежемесячные доплаты, оплачиваемые отпуска и единовременные выплаты после успешной защиты диссертации.

Помимо студентов, руководством поощряется обучение в ВУЗах сотрудников предприятия.

Основной целью подготовки научных кадров является качественное и высокопрофессиональное проведение исследований и разработок в области создания высокотехнологичной и наукоемкой продукции.

Заявленная цель достигается путем:

- предоставления работникам ОАО «НИИФИ» возможности обучения в аспирантурах и докторантурах высших учебных заведений, имеющих государственную аккредитацию, и научных учреждениях, организациях, имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности в сфере послевузовского профессионального образования, располагающими высококвалифицированными научно-педагогическими кадрами, а также имеющими профильные диссертационные советы по защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук;

- целенаправленного конкурсного отбора студентов старших курсов, собственных молодых специалистов и инженерно-технических кадров, которые проявили себя в части научных исследований, публикаций, творческого подхода к решению актуальных задач разработки и производства в ОАО «НИИФИ», с последующей выдачей рекомендации к учебе в аспирантуре, докторантуре и подготовке диссертации в качестве соискателя;

- постоянного повышения работниками своего уровня научно-технической квалификации посредством участия в научных конференциях и семинарах, публикаций своих трудов в ведущих отечественных и зарубежных научных периодических изданиях, а также в изданиях учебно-методической направленности (учебные пособия, монографии и т.д.).

Все поступившие на работу в молодые специалисты проходят годичную стажировку на рабочих местах, во время которой посещают курсы повышения квалификации, а молодежь из научных подразделений дополнительно проходит обязательную трехмесячную стажировку в производственных подразделениях.

Учитывая необходимость проведения исследовательских разработок в области создания высокотехнологичной и наукоемкой продукции, на предприятии большое внимание уделяется подготовке научных кадров.

Основными формами подготовки научных кадров являются заочная аспирантура, докторантура и соискательство ученых степеней. Темы диссертационных работ должны иметь практический характер и связь с разработками, ведущимися в АО «НИИФИ».

В соответствии с Положением о подготовке научных кадров аспирантам, начиная со второго года обучения, устанавливается ежемесячная надбавка к заработной плате до 30%, докторантам - до 40% средней месячной зарплаты предприятия за предыдущий год. Работникам, успешно защитившим диссертации, устанавливаются единовременные премии: кандидатам наук - до пяти, докторам наук - до десяти средних

месячных заработных плат предприятия за предыдущий год. Докторам и кандидатам наук, работающим на предприятии устанавливается ежемесячная доплата.

Рассмотрим кадровый резерв предприятия, как метод развития персонала внутри компании.

Кадровый резерв предприятия - наиболее перспективные молодые специалисты и руководители, обладающие высоким уровнем профессионализма, компетентностью в своей области, лидерскими качествами, организаторскими способностями, инициативой, коммуникабельностью, инновационной активностью, поддерживающие стратегию, цели и задачи Общества, умеющие принимать решения и нести ответственность за них.

Наличие кадрового резерва предполагает максимальное удовлетворение потребностей предприятия в замещении должностей руководителей различного уровня. Возраст резервистов, как правило, не превышает 40 лет.

Состав кадрового резерва формируется сроком не более чем на 2 года и подлежит постоянному обновлению. Для более полной и разносторонней теоретической подготовки кадрового резерва организуются его обучение по специально разработанным программам. Одной из действенных форм подготовки кадрового резерва является практическое замещение резервистами руководителей на время их отсутствия.

АО «НИИФИ» особое внимание уделяет омоложению и преемственности руководящего звена, для чего активно используется механизм ротации руководящих кадров: руководитель подразделения, достигший пенсионного возраста, продолжает работать на предприятии в должности заместителя, тем самым, поддерживая нового руководителя, передавая ему свои знания, умения и навыки.

Молодые работники в возрасте до 35 лет - приоритетная категория работников. Важнейшая задача предприятия - выявление молодых перспективных работников, дальнейшее развитие их потенциала.

АО «НИИФИ» как динамично развивающееся предприятие, имеющее наукоемкое производство, отдает предпочтение высокопрофессиональным молодым работникам, желающим работать и зарабатывать.

Предприятие стремится обеспечить молодежи благоприятные условия для адаптации, конкурентоспособный уровень заработной платы, реальные возможности для профессионального роста, повышения квалификации, участие в общественной и спортивной жизни компании.

АО «НИИФИ» предоставляет всем молодым работникам равные «стартовые позиции» в проявлении своих знаний, умений, навыков, творческого потенциала путем участия в разнообразных конкурсах: «Лучший молодой специалист», «Лучший доклад на конференции молодых ученых и специалистов», «Лучший по профессии» и других.

АО «НИИФИ» ценит и уважает вклад, внесенный в развитие и процветание предприятия, всех работников, включая тех, кто уже достигли пенсионного возраста.

Предприятие понимает, что без опыта предыдущих поколений создателей ДНА невозможно движение к новому. Однако, высокие темпы развития технологий требуют мобильности, инновационных подходов к разработке и изготовлению датчикообразующей аппаратуры, способности к быстрому переобучению, чего ветераны, зачастую, показать не могут. Общество проводит плавную политику по омоложению коллектива, включающую в себя ротацию руководящих кадров, систему наставничества, материальную поддержку увольняющихся пенсионеров, работу по договору подряда.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа по развитию персонала, является одной из основных, в компании. Организация

старается развивать свой персонал как внутри компании, так с помощью привлечения организации со стороны.

Хотя система развития в организации имеет достаточную разработанность и практически все методы развития прописаны в положениях и организационных документах, не все сотрудники получают достаточную осведомленность о своих правах на обучение.

Как видно из организационной структуры предприятия (Приложение А), в организации нет структурного подразделения, который занимался бы развитием персонала. В организации всего два кадровых работника, которые занимаются кадровым делопроизводством.

Ответственность за развитие персонала ложится на руководителей подразделения. Сами руководители должны проводить мониторинг подготовленности своих работников, и отправлять их на обучение. Так же, они же принимают решения по выбору метода обучения.

Однако, многие руководители не имея специализированное управленческое образование, не осведомлены о важности проведения постоянного обучения. В особенности, это касается сотрудников, которые имеют достаточный опыт работы в организации. Они убеждены в том, что сотрудники, которые хорошо знают свою работу, не нуждаются в развитии.

В ходе исследования было проведено интервью, в ходе которого стало известно, что часто информация по обучению не доходит до сотрудников.

Кадровый делопроизводитель Дормидонова Ольга поясняет: *«Всеми вопросами обучения сотрудников занимаются руководители подразделений. Они составляют списки обучающихся сотрудников. Так же они принимают решение, по какой программе их обучить».*

Все предложения направляются руководителям подразделений. Те в силу большой загруженности или по другим объективным или субъективным причинам не доносят данную информацию до сотрудников.

Из-за чего, многие сотрудники, готовые проходить обучение и повышение квалификации, не осведомлены о программах обучения, предлагаемые им.

По словам кадрового работника, внутри компании никаких тренингов для личностного развития сотрудников не проводится: *«На данный момент, у нас внутрикорпоративное обучение отсутствуют, но мы работаем над этим»*

Исходя из вышеизложенного, основной рекомендацией для системы развития в организации НИИФИ является: создание структурного подразделения или принять в компанию специалиста, имеющий специализированное образование или опыт работы. В должностные обязанности данного сотрудника будет входить изучение имеющихся возможностей компании для обучения, мониторинг сотрудников, нуждающихся в обучении и повышение квалификации. Так же регулярное информирование сотрудников о различных программах развития, предлагаемое компанией.

Так же, если данный сотрудник имеет соответствующий опыт работы, он может проводить различные тренинги для личностного роста и мотивации сотрудников. Это во многом сэкономит бюджет организации на развитие.

Одним из плюсов в системе развития персонала в НИИФИ является то, что кадровые сотрудники и руководители подразделений все собирают обратную связь у работников после прохождения обучения. Кадровый работник, с кем было проведено интервью рассказывает: *«По окончании обучения, мы собираем обратную информацию. Естественно, без недовольных данным обучением сотрудников не обходятся, но, в основном, все удовлетворены.»*

Так же благодаря интервью, был выявлен еще один недочет и системе развития. Дело в том, что при направлении на обучение, составляется группа, по каждому подразделению, в котором нет разделения на молодых и пожилых. Группу имеет большой разброс

персонала по возрасту и опыту работы. В связи с этим, у многих имеется проблема восприятия новой информации. Например, один сотрудник, который плохо осваивает компьютер, попал в группу, где полно молодых сотрудников. Они быстро усвоили ПК и перешли на другую тему, в то время как, данный сотрудник затруднился в освоении данной темы. В результате, при работе были допущены ошибки. Такое может случиться и с молодым специалистом, который еще имеет маленький опыт работы на предприятии. Ему необходимо больше времени на освоение материала, в то время, как опытные сотрудники пропустят данный этап, так как уже осведомлены о работе с данным устройством.

В связи с этим, компании необходимо группировать обучающихся сотрудников по возрастному признаку. Это позволит сотрудникам освоить материал в полной мере, и за короткое время.

Таким образом, анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что система имеет свои недостатки, устранение которых сделает развитие в компании намного эффективнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной исследовательской работе было проанализировано развитие персонала в научно исследовательских организациях.

Было дано определение понятию развитие персонала: это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала для персонала научно-исследовательских организация имеет большое значение, так как приобретение и использование нового оборудования, внедрение современных технологий ведут к изменениям качества и количества выполняемых работ.

Было выявлено, что развитие персонала в организации - это не разовая акция, а постоянное обновление деловых и личностных качеств сотрудников. В рамках этой работы hr-менеджеры выполняют комплекс действий: выработка стратегии развития персонала, планирование потребности в персонале, профессиональное обучение, планирование деловой карьеры, ротация кадров, работа с кадровым резервом, организация адаптации, и формирование корпоративной культуры.

Был рассмотрен социальное развитие персонала как комплексное развитие социальных навыков работников, способствующие улучшению взаимоотношений в организации, повышению эффективности труда каждого специалиста.

Из методов развития персонала были более подробно проанализированы такие современные методы как: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, шоудинг, секондменд, баддинг и супервизия. Было так же отмечено о важности использование данных методов в комплексе.

Были изучены степени подготовленности сотрудников к развитию и этапы развития. В каждой степени подготовленности сотрудников есть свои этапы развития, некоторые этапы пропускаются для экономии времени и средств.

Были выявлены некоторые типические ошибки при организации развития сотрудников, которые могут демотивировать сотрудников к обучению.

Во второй части работы были изучены зарубежный и отечественный опыт развития персонала в научно-исследовательских организациях. Самыми распространенными стилями развития персонала является американский и японский стиль.

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа: непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала; практическая направленность профессиональной и использование преимущественно активных методов обучения персонала.

Тогда как основной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации».

В качестве примера опыта развития персонала в зарубежных организациях были рассмотрены такие американские компании как: IBM, Ford, General Electric.

Как показали исследования, в научно-исследовательских организациях, таких как: американская организация «Центр космических полетов Goddard NASA» и японский научно исследовательский институт «RIKEN», развитию персонала уделяется огромное количество времени и средств. В каждой организации, имеется достаточное количество современных программ развития, для всех категория персонала.

В качестве примера системы развития в отечественных научно-исследовательских организациях, был рассмотрен - ФЦДТ «Союз». На данном предприятии проводится большое количество мотивирующих к развитию мероприятий. Огромное количество часов отведено на обучение персонала и повышению квалификации.

Для более подробного изучения темы исследования был рассмотрен АО «Научно-исследовательский институт научных измерений».

В компании четко прописаны все формы и методы системы развития персонала. Хорошо развита система наставничества и обучения персонала.

Проводится много работы с молодыми сотрудниками. Однако про пожилых и имеющих колоссальный опыт работы в компании, сотрудников, тоже не забывают. Обучение осуществляется согласно «Положению о подготовке кадров» и охватывает все категории работников.

Так же были выявлены основная проблема системы развития персонала в организации – это отсутствие структурного подразделения и штатной единицы, ответственной за развитие. В связи с этим создается большой пробел в развитии сотрудников. Руководители не чувствуют важность развития сотрудника, и многие пускают обучение своих сотрудников на самотек. В связи с этим сотрудник демотивируется и становится неподготовленным к своей работе. Так же, большая информация по поводу различных мероприятий и программ развития теряется и не доходит до самих сотрудников.

По итогам всего вышесказанного, можно сделать вывод, что цель данной работы была достигнута. Все выше поставленные задачи исследования были решены в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бородина, О.Н. Эффективность обучения персонала и методы её измерения / О.Н. Бородина, Т.Ю. Стукен // Омский Научный Вестник – 2016. – №9(47). – С. 179-181.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом/ Т. Ю. Базаров – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 240 с.
3. Бачин, Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д. А. Бачин // Экономика и социум - 2015. - №4(17) - С. 1-7.
4. Бачин, Д.А. Современные методы обучения и развития персонала как функции управления / Д.А. Бачин // Правовое поле современной экономики – 2016. – №9. – С. 127-133.
5. Бачин, Д.А. Индивидуальный подход в обучении и управлении персоналом / Д.А. Бачин // Экономика и предпринимательство – 2016. – №2 (55) – С. 553-555.
6. Беркович, Т.А. Развитие методики оценки эффективности и степени развития системы управления персоналом / Т.А. Беркович, А.В. Панковец // Байкальский государственный университет – 2016 – № 6 – С. 38-43.
7. Богатырёва, М. Р. Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации / М. Р. Богатырёва, А. Р. Тимербулатова, Л. Ф. Галимова // Управление персоналом – 2014. – №9. – С. 23-25.
8. Бородин А.Н. Обучение персонала: формы, методы, показатели эффективности / А.Н. Бородин, О. Н. Белокрылова, Н.А. Шаш // Человек и труд – 2015. – №10. – С. 50-54.
9. Вадимов К.Р. Обучение персонала / К.Р. Вадимов // Экономика и предпринимательство – 2016. – №12 – С. 6-9.
10. Гибнер, Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я. М. Гибнер // Молодой ученый. – 2016. – №8. Т.1. – С. 121- 124.

11. Дедкова, И.Ф. Обучение на рабочем месте как фактор повышения эффективности его использования / И.Ф. Дедкова, Федорова Т.П. // Управление развитием персонала – 2011. – №3. – С. 196-208.
12. Дресвянников, В.А. Модели обучения и методы развития персонала / В.А. Дресвянников О.В. Лосева // Организатор производства – 2016. – №4. – С. 95-98.
13. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 381 с.
14. Зобкова, Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний / Л.Д Зобкова // Международный научный журнал «Juvenis scientia» – 2017 – №2 – С. 19-33.
15. Ильницкий, С.А. Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала / С.А. Ильницкий // Белгородский университет кооперации, экономики и права – 2017 – № 2(86) – С. 109-115.
16. Ксенофонтов, А.В Ключевые тенденции в практике обучения и развития персонала современного предприятия / А.В. Ксенофонтов, А.Б. Бардашевич // Вестник Национальной Академии Туризма – 2016. – №1. – С. 67-70.
17. Куприн, А.А. Формирование системы развития профессионального потенциала в целях развития адаптивной системы управления персоналом / А.А. Куприн, Моисеева Е.В. // РАНХиГС при Президенте РФ – 2018 – №2 – С. 74-76.
18. Лепезин, М.В. Место управления развитием персонала в системе управления персоналом организации / М.В. Лепезин, Е.Г. Жулина // Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. – 2017 – №5 – С.105-110.
19. Микоша, С. В. Нюансы шедуинга / Директор по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr_director.ru/2013/04/03/nyuansy-sheduinga.html.

20. Назарова Л.И. Особенности применения методов коучинга и наставничества при обучении персонала инновационной организации / Л.И. Назарова, Ю.С. Прохорова // Образовательная деятельность вуза в современных условиях – 2016. – №9. – С. 25-27.
21. Носырева, И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала – 2016. – №1. – С. 2-13.
22. Официальный сайт АО «Научно-исследовательский институт научных измерений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/holding/struktura/niifi/>
23. Официальный сайт института физико-химических исследований RIKEN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.riken.jp/en>
24. Официальный сайт центра космических полетов Goddard NASA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nasa.gov/goddard>
25. Пантелеева, Е. А. Современный японский менеджмент / Управление персоналом – 2017 №4 – С. 25-26.
26. Патрушев, А.В. Наставничество сегодня – необходимая мера или ненужное излишество? / А.В. Патрушев // Управление развитием персонала – 2017. – №1. – С. 26-30.
27. Развитие персонала / HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/razvitie-personala>
28. Соловьева, П.В. Современные подходы к развитию мотивационной стратегии управления персоналом (на примере ООО «ИКЕА ДОМ») / П.В. Соловьева, Д.В. Ланская // Кубанский государственный университет – 2016 – №6 – 162-172.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации: п. 3 ч. 1 ст. 81 от 30. 12. 2001 г. № 197 – ФЗ (ред. от 30. 12. 2015; вступил в силу с 10.01.2016) // Российская газета от 31. 12. 2001 г. - №2868.
30. Федотов, А.П. Тенденции обучения и развития персонала / А.П. Федотов // Человек. Общество. Инклюзия – 2017. – № 4. – С. 61-69.

31. Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий / Т.В. Хлопова // Проблемы прогнозирования – 2016. – №4. – С. 131-137.
32. Храмова, Т.М Управление персоналом. Технологии управления развитием персонала / Т.М. Михайлова, О.П. Ходенкова, О.К. Минеева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 С.
33. Юдина, Ю.Р. Потенциальные преимущества тренинговых методов обучения менеджеров и управляющих персоналом / Ю.Р. Юдина // Российский научный журнал – 2015. – №8. – С. 215-220.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

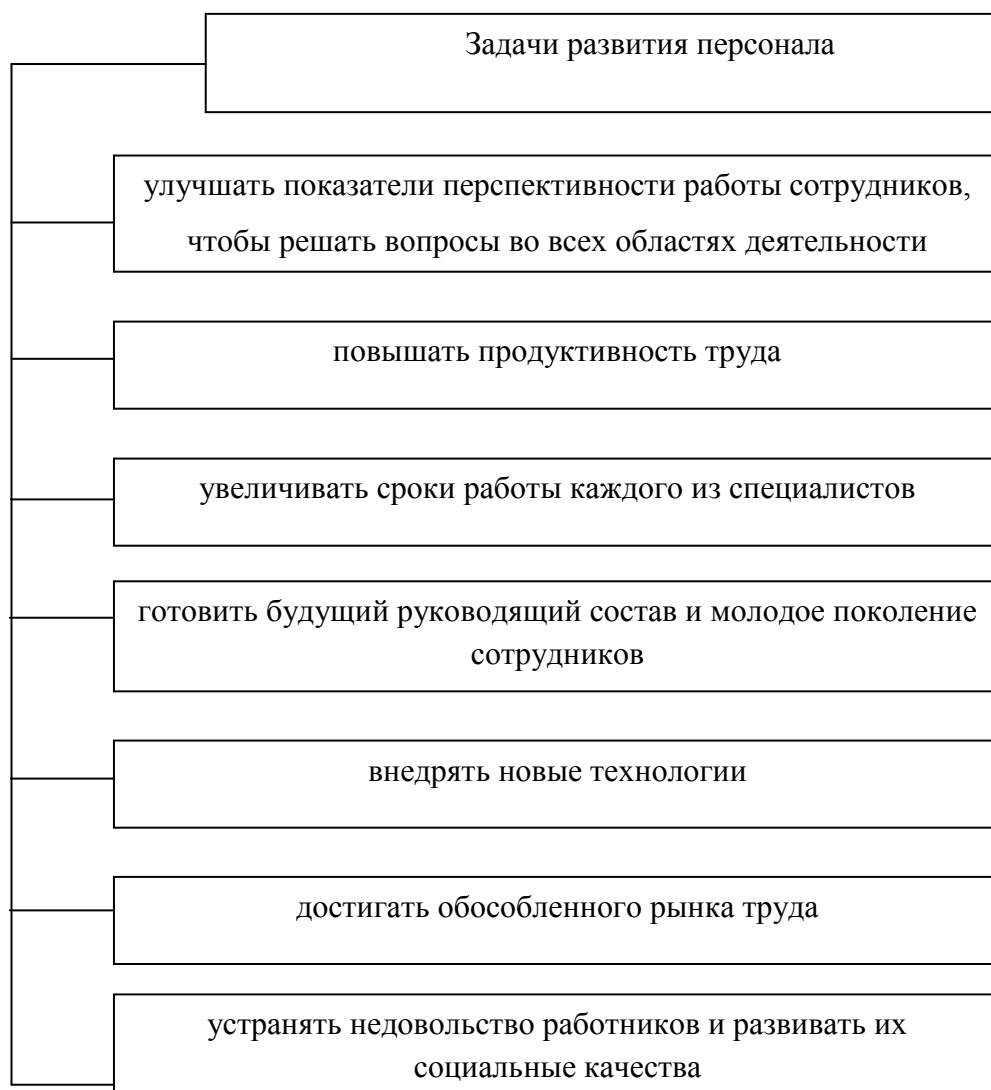


Рисунок – Задачи развития персонала

Источник: составлено автором на основе - Куприн А.А. Формирование системы развития профессионального потенциала в целях развития адаптивной системы управления персоналом / А.А. Куприн, Моисеева Е.В. // РАНХиГС при Президенте РФ – 2018 – №2 – 74-76.



Рисунок - Организационная структура НИИФИ

Источник: Составлено автором на основе кадровой документации

Вопросы для глубинного интервью

1. На основе каких нормативных документов действует система развития персонала в вашей компании?
2. Как часто вносятся изменения в систему развития персонала?
3. Как часто вы отправляете своих сотрудников на обучение?
4. Те знания и навыки, приобретенные в процессе обучения, удовлетворяют ли требованиям вашей компании?
5. Помимо основного профессионального обучения, проводятся какие либо тренинги для личностного развития и повышения мотивации для сотрудников?
6. Общая система развития и обучения, которая имеется на предприятии, сотрудников устраивает?
7. Кто занимается процессом развития персонала?

Кадровая политика
Открытого акционерного общества
«Научно-исследовательский институт физических измерений»
(Кадровая политика ОАО «НИИФИ»)

1. Общие положения

1.1. Реализация целей и задач управления персоналом в ОАО «НИИФИ» (далее - предприятие, Общество) осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика предприятия (далее - Политика) - это главное направление в работе с персоналом, набор основополагающих принципов, которые реализуются службой директора по организационному развитию. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика ОАО «НИИФИ» направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, способного своевременно решать поставленные перед ним задачи.

1.2. Главным объектом кадровой политики предприятия являются его работники (персонал, кадры). Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила Общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, знаний, умений и навыков в значительной мере зависит эффективность производства, качество выпускаемой продукции.

1.3. Кадровая политика организационно поддерживает создание эффективного предприятия, которое имеет прозрачную и понятную систему управления, предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ ОАО «НИИФИ».

1.4. Общество стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности традициям, ценностям и целям ОАО «НИИФИ», основные из которых изложены в «Нагцях целях» (приложение 1), являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения на предприятии.

1.5. Основная задача настоящей Политики - построить такую систему управления персоналом, при которой Общество имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовы и способны принести ему максимальную пользу.

1.6. Реализация Политики - это ответственность руководителей предприятия всех уровней, которым оказывают поддержку специалисты службы директора по организационному развитию, осуществляющие общее руководство процессами управления персоналом.

1.7. Предприятие стремится к использованию единых принципов и подходов к работе с персоналом во всех подразделениях, принимая во внимание специфику деятельности и особенности производства.

1.8. Все локальные нормативные акты, правила и процедуры, используемые предприятием в целях реализации Политики, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с действующим законодательством, с принципом предоставления равных возможностей и недопустимости дискриминации по какому-либо из признаков.

1.9. Реализация Политики предполагает четкое и своевременное предоставление и обмен информацией в соответствии с существующими правилами и процедурами между всеми сторонами, вовлеченными в процессы управления персоналом.

1.10. Кадровая политика предприятия формализуется в виде комплекса локальных нормативных актов, способствующего формированию «прозрачных», регламентированных и понятных для обеих сторон отношений работника и работодателя (приложение 2).

1.10. Кадровая политика ОАО «НИИФИ» основывается на «Стратегии развития ОАО «НИИФИ», интегрирована с Кадровой политикой ИС ОАО «Российские космические системы», отвечает основным направлениям работы с кадрами Федерального космического агентства.

2. Цель и составляющие Кадровой политики

2.1. Основной целью Кадровой политики ОАО «НИИФИ» является формирование и развитие персонала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса, обеспечивающего динамичное социально-экономическое развитие, повышение качества выпускаемой продукции, повышение результативности работы на всех уровнях. Достижение основной цели складывается из реализации составляющих кадровой политики:

2.1.1. планирование потребности в персонале, привлечение и закрепление лучших высококвалифицированных работников;

2.1.2. профориентация, эффективная адаптация работников, развитие системы наставничества;

2.1.3. профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

2.1.4. создание и постоянная актуализация резерва кадров, ротация руководящих кадров;

2.1.5. работа с молодежью. Омоложение коллектива;

2.1.6. оптимизация организационной структуры;

2.1.7. обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников;

2.1.8. объективная оценка персонала;

2.1.9. обеспечение социальной защищенности работников и ветеранов предприятия;

2.1.10. использование различных форм обратной связи с работниками для совершенствования работы с персоналом;

2.1.11. формирование имиджа Общества как головного предприятия в области космического датчиков- и приборостроения, имеющего статус «предпочтительного работодателя».

3. Принципы Кадровой политики

3.1. Отношение к персоналу

3.1.1. Основа конкурентного преимущества ОАО «НИИФИ» - талантливые, инициативные, перспективные работники, обеспечивающие динамичное развитие предприятия, преемственность и рост научного потенциала. Персонал - главный ресурс предприятия.

3.1.2. Взаимодействие между работниками ОАО «НИИФИ» строится на взаимном уважении и доверии, основываются на внимании к возникающим проблемам.

3.1.3. Высококвалифицированные работники - кадровая элита предприятия. Создание оптимальных условий труда, условий для профессионального развития и карьерного роста - одна из основных задач руководства предприятия. Высококвалифицированные специалисты имеют приоритетное право занятия управленческих должностей.

3.1.5. Предприятие приветствует и поддерживает лидеров, обладающих стремлением к первенству, не боящихся новых идей, готовых экспериментировать и нести ответственность за свои решения и их последствия; разделяющих стратегию, цели, ценности и задачи предприятия, показывающих приверженность ОАО «НИИФИ»; умеющих вести за собой, формировать эффективную команду талантливых единомышленников; создавать атмосферу для выдвижения новых энергичных лидеров на всех уровнях.

3.1.4. Успехи предприятия - это успехи его работников, вклад каждого в общее

дело. начального, среднего и высшего профессионального образования важнейшим аспектом кадровой работы.

3.3.2. Профориентационная работа формирует у учащихся - потенциальных работников - представление об ОАО «НИИФИ» как о головном предприятии в области космического датчикоприборостроения, как о «предпочтительном работодателе», позволяет удовлетворять перспективную потребность предприятия в рабочих и специалистах.

В этих целях проводятся экскурсии учащихся в музей Общества, по производственным подразделениям, встречи с ветеранами и ведущими специалистами предприятия, которые рассказывают о традициях, истории, существующем положении дел и перспективах не только НИИФИ, но и космической отрасли в целом.

3.3.3. Общество устанавливает именные стипендии перспективным студентам старших курсов вузов, поступившим в учебные заведения по целевому направлению ОАО «НИИФИ».

3.3.4. Общество проводит мероприятия, направленные на эффективную адаптацию принятых на работу специалистов и рабочих, их более быстрое вливание в коллектив. Особое внимание уделяется адаптации молодых специалистов.

3.3.5. Развитие системы наставничества позволяет сократить сроки адаптации принятых работников. Наставничество распространяется не только на молодых специалистов, но и на всех принятых на работу.

3.3.6. Статус наставника является не только почетной обязанностью, признанием авторитета и заслуг работника, но и материально вознаграждается.

3.4. Профессиональная подготовка и повышение квалификации кадров

3.4.1. Процесс развития ОАО «НИИФИ», цели и задачи, стоящие перед предприятием, стремление удержать позиции лидера в области космического датчикоприборостроения, предъявляют новые требования к работникам всех уровней. Необходимость сокращения затрат, повышения эффективности труда требует большей отдачи от работников Общества, демонстрации ими более высокого профессионального уровня.

3.4.2. При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества Общество ориентируется на обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у своих работников и на развитие молодых специалистов, что предъявляет особые требования к системе обучения. Система обучения ОАО «НИИФИ»:

- основывается на стратегических потребностях производства;
- выстраивается по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;
- используется весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.

3.4.3. Повышение квалификации кадров - одно из основных направлений деятельности предприятия. Ежегодно на основании заявок от подразделений разрабатывается «Комплексный план обучения руководителей, специалистов и рабочих» и сводная потребность в кадрах на следующий год. Обучение осуществляется согласно «Положению о подготовке кадров» в образовательных учреждениях Пензы, Москвы, Санкт-Петербурга, Королева (Московская область, ИПК «Машприбор»), а также непосредственно на предприятии. Одной из форм повышения квалификации рабочих предприятия является их участие в проводимых ежегодно конкурсах профессионального мастерства.

3.4.4. С целью подготовки молодых квалифицированных кадров заключены договоры с Пензенским государственным университетом, Пензенским государственным технологическим университетом, Пензенским многопрофильным колледжем и другими учебными заведениями. Отбор будущих работников предприятия среди студентов и технологическим университетом, Пензенским многопрофильным колледжем и другими учебными заведениями. Отбор будущих работников предприятия среди студентов и учащихся ведется со 2-3 курсов обучения путем представления самым способным учащимся мест для прохождения различных видов практик, таким образом проводится опережающая целевая подготовка и переподготовка специалистов в области датчикоприборостроения.

3.4.5. Целевая подготовка при предприятии ведется в соответствии с потребностями производства и тематикой НИОКР, прогнозируемыми на ближайшие 2-3 года. Среди студентов 3-го курса профильных специальности проводится отбор в группу целевой подготовки. Отобранные студенты принимаются на практику в подразделения предприятия. С 4-го курса студенты, успешно прошедшие практику, зачисляются в группу целевой подготовки (ГЦП). Занятия в ГЦП ведутся в соответствии с утвержденными учебными планами и программами, предусматривающими изучение теоретических основ проектирования датчикообразующей аппаратуры, выполнение лабораторных работ, курсовых и дипломных проектов, а также практическое участие в научных исследованиях и производственных процессах.

3.4.6. Подготовка квалифицированных специалистов для нужд предприятия ведется на базовой кафедре ОАО «НИИФИ» «Ракетно-космическое и авиационное приборостроение», созданной совместно с Пензенским государственным университетом.

3.4.7. Еще один аспект подготовки специалистов - направление от предприятия на обучение в вузы и ссузы по целевому приему с последующим заключением трехсторонних договоров. Весь период обучения студенты-целевики находятся под постоянным вниманием предприятия, которое предоставляет места для прохождения всех видов практик, а после 3 курса они зачисляются в группу целевой подготовки.

3.4.8. Студентам-целевикам предоставляется возможность работы на неполную ставку. Аспиранты получают ежемесячные доплаты, оплачиваемые отпуска и единовременные выплаты после успешной защиты диссертации.

3.4.9. Все поступившие на работу в молодые специалисты проходят годичную стажировку на рабочих местах, во время которой посещают курсы повышения квалификации, а молодежь из научных подразделений дополнительно проходит обязательную трехмесячную стажировку в производственных подразделениях.

3.4.10. Учитывая необходимость проведения исследовательских разработок в области создания высокотехнологичной и наукоемкой продукции, на предприятии большое внимание уделяется подготовке научных кадров.

3.4.11. Основными формами подготовки научных кадров являются заочная аспирантура, докторантура и соискательство ученых степеней. Темы диссертационных работ должны иметь практический характер и связь с разработками, ведущимися в ОАО «НИИФИ».

3.4.12. В соответствии с Положением о подготовке научных кадров аспирантам, начиная со второго года обучения, устанавливается ежемесячная надбавка к заработной плате до 30 %о, докторантам - до 40 %о средней месячной зарплаты предприятия за предыдущий год. Работникам, успешно защитившим диссертации, устанавливаются единовременные премии: кандидатам наук - до пяти, докторам наук - до десяти средних месячных заработных плат предприятия за предыдущий год. Докторам и кандидатам наук, работающим на предприятии устанавливается ежемесячная доплата.

3.5. Резерв кадров. Ротация руководящих кадров

3.5.1. Кадровый резерв предприятия - наиболее перспективные молодые специалисты и руководители, обладающие высоким уровнем профессионализма, компетентностью в своей области, лидерскими качествами, организаторскими способностями, инициативой, коммуникабельностью, инновационной активностью, поддерживающие стратегию, цели и задачи Общества, умеющие принимать решения и нести ответственность за них.

3.5.2. Наличие кадрового резерва предполагает максимальное удовлетворение потребностей предприятия в замещении должностей руководителей различного уровня. 3.5.3. Возраст резервистов, как правило, не превышает 40 лет.

3.5.4. Состав кадрового резерва формируется сроком не более чем на 2 года и подлежит постоянному обновлению.

3.5.5. Для более полной и разносторонней теоретической подготовки кадрового резерва организуются его обучение по специально разработанным программам.

3.5.6. Одной из действенных форм подготовки кадрового резерва является практическое замещение резервистами руководителей на время их отсутствия.

3.5.7. ОАО «НИИФИ» особое внимание уделяет омоложению и преемственности руководящего звена, для чего активно используется механизм ротации руководящих кадров: руководитель подразделения, достигший пенсионного возраста, продолжает работать на предприятии в должности заместителя, тем самым, поддерживая нового руководителя, передавая ему свои знания, умения и навыки.

3.6. Работа с молодежью. Омоложение коллектива

3.6.1. Молодые работники в возрасте до 35 лет - приоритетная категория работников. Важнейшая задача предприятия - выявление молодых перспективных работников, дальнейшее развитие их потенциала.

3.6.2. ОАО «НИИФИ» стремится стать «предпочтительным работодателем» в глазах лучших выпускников профильных учебных заведений города и области.

3.6.3. ОАО «НИИФИ» как динамично развивающееся предприятие, имеющее наукоемкое производство, отдает предпочтение высокопрофессиональным молодым работникам, желающим работать и зарабатывать.

3.6.4. Предприятие стремится обеспечить молодежи благоприятные условия для адаптации, конкурентноспособный уровень заработной платы, реальные возможности для профессионального роста, повышения квалификации, участие в общественной и спортивной жизни Общества.

3.6.5. ОАО «НИИФИ» предоставляет всем молодым работникам равные «стартовые позиции» в проявлении своих знаний, умений, навыков, творческого потенциала путем участия в разнообразных конкурсах: «Лучший молодой специалист», «Лучший доклад на конференции молодых ученых и специалистов», «Лучший по профессии» и других.

3.6.6. Молодые работники имеют, при прочих равных условиях, приоритетное право на рассмотрение обращений в комиссию по социальным вопросам и при представлении к наградам районных, городских и областных органов власти.

3.6.7. Совет молодых ученых и специалистов - общественная организация, способствующая наиболее безболезненной и эффективной адаптации молодых специалистов, развитию их творческого потенциала, стремящаяся развивать и поддерживать лояльность к стратегии, целям и задачам ОАО «НИИФИ», помогающая решать возникающие вопросы как производственного, так и бытового характера.

3.6.8. Омоложение коллектива - одна из приоритетных задач Политики.

3.6.9. ОАО «НИИФИ» ценит и уважает вклад, внесенный в развитие и процветание предприятия, всех работников, включая тех, кто уже достигли пенсионного возраста.

3.6.10. Предприятие понимает, что без опыта предыдущих поколений создателей ДНА невозможно движение к новому. Однако, высокие темпы развития технологий требует мобильности, инновационных подходов к разработке и изготовлению датчиков-преобразующей аппаратуры, способности к быстрому переобучению, чего ветераны, зачастую, показать не могут. Общество проводит плавную политику по омоложению коллектива, включающую в себя ротацию руководящих кадров, систему наставничества, материальную поддержку увольняющихся пенсионеров, работу по договору подряда.

3.7. Оптимизация организационной структуры

3.7.1. Оптимизация организационной структуры способствует повышению эффективности труда на всех уровнях, росту мобильности и управляемости подразделениями.

3.7.2. Организационная структура предприятия постоянно анализируется не только службой директора по организационному развитию и отделом труда и заработной платы, но и руководителями всех ступеней.

3.7.3. При необходимости руководством ОАО «НИИФИ» проводится обдуманное и обоснованное изменение организационной структуры. Все перемещения работников при этом проводятся в строгом соответствии с их уровнем квалификации, имеющимся набором знаний, умений и навыков, потенциалом и возможностями принести пользу предприятию.

3.8. Обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников

3.8.1. Общество стремится создать эффективную систему мотивации и стимулирования труда (поощрение), целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение стоящих перед ОАО «НИИФИ» задач.

3.8.2. Мотивация подразделяется на нематериальную и материальную.

3.8.3. Под нематериальной мотивацией понимаются все формы признания заслуг и вознаграждения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их непосредственным денежным эквивалентом.

3.8.4. Нематериальная мотивация включает в себя награждение государственными наградами (звания, почетные грамоты); ведомственными наградами (благодарности, грамоты, знаки Роскосмоса); наградами местных органов власти (благодарности, грамоты, почетные звания); корпоративными (присвоение звания «Лучший по профессии», «Лучший молодой специалист», «Лучший доклад на конференции молодых специалистов», «Лауреат премии НИИФИ», «Ветеран труда НИИФИ», занесение на Доску почета и т.д.).

3.8.5. Материальная мотивация включает в себя:

3.8.5.1. прямое материальное поощрение (за выполнение и перевыполнение работником плановых показателей), регламентируемое Положением об оплате труда работников ОАО «НИИФИ»;

3.8.5.2. не прямое материальное поощрение:

– дополнительный перечень социальных преференций и льгот (частичное возмещение суммы процентов или основного долга по кредитам на приобретение жилья; возмещение части суммы уплаченных средств за аренду жилого помещения; дополнительные оплачиваемые отпуска; выплата единовременного пособия по случаю рождения ребенка; выплата единовременного вознаграждения при вступлении в брак (впервые); оплата санаторно-курортного лечения и отдыха; выплата материальной помощи; выплата единовременного пособия при поступлении на работу бывших работников предприятия, вернувшихся из рядов РА; выплата единовременного вознаграждения работникам, достигшим пенсионного возраста, при условии увольнения по собственному желанию в течение месяца со дня получения права на оформление пенсии по возрасту);

- бесплатная квалифицированная медицинская помощь в здравпункте предприятия, в том числе и стоматологическая помощь;
- дополнительные дни к отпуску (за наличие ученой степени, за ненормированный рабочий день);
- краткосрочный дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка в соответствии с пунктом 4.7 Коллективного договора ОАО «НИИФИ»;
- бесплатное пользование ФОКом и спортзалом предприятия и др.

3.8.6. При нематериальном поощрении (представлении к государственным, ведомственным, корпоративным наградам и наградам органов местной власти) Общество руководствуется личным вкладом работника в достижение стоящих перед предприятием целей, его потенциалом и возможностями принести пользу предприятию. Особо отмечаются ОАО «НИИФИ» молодые талантливые перспективные работники.

3.8.7. Дополнительные льготы, предоставляемые предприятием сверх установленных законодательством, имеют целью привлечение, мотивирование и удержание работников.

3.8.8. В ОАО «НИИФИ» созданы благоприятные условия для развития научно-технического творчества и инновационной рационализаторской работы. На предприятии существует ряд локальных нормативных актов, стимулирующих изобретательскую деятельность.

3.8.9. Предприятие обязуется постоянно совершенствовать систему мотивации с учетом изменяющихся внешних условий и экономической политикой государства.

3.9. Объективная оценка персонала

3.9.1. Установление соответствия уровня квалификации знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств специалистов и руководителей задачам, стоящим перед подразделениями и предприятием в целом, требованиям к сложности и качеству выполняемой работы, производится путем проведения аттестации персонала в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников ОАО «НИИФИ».

3.9.2. В состав аттестационных комиссий входят лучшие специалисты предприятия по своим направлениям, имеющие непререкаемый авторитет

3.9.3. На основании результатов аттестации принимаются решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности.

3.9.4. Аттестация, как правило, проводится в виде неструктурированного интервью. Предварительно работник проходит всестороннее обследование в Assessment center.

3.9.5. На основе результатов аттестации формируется кадровый резерв предприятия.

3.9.6. Аттестация проводится не реже одного раза в три года для руководителей и не реже одного раза в пять лет для специалистов.

3.9.7. Аттестация обеспечивает для каждого работника видение перспектив своего профессионального совершенствования и карьерного роста.

3.10. Обеспечение социальной защищенности работников и ветеранов предприятия

3.10.1. ОАО «НИИФИ» предоставляет своим работникам дополнительные льготы сверх установленных законодательством, которые выражаются в системе непрямого корпоративного поощрения.

3.10.2. Перечень льгот и механизм их предоставления закреплены в Коллективном договоре, Правилах внутреннего трудового распорядка ОАО «НИИФИ» и ряде положений (Положение об организации содействия в приобретении собственного жилья и компенсации средств за аренду (поднаем) жилого помещения работникам ОАО «НИИФИ», Положение об организации санаторно-курортного лечения, оздоровления и отдыха работников ОАО «НИИФИ» и членов их семей, Положение о порядке выплаты материальной помощи работникам ОАО «НИИФИ», Положение о подготовке научных кадров и др.).

3.10.3. ОАО «НИИФИ» через Совет ветеранов поддерживает бывших работников предприятия, вышедших на заслуженный отдых, оказывая им материальную помощь, помогая решать бытовые проблемы.

3.11.2. Мониторинг представляет собой систему социологических срезов, позволяющих зарегистрировать основные характеристики изучаемого объекта и проследить динамику изменений в представлениях коллектива о возможностях карьерного роста, удовлетворенности условиями труда и бытовыми условиями, взаимоотношениями с непосредственными руководителями и коллегами, существующим набором предпочтений и льгот, уровне лояльности к предприятию и т.д.

3.11.3. На основании результатов мониторинга проводятся мероприятия по повышению удовлетворенности трудом работников.

3.11.4. Предприятие использует и другие методы обратной связи: опрос, интервью, наблюдение, беседы, контент-анализ, тренинговые технологии, применяемые специалистами директора по организационному развитию в работе с персоналом. Так же используется корпоративной электронной почты, корпоративного сайт.

3.11.5. ОАО «НИИФИ» будет развивать имеющиеся способы обратной связи и систему эффективного реагирования на нее.

3.11.6. Основные принципы взаимоотношения работников предприятия изложены в Кодексе поведения работников ОАО «НИИФИ».

3.11.7. Уважение чести и достоинства друг друга - основа взаимоотношений в коллективе. Вмешательство в личную жизнь работников недопустимо.

3.11.8. Недопустимо любое поведение работников, наносящее ущерб имиджу предприятия.

3.11.8. Подбор и продвижение кадров происходит исключительно на деловой основе, личный протекционизм запрещен.

3.11.9. Любые формы дискриминации работников запрещены.

3.11.10. Общество гарантирует всем работникам равные права и возможности для проявления своих способностей и творческого потенциала, способных принести пользу предприятию.

4. Роль службы директора по организационному развитию

4.1. Служба директора по организационному развитию разрабатывает, поддерживает в актуальном состоянии Кадровую политику и локальные нормативные акты, в которых она выражается, контролирует осуществление всех процессов работы с персоналом, оказывает методическую помощь руководителям всех уровней по вопросам управления персоналом, организует и поддерживает эффективное взаимодействие со всеми подразделениями предприятия, организует процесс планирования обучения, повышения квалификации, управления кадровым резервом, ведет отчетность по кадровой работе перед вышестоящими организациями, планирует прием работников, ведет базу данных АСУ 1 С: Предприятие подсистему «Кадры», совместно с профсоюзом организует общественные и спортивные мероприятия, курирует работу Совета ветеранов предприятия и работу Совета молодых ученых и специалистов ОАО «НИИФИ».

5. Заключительные положения

5.1. Настоящая Кадровая политика является основополагающим документом открытого акционерного общества «Научно-исследовательский институт физических измерений» в области управления персоналом.

5.2. Положения настоящей Политики обязательны для всех работников ОАО «НИИФИ». ОАО «НИИФИ» - предприятие, базирующееся на более чем 60-летней истории развития космической отрасли

НАШИ ЦЕЛИ:

- поддерживать статус головного предприятия в области космического датчикоприборостроения;
- быть лидером среди предприятий корпорации, города и региона;

- быть предприятием, где сотрудники являются единой командой;
 - быть предприятием с постоянным стремлением к успеху и развитию, высокой трудовой, творческой, интеллектуальной активностью;
 - соответствовать высочайшим требованиям в охране труда, здоровья и окружающей среды, качестве выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- ОАО «НИИФИ» - ЕДИНАЯ КОМАНДА

Директор по организационному
развитию



М.В. Бойцова

ПОЛОЖЕНИЕ

о директоре по организационному развитию

1. Общие положения

1.1 Настоящее положение о директоре по организационному развитию (далее - Положение) определяет обязанности, права и ответственность директора по организационному развитию (далее - Директор).

1.2 На должность Директора назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

1.3 Назначение и освобождение от должности Директора производится приказом генерального директора АО «НИИФИ».

1.4 Директор подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по стратегическому планированию АО «НИИФИ».

1.5 Директор руководит службой, основной целью которой является организационное развитие предприятия.

1.6 Директор осуществляет административное, функциональное и методическое руководство, учебно-научным центром 37, группой психолого-социологических исследований 44, отделом социального развития 45, канцелярией 39, функциональное и методическое руководство отделом кадров 6, курирует деятельность профсоюзной организации АО «НИИФИ».

1.7 В процессе деятельности Директор руководствуется действующим законодательством РФ, межгосударственными и национальными стандартами (ГОСТ, ГОСТ Р), нормативно-распорядительными документами Госкорпорации «Роскосмос» и АО «РКС», Уставом АО «НИИФИ», Коллективным договором АО «НИИФИ», распоряжениями и приказами АО «НИИФИ», стандартами и положениями СМК, установленными на предприятии правилами и процедурами, правилами, инструкциями, методическими рекомендациями учреждений Росархива.

1.8 Директор должен знать законодательные и нормативные правовые акты, теорию и методологию организационного развития, управления персоналом и делопроизводства; трудовое законодательство, стандарты и унифицированные формы кадровой документации, правила и нормы охраны труда, экологической и пожарной безопасности, ПК на уровне опытного пользователя.

1.9 Директор подлежит внеочередной (внеплановой) аттестации в случае:

1.9.1 ненадлежащей организации работ и срывов сроков их выполнения в рамках Гособоронзаказов;

1.9.2 ненадлежащей организации работ и некачественного их выполнения по контрактам (договорам) с Роскосмосом и предприятиями, находящимися в его ведении, Минатомом России и предприятиями, находящимися в его ведении.

2. Обязанности

Директор обязан:

2.1 Осуществлять руководство деятельностью службы;

2.2 Проводить анализ организационной структуры предприятия;

2.3 Планировать и курировать работу по:

2.3.1 Управлению социальными процессами на предприятии;

2.3.2 Совершенствованию корпоративной культуры АО «НИИФИ»;

2.3.3 Развитию культуры трудовой деятельности и досуга работников АО «НИИФИ»;

2.3.4 Формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия;

- 2.3.5 Документационному обеспечению и документообороту на предприятии;
- 2.3.6 Формированию и обучению резерва управленческих кадров предприятия;
- 2.3.7 Систематическому обучению и повышению квалификации сотрудников;
- 2.3.8 Оптимизации организационной структуры предприятия;
- 2.4 Организовывать планирование и реализацию процедур:
 - 2.4.1 Психодиагностического и профессионального отбора кадров на искомые должности;
 - 2.4.2 Систематической аттестации и оценки персонала;
 - 2.4.3 Мониторинга удовлетворенности персонала;
 - 2.4.4 Составления перспективных и годовых планов потребности предприятия в персонале, в том числе, в молодых специалистах с высшим и средним профессиональным образованием.
- 2.5 Обеспечивать периодическую подготовку и своевременное представление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения.
- 2.6 Осуществлять контроль за правильным приемом, рациональным использованием и увольнением кадров.
- 2.7 Анализировать причины текучести кадров, организовывать мероприятия, направленные на закрепление кадров.
- 2.8 Организовывать составление необходимой отчетности.

3. Права

Директор имеет право:

- 3.1 Запрашивать и получать от руководителей подразделений предприятия необходимые информацию и документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей.
- 3.2 Издавать за своей подписью распоряжения по вопросам, входящим в его компетенцию.
- 3.3 Вносить на рассмотрение генеральному директору АО «НИИФИ» и технико-экономическому совету предложения по осуществлению мероприятий во исполнение возложенных обязанностей.
- 3.4 Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения своих должностных обязанностей.
- 3.5 Подписывать, утверждать, согласовывать документы в соответствии с реестром, представленном в Приложении А.
- 3.6 Привлекать работников предприятия для проведения психолого-социологических исследований и корпоративных мероприятий.
- 3.7 Повышать свою квалификацию.

4. Ответственность

Директор несет персональную ответственность за:

- 4.1 Надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей, установленных Положением, директивными и распорядительными документами АО «НИИФИ»;
- 4.2 Организацию и результаты деятельности службы;
- 4.3 Состояние трудовой и производственной дисциплины в службе;
- 4.4 Сохранность материальных ценностей, находящихся в ведении службы;
- 4.5 Соблюдение действующего законодательства и юридических прав, в процессе реализации возложенных на него обязанностей;
- 4.6 Полное и качественное использование делегированных прав, установленных Положением, другими директивными и распорядительными документами.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

ПОЛОЖЕНИЕ о кадровом резерве ОАО «НИИФИ»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с приказом Роскосмоса от 10.01.2013 №3 «О системе работы с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности в организациях ракетно-космической промышленности», приказом ОАО «Российские космические системы» от 09.09.2013 №173 «О работе с кадровым резервом в ОАО «Российские космические системы» и с целью создания системы формирования и подготовки кадрового резерва для выдвижения на должности по номенклатуре генерального директора ОАО «НИИФИ» (далее — кадровый резерв).

1.2. Кадровый резерв – специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников с потенциальными способностями к управленческой деятельности, обладающих профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, необходимыми для выдвижения на должности по номенклатуре генерального директора ОАО «НИИФИ» (далее — руководящие должности).

1.3. Цель формирования кадрового резерва – организация подготовки к выдвижению на руководящие должности наиболее профессионально-подготовленных работников, обладающих лидерскими качествами, способных обеспечить непрерывность и преемственность управления ОАО «НИИФИ» (далее – предприятие) и его структурными подразделениями.

1.4. Задачи формирования кадрового резерва:

1.4.1. создание реальной перспективы профессионального и должностного продвижения работников;

1.4.2. совершенствование деятельности по подбору и расстановке руководящих кадров;

1.4.3. улучшения качественного состава работников, занимающих руководящие должности;

1.4.4. своевременное замещение вакантных руководящих должностей;

1.4.5. повышения мотивации работников к профессионально-карьерному росту.

1.5. При представлении на вакантные должности руководителей предприятия в первоочередном порядке рассматриваются кандидатуры из кадрового резерва.

2. Структура кадрового резерва

2.1. Кадровый резерв предприятия создается на замещение следующих руководящих должностей:

2.1.1. генеральный директор ОАО «НИИФИ»;

2.1.2. заместитель генерального директора;

2.1.3. директор по направлению;

2.1.4. главный специалист (главный инженер, главный технолог);

2.1.5. начальник и заместитель начальника самостоятельного структурного подразделения, лаборатории, сектора, бюро, группы, участка;

2.1.6. старший мастер и мастер.

2.2. Кадровый резерв оформляется в виде перечня лиц на замещение руководящих должностей (Приложение 1).

2.3. В кадровый резерв включаются лица, не достигшие определенного возраста (мужчины — 55 лет, женщины — 50 лет).

2.4. На основании всесторонней оценки деятельности работников, их потенциально-управленческих, нравственных, личностных и профессиональных качеств в кадровый резерв могут вноситься изменения о пополнении и (или) исключении.

2.5. Основными причинами исключения лиц из кадрового резерва являются:

2.5.1. увольнение работника;

2.5.2. перевод на другую работу по другой профессии;

2.5.3. состояние здоровья;

2.5.4. личное заявление работника;

2.5.5. недобросовестное исполнение должностных обязанностей;

2.5.6. совершение дисциплинарных проступков;

2.5.7. недостаточная квалификация;

2.5.8. достижение возраста: мужчины – 60 лет, женщины – 55 лет.

2.6. Кадровый резерв формируется на 5 лет.

3. Порядок формирования кадрового резерва

3.1. При подборе кандидатов в кадровый резерв следует исходить из необходимости постоянного улучшения качественного состава руководящих кадров предприятия, обновление которых должно обеспечиваться за счет выдвижения на руководящие должности наиболее профессионально подготовленных, молодых и перспективных работников, обладающих необходимым уровнем профессиональной подготовки, деловых и организаторских способностей, опытом работы, высокими нравственными качествами.

3.2. Основные принципы формирования кадрового резерва:

3.2.1. соответствие деятельности предприятия и перспективам его развития по качественному и количественному составу;

3.2.2. объективность – оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности работника при включении в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев оценки объективность при подборе и зачислении кадровый резерв в соответствии с заслугами и способностями работников, необходимыми для выполнения руководящей деятельности;

3.2.3. добровольность включения и нахождения в кадровом резерве;

3.2.4. компетентность и профессионализм работника;

3.2.5. равенство возможностей в профессиональном росте независимо от пола, происхождения, национальности, религиозных и политических взглядов работника.

3.3. Подбор кандидатов в кадровый резерв осуществляется с учетом следующих качеств работников:

3.3.1. профессиональная подготовка – наличие соответствующего образования, квалификации, опыта, знаний и навыков (компетенций и компетентности) по профилю работы;

3.3.2. деловые способности - способность анализировать, принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, систематическое повышение профессионального уровня, умение видеть перспективу, ориентация на дальнейший служебный рост;

3.3.3. организаторские способности – умение руководить, координировать и контролировать деятельность коллектива, владеть современными методами и техникой управления, реализовывать полномочия в рамках должностной компетенции, инициативность, оперативность;

3.3.4. нравственные качества – добросовестность, объективность, коммуникабельность, корректность, порядочность, контактность, внимание к окружающим, ответственность за порученное дело, высокая требовательность к себе и подчиненным, способность объединять и вдохновлять коллектив на выполнение поставленных задач.

3.4. Формирование кадрового резерва включает три основных этапа:

3.4.1. подбор кандидатов в кадровый резерв;

3.4.2. оценка и отбор кандидатов в кадровый резерв;

3.4.3. составление и утверждение списка кадрового резерва.

3.5. Подбор кандидатов в кадровый резерв на должности начальников и заместителей начальников самостоятельных структурных подразделений, лабораторий, секторов, бюро, групп, участков, мастеров и старших мастеров осуществляют заместители генерального директора (директора) по направлениям.

3.6. В кадровый резерв подбираются не менее трех кандидатов для назначения на каждую руководящую должность.

3.7. Отбор кандидатов в кадровый резерв осуществляется коллегиально посредством следующих основных методов:

3.7.1. анализ документов – отчетов, автобиографий, характеристик, требований к должности, результатов аттестации, сведений о поощрениях и взысканиях и др.;

3.7.2. экспертная оценка – мнения руководителей и специалистов смежных подразделений.

3.8. Список кадрового резерва на должности генерального директора ОАО «НИИФИ», его заместителей, директоров по направлениям, главных специалистов формируется группой 44, подписывается генеральным директором ОАО «НИИФИ» и представляется в Роскосмос для утверждения.

3.9. Список кадрового резерва на должности начальников и заместителей начальников самостоятельных структурных подразделений, лабораторий, секторов, бюро, групп, участков, мастеров и старших мастеров формируется группой 44 и утверждается генеральным директором ОАО «НИИФИ».

4. Подготовка кадрового резерва

4.1. Работа с кадровым резервом предприятия проводится в целях:

4.1.1. организации профессиональной подготовки и выработки управленческих навыков у кандидатов на замещение руководящих должностей;

4.1.2. повышения уровня мотивации муниципальных служащих к профессиональному росту;

4.1.3. улучшения результатов профессиональной деятельности работников;

4.1.4. повышения уровня профессиональной подготовки работников;

4.1.5. сокращения периода адаптации в должности вновь назначаемых работников.

4.2. Подготовка кадрового резерва проводится в соответствии с «Программой работы с кадровым резервом ОАО «НИИФИ».

4.3. Работа с кадровым резервом ведется в индивидуальной, индивидуально-групповой и коллективной формах и включает в себя три основных направления:

4.3.1. профессиональная подготовка и повышение квалификации;

4.3.2. психодиагностика;

4.3.3. тренинги личностного и карьерного роста.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПОЛОЖЕНИЕ о подготовке научных кадров АО «НИИФИ»

1 ОБЩАЯ ЧАСТЬ

Междисциплинарный характер работ, связанных с разработкой и освоением в производстве наукоемких изделий и систем требуют знаний и квалификаций на уровне кандидата и доктора технических наук, имеющих широкий кругозор и возможность выполнения комплексных исследований по тематике современных НИР и ОКР, проводимых в ОАО «НИИФИ».

Опыт ведущих отечественных высокотехнологичных предприятий ракетно-космической отрасли, а также аналогичных зарубежных предприятий показывает, что доля научных работников постоянно увеличивается при одновременном увеличении контрактов и договоров на разработку сложных систем и конверсионных проектов. Наличие в организации высокообразованного персонала в лице кандидатов и докторов наук обеспечивает рост выгодных контрактов и повышает долю наукоемких НИОКР, выставляемых на конкурсы по различным программам.

В связи с этим, в настоящее время для ОАО «НИИФИ» чрезвычайно важной и актуальной задачей является организация системной подготовки собственных научных кадров.

2 ПРАВОВАЯ ОСНОВА НАСТОЯЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Федеральный закон Российской Федерации «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 N 125-ФЗ (с изменениями на 20 апреля 2007 года);

2.2. Положение о порядке присуждения научным и научно-педагогическим работникам ученых степеней и присвоения научным работникам ученых званий утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 24 октября 1994 г. N 1185. (Бюллетень Высшего аттестационного комитета Российской Федерации N 1, 1995.);

2.3. Положение о подготовке научно-педагогических и научных кадров в системе послевузовского профессионального образования в Российской Федерации (с изменениями от 16 марта, 27 ноября 2000, 17 февраля 2004 г.);

2.4. Программа социально-экономической поддержки молодых специалистов ФГУП «НИИФИ» от 6.06.06;

2.5. Приказы генерального директора:

- № 251 от 07.06.2006 «Положение о молодых ученых и специалистах»;
- № 140 от 5.04. 2010 «О совершенствовании научно-образовательной деятельности».

3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПОДГОТОВКИ НАУЧНЫХ КАДРОВ

Основной целью подготовки научных кадров является качественное и высокопрофессиональное проведение исследований и разработок в области создания высокотехнологичной и наукоемкой продукции.

Заявленная цель достигается путем:

- предоставления работникам ОАО «НИИФИ» возможности обучения в аспирантурах и докторантурах высших учебных заведений, имеющих государственную аккредитацию, и научных учреждениях, организациях, имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности в сфере послевузовского профессионального образования, располагающими высококвалифицированными научно-педагогическими кадрами, а также имеющими профильные диссертационные советы по защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук;

- целенаправленного конкурсного отбора студентов старших курсов, собственных молодых специалистов и инженерно-технических кадров, которые проявили себя в части научных исследований, публикаций, творческого подхода к решению актуальных задач разработки и производства в ОАО «НИИФИ», с последующей выдачей рекомендации к учебе в аспирантуре, докторантуре и подготовке диссертации в качестве соискателя;

- постоянного повышения работниками своего уровня научно-технической квалификации посредством участия в научных конференциях и семинарах, публикаций своих трудов в ведущих отечественных и зарубежных научных периодических изданиях, а также в изданиях учебно-методической направленности (учебные пособия, монографии и т.д.).

4 ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ И ПРОЦЕДУРЫ ПОДГОТОВКИ НАУЧНЫХ КАДРОВ

4.1. Основными формами подготовки научных кадров ОАО «НИИФИ» являются заочная аспирантура, докторантура и соискательство ученых степеней и званий по научным специальностям. Исключительной формой подготовки научных кадров ОАО «НИИФИ» является очная целевая аспирантура в сторонних государственных образовательных учреждениях.

4.2. Соискательство является самостоятельной (без зачисления в докторантуру, аспирантуру) формой работы специалистов над диссертациями.

4.3. В заочную аспирантуру имеют право поступать работники ОАО «НИИФИ», имеющие законченное высшее образование (магистратуру), проявившие способности к научным исследованиям, опыт практической работы по профилю избранной специальности не менее 1-го года, положительную рекомендацию руководства подразделения, и не менее 3-х публикаций по тематике работы.

4.4. Направления в заочную аспирантуру выдаются Президиумом научно-технического совета (НТС) ОАО «НИИФИ» по представлению Учебно-научного центра (УНЦ), и утверждаются генеральным директором.

4.5. В очную целевую аспирантуру направляются работники ОАО «НИИФИ» с целью подготовки научных кадров по новым востребованным научным специальностям для удовлетворения потребностей корпорации «Российские космические системы» и предприятий ракетно-космической отрасли, имеющие законченное высшее образование, проявившие способности к научным исследованиям, имеющие склонности к практической работе по профилю новой специальности, опыт работы на предприятии не менее 2-х лет, положительную рекомендацию руководства подразделения и формальные признаки для написания диссертационной работы (не менее 5-ти публикаций, апробации на внешних конференциях и конференциях института, участие в отчетах по НИОКР).

4.6. Направления в очную целевую аспирантуру выдаются Президиумом НТС НИИФИ по представлению УНЦ, рекомендации НТС службы заместителя генерального директора по научной работе и утверждаются генеральным директором предприятия.

4.7. В докторантуру направляются работники ОАО «НИИФИ», имеющие законченное высшее образование, ученую степень кандидата наук, опыт научной работы по профилю избранной специальности не менее 5-ти лет, положительную рекомендацию руководства предприятия и формальные признаки для завершения написания диссертационной работы.

Срок подготовки в докторантуре зачисляется в стаж научно-педагогической и научной работы.

4.8. Направления в докторантуру с рекомендацией ведущих специалистов подаются Президиумом НТС ОАО «НИИФИ» и утверждаются генеральным директором.

4.9. Соискателями ученой степени кандидата наук могут быть специалисты, имеющие высшее образование, опыт работы по специальности и успешно сочетающие производственную и научно-исследовательскую деятельность с работой над диссертацией.

4.10. Обеспечение эффективной организации работы с аспирантами, докторантами и соискателями в ОАО «НИИФИ» осуществляет УНЦ.

4.11. Ежегодно до 25 июня генеральным директором утверждается представляемый УНЦ список кандидатов в аспирантуру, докторантуру и соискателей.

4.12. Каждый докторант, аспирант и соискатель приказом генерального директора закрепляется за научным консультантом из числа ученых ОАО «НИИФИ», который обязан осуществлять консультации и постоянное научное и организационное сопровождение работы докторанта, аспиранта, соискателя.

4.13. Научные руководители докторантов, аспирантов, соискателей утверждаются учеными советами высших учебных заведений, имеющих государственную аккредитацию, и научных учреждений, организаций, имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности в сфере послевузовского профессионального образования

4.14. В целях повышения эффективности подготовки научных кадров один научный консультант, а также научный руководитель – работник ОАО «НИИФИ», может иметь в общей сложности не более двух аспирантов, докторантов, соискателей.

4.15. Список научных консультантов вносится УНЦ и утверждается генеральным директором ОАО «НИИФИ».

4.16. Для прикрепления аспиранта, соискателя к научному консультанту необходимо представить в Президиум НТС ОАО «НИИФИ» следующие документы:

- личное заявление работника на имя председателя Президиума НТС;
- список научных трудов;
- наименование предлагаемой темы диссертационной работы, краткое содержание;
- ходатайство руководителя подразделения, согласованное с заместителем генерального директора по научной работе.

4.17. Президиум НТС ОАО «НИИФИ» рассматривает представленные документы, кандидатуру научного консультанта, тему диссертационной работы и специализацию возможного диссертационного совета.

4.18 Темы диссертационных работ должны соответствовать следующим критериям:

- актуальность и новизна;
- связь с передовыми и востребованными рынком разработками датчиков-преобразующей аппаратуры и технологиями их изготовления, проводимыми ОАО «НИИФИ»;
- внедрение материалов диссертации в конкретную продукцию, технологию, процесс;
- подтверждение приоритета выбранной темы диссертации путем публикаций результатов исследований в научно-технических журналах и сборниках конференций, подачей заявок на программу, топологию, полезную модель, патент, разработанных в процессе работы над диссертацией.

4.19. Темы диссертационных работ согласовываются с заместителем генерального директора по научной работе и утверждаются генеральным директором.

4.20. Изменение тем диссертационных работ допускается до сдачи кандидатского экзамена по научной специальности.

4.21. Президиум НТС ОАО «НИИФИ» дает направление на прикрепление аспиранта, соискателя к выбранному диссертационному совету для сдачи кандидатских экзаменов.

4.22. Кандидатам в аспиранты и соискателям представляется оплачиваемое время для обучения в группах иностранного языка и философии, а также для сдачи вступительных и кандидатских экзаменов по представленному в отдел кадров расписанию. Аспирантам очной формы обучения предоставляется оплачиваемое время для обучения в аспирантуре по дополнительным дисциплинам согласно расписанию представленному в отдел кадров.

4.23. Получение дипломов кандидата наук или доктора наук освобождает работника института от прохождения очередной квалификационной аттестации и является мотивацией к повышению его в должности.

4.24. С соискателями ученых степеней, аспирантами и докторантами, направленными на учебу в аспирантуру и докторантуру, заключается дополнение к трудовому договору (или контракт) с обязательствами сторон.

5. СТИМУЛЫ, ПООЩРЕНИЯ И ЛЬГОТЫ

5.1. Аспирантам, докторантам и соискателям ученых степеней кандидата, доктора наук, работающих в ОАО «НИИФИ» на постоянной основе, на время обучения в аспирантуре (очно, заочно) и докторантуре приказом генерального директора по представлению УНЦ устанавливаются ежемесячные надбавки к заработной плате:

- аспирантам очной аспирантуры – до 20%, заочной – до 30% от средней месячной зарплаты института за предыдущий год (начиная со 2-го года обучения в аспирантуре, при наличии выписки из протокола заседания кафедры, за которой закреплен аспирант, содержащей положительное заключение о результатах его учебы за предыдущий учебный год и рекомендацию о продолжении учебы в аспирантуре);

- докторантам – до 40% от средней месячной зарплаты института за предыдущий год (начиная со 2-го года обучения в докторантуре, при наличии выписки из протокола заседания кафедры, за которой закреплен докторант, содержащей положительное заключение о результатах его учебы за предыдущий учебный год и рекомендацию о продолжении учебы в докторантуре);

- соискателям ученой степени кандидата наук – до 30%, доктора наук – до 40% от средней месячной зарплаты института за предыдущий год сроком на 3 месяца с момента представления диссертации к защите (должна быть представлена выписка из протокола заседания кафедры, за которой закреплен соискатель, о рекомендации диссертации к защите с указанием Совета, либо выписка из заседания Президиума НТС о рекомендации диссертации к защите).

5.2. Аспирантам, докторантам и соискателям ученых степеней кандидата, доктора наук, успешно защитившим соответствующие диссертации, по представлению УНЦ приказом генерального директора устанавливаются единовременные премии:

- кандидатам наук – до 5 средних месячных зарплат института за предыдущий год;

- докторам наук – до 10 средних месячных зарплат института за предыдущий год.

5.3. Аспирантам, докторантам и соискателям ученых степеней кандидата, доктора наук для завершения работы над диссертациями, по рекомендации Президиума НТС ОАО «НИИФИ», представляется творческий отпуск с сохранением средней заработной платы по месту работы на срок до 3-х месяцев.

5.4. Аспирантам, докторантам, соискателям для работы над диссертациями руководством института предоставляется возможность пользования необходимым оборудованием, кабинетами, информационными ресурсами (библиотеки, Internet и т.д.) и т. п.

5.5. УНЦ может выходить с предложениями к руководству ОАО «НИИФИ» о частичной или полной оплате аспирантам и соискателям расходов за сдачу вступительных и кандидатских экзаменов при поступлении в аспирантуру.

5.6. За работу, связанную с подготовкой и консультированием аспирантов, докторантов и соискателей, научным руководителям и консультантам назначается ежемесячная доплата в размере 10% (на одного закрепленного аспиранта, докторанта, соискателя) от средней месячной зарплаты института за предыдущий год на срок подготовки научного работника, при наличии денежных средств в бюджете по статье расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография: 33

Рисунков 2, таблиц 0 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2018 г.

Михалкина М.А