

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование системы развития персонала производственного
предприятия (на примере АО «НИИЭМП»)»**

Студент

(подпись, дата)

Малькова А.Ю.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Каримова Л.Ф.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

_____ Г.Б. Кошарная
(подпись)

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н.В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1 Сущность развития персонала на предприятии: понятие, цели, виды и направления.	8
1.2 Управление системой развития персонала на предприятии.....	15
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	24
2.1 Зарубежный и отечественный опыт системы развития персонала производственного предприятия	24
2.2 Система развития персонала на производственном предприятии АО «НИИЭМП» и рекомендации по ее совершенствованию	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	55

ВВЕДЕНИЕ

Характерной чертой современного управления персоналом является признание возрастающей роли человеческого фактора в производственной сфере. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ деловых организаций. В связи с этим, задачей управленческой науки выступает помощь экономической практике обосновать происходящие явления и процессы в сфере трудовых отношений, выработать рекомендации для успешного перспективного развития российских организаций в современных рыночных условиях.

Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом.

В связи с этим возникает острая необходимость вовлечения внутрифирменных резервов, поскольку использование внешних источников развития персонала требует большого количества ресурсов. В то же время в условиях рыночных отношений собственника интересует, обоснованы ли вложения в человеческий капитал, как они влияют на конечные экономические результаты деятельности организации, насколько механизмы развития персонала способствуют достижению стратегических целей.

Актуальность темы обоснована тем, что развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и фактором успешной деятельности производства. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик сотрудников. Организации создают специальные методы и системы

управления профессиональным развитием, подготовки резерва руководителей и планирования карьеры.

Значительный вклад в исследование и решение проблем профессионального развития персонала внесли как зарубежные, так и отечественные исследователи: А.Я. Кибанов, М.В. Виниченко, Н.М. Глухова, И.Б. Дуракова, А.П. Егоришн, Н.В. Краснова, О.А. Лымарева. Среди зарубежных особое внимание необходимо обратить на работы М. Амстронга, О. Бессейра, М. Хилба.

Исследованию взаимосвязи стратегического управления развитием персонала и системы управления персоналом посвятили свои работы отечественные специалисты В.В. Травин, В.Р. Веснин, И.К. Макарова, Ю.Г. Одегов, А.М. Руденко, Т.В. Суслов, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы развития персонала производственного предприятия (на примере АО «НИИЭМП») и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования данной работы является система развития персонала производственного предприятия.

Предметом исследования является система развития персонала на производственном предприятии АО «НИИЭМП».

Для достижения поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы развития персонала;
2. Рассмотреть методические подходы системы развития персонала на предприятии;
3. Изучить зарубежный и отечественный опыт функционирования системы развития персонала;
4. Проанализировать систему развития персонала в АО «НИИЭМП» и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

В работе использовались методы анализа документов, обобщения материалов научной, учебной и периодической литературы, наблюдение, интервью.

Структура работы состоит из введения, двух глав, четырех параграфов, заключения и списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность развития персонала на предприятии: понятие, цели, виды и направления

В современных условиях конкурентного рынка предприятия постоянно сталкиваются с потребностью в совершенствовании кадровых технологий, новых подходах к производству продукции и оказанию услуг, инновациях ведения бизнеса и управлению. Чтобы быть конкурентными на рынке труда, сотрудникам предприятий необходимо непрерывно обучаться. Большинство мировых компаний-лидеров добились лидирующего положения перед конкурентами за счет грамотного использования человеческого потенциала, лояльности персонала в решение проблем организации. Общеизвестно, что инвестирование в персонал организации играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных составляющих компании.

В системе управления персоналом процесс развития персонала представляет собой кадрово-экономическую функцию, основной целью которой является обеспечение потребности организации в квалификационном персонале. В ходе реализации кадрово-экономической функции происходит содействие развитию индивидуальных склонностей и способностей работников с учетом изменений характера деятельности и необходимости согласования интересов производственных и индивидуальных целей.

В. М. Колпаков, указывает на взаимосвязь развития персонала и развития организации, считает, в ходе которого решаются задачи совершенствования труда и параллельно — развития человека, повышается производственная способность организации, ее готовность к переменам и инновациям [6, с. 9].

Организационное развитие и развитие персонала взаимосвязаны. (рисунок 1).



Рисунок 1 - Взаимосвязь организационного развития и развития персонала

Источник: Воеводкин Н. Ю. Влияние обучения персонала на эффективность деятельности организации/ Н.Ю. Воеводкин, Е.О. Воротова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №4. – С. 9.

Отечественный исследователь в сфере управления персоналом А. Я. Кибанов связывает развитие персонала с обучением, под которым он понимает целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. В состав обучающих мероприятий включены такие организационные процессы как адаптация персонала, оценка кандидатов на вакантные должности, плановая оценка сотрудников, профессиональное продвижение, а также кадровый резерв и работа с ним [11, с. 253].

По мнению В. Р. Веснина, развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, направленных на организацию обучения персонал, повышение квалификации и его мотивация [4, с. 56].

А.П. Егоршин, под развитием человеческих ресурсов предлагает рассматривать комплексный и непрерывный процесс развития личности сотрудников с целью повышения эффективности их работы [10, с. 311].

Рассмотрим определение, предложенное М. И. Магурой, развитие персонала является важнейшим организационным инструментом, который связан и с организационной культурой, благодаря процессу развития персонала линейные руководители получают возможность повышать потенциал своих сотрудников и оказывать влияние на различные организационные элементы [15, с. 215].

В соответствии с предложенными трактовками понятия развития персонала необходимо обобщить, что развитие персонала организации представляет собой организационное мероприятие, способствующие раскрытию потенциала сотрудников, профессиональному и личностному росту.

Цели развития персонала связаны с особенностями развития организации, перспективами ее экономического успеха. Общей целью развития персонала является обеспечение предприятия хорошо подготовленными сотрудниками для эффективной работы и реализации стратегического развития организации. Основные цели развития персонала представлены на рисунке 2.

Основными задачами развития персонала предприятия являются: повышение внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников, увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей, улучшение социального поведения и производительности труда сотрудников путем создания благоприятного климата в организации, повышение мотивации сотрудников и их преданности организации.



Рисунок 2 – Цели развития персонала организации

Источник: составлено автором по [Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М. – 2012. – 255 с.]

Успешное развитие сотрудников будет реализовываться при соблюдении основных принципов:

- координация стратегических целей предприятия и целей развития персонала;
- отражение целей развития персонала в кадровой политике;
- разработка стратегического плана развития;
- формирование бюджета развития;
- разработка системы показателей для стратегического аудита развития персонала;
- комплексность;
- системность;
- целенаправленность;

- профессионализм;
- непрерывность;
- дифференцированность;
- индивидуализация;
- эффективность [7, с. 44].

В структуре развития персонала М. Хилб выделил индивидуальный, групповой и организационный уровни. В соответствии данными уровнями М. Хилб определил задачи для каждого из уровней, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Уровни развития персонала по М. Хилбу

Источник: Лымарева О.А. Профессиональное развитие и обучение персонала в современной организации/ О.А. Лымарева, Н.А Рассоленко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2014. - №5.- С. 22-26.

Исследователи проблемы развития персонала выделяют его уровни: общий и профессиональный. Общее развитие сводится к совокупности мероприятий по формированию у персонала общих ценностей, служебному

продвижению, более полному раскрытию личностного потенциала и росту возможностей внесения вклада в развитие предприятия.

Профессиональное развитие заключается в подготовке работников, готовых к выполнению новых производственных задач и достойных для выдвижения на более высокие должности. В результате должен сократиться разрыв между требованиями, предъявляемыми должностью, и реальными качествами сотрудника, занимающего эту должность [16, с. 93].

Александренко М.С. рассматривая развитие персонала как внутрифирменную систему деятельности предприятия, предлагает рассматривать такие виды развития персонала как профессиональное, социальное и личностное развитие.

Профессиональное развитие персонала происходит путем получения умений и навыков в процессе непосредственного и непрерывного обучения.

Социальное развитие проявляется благодаря профессиональному развитию, которое способствует повышению социального статуса и карьерного продвижения.

Личностное развитие выражается в самомотивации к обучению и стремлении к призванию заслуг, опыта и знаний [30, с. 245].

Важнейшим направлением профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в практической деятельности различие между ними может быть условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение и развитие служат одной цели - подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Но при этом, понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует разграничить [2, с. 452].

Развитие персонала – это комплексный процесс, который состоит из организации методов и программ обучения, повышения квалификации,

планирования карьеры. А обучение персонала реализуется в рамках программы развития и выступает как составляющий элемент развития персонала, так же как элементы повышения квалификации, планирование карьерного роста сотрудника и организация кадрового резерва.

Так как профессиональное развитие можно определить как подготовку работников к выполнению новых производственных задач, занятию более высоких должностей, следующим направлением развития персонала выступает комплекс мероприятий, направленных на планирование карьерного продвижения [13, с. 48].

Планирование карьеры представляет собой направление работы с персоналом в организации, которое ориентируется на стратегии и этапы развития и продвижения персонала.

Процесс планирования карьеры сотрудника предполагает сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей сотрудника с требованиями, стратегией и планами организационного развития, которое выражается в составлении программы профессионального и должностного роста.

Системное планирование карьеры имеет большое значение для руководства в рамках стратегического кадрового управления. При реализации системы развития персонала возникает необходимость определения критериев продвижения и перемещения персонала. Для решения в отношении повышения по службе, как правило, принципиальны два оценочных положения: личный вклад в производство и стаж работы на данном предприятии. На практике оба карьерного продвижения часто комбинируются [3, с. 54].

Следующим направлением развития персонала является организация работы с кадровым резервом, которая представляет собой необходимый элемент системы управления персоналом в целом.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, которые обладают способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга [18, с. 87].

Данная группа сотрудников подвергается отбору и систематической целевой квалификационной подготовке. Формирование кадрового резерва организации способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть вакансии. Также, преимуществом формирования кадрового резерва в организации является мотивация персонала [34, с. 12].

Организация может сохранить ценных сотрудников, продлить время их работы за счет развития и ротации. По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все должности руководителей [32, с. 301].

В заключении необходимо сделать вывод о том, что развитие сотрудников представляет собой комплексный процесс, который строится на определенных принципах и является звеном развития предприятия в целом. Уровни развития персонала делятся на групповые, командные и организационные. Виды развития персонала подразделяются на общие и профессиональные. Необходимо отметить, что развитие персонала это не только его обучение. Обучение выступает одним из направлений, среди которых и повышение квалификации, и продвижение карьеры и работа с кадровым резервом.

1.2 Управление системой развития персонала на предприятии

Процесс развития персонала, предполагающий управление деловой карьерой, формирование кадрового резерва и обучение сотрудников должен рассматриваться в качестве основной кадровой технологии на предприятии.

Управление системой развития сотрудников реализуется с помощью трех этапов: аналитический, планирование развития сотрудников, продвижение сотрудников, которые представлены и охарактеризованы в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы развития персонала на предприятии

Этап	Характеристика этапа
Аналитический	Стратегический анализ имеющихся трудовых ресурсов: оценка профессионального уровня, деловых и личностных качеств сотрудников; оценка источников покрытия дефицита необходимых профессиональных компетенций, деловых и личностных характеристик
Планирование развития сотрудников	Разработка групповой или индивидуальной программы обучения; организация обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги и т.д.); анализ групповых и (или) индивидуальных достижений целей обучения (в том числе через утвержденные индикаторы)
Продвижение сотрудников	Разработка системы планирования карьеры и индивидуальных профессиональных траекторий развития сотрудников; проведение персональных консультаций по результатам обучения и кадровая ротация

Источник: составлено автором по [Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М. – 2012. – 141 с.]

В современном обществе система развития сотрудников предприятия должна быть подчинена планам развития отрасли. На этом этапе развития сотрудников необходимо провести комплексный анализ имеющихся трудовых ресурсов и сравнить их с желаемым уровнем достижения тех или иных характеристик развития сотрудников.

Как правило, анализируя трудовые ресурсы, используется аттестация персонала. Аттестация представляет собой процедуру комплексной оценки сотрудников, по итогам которой можно делать выводы об уровне знаний, практических навыках, деловых и личностных качествах работников, о соответствии или не соответствии занимаемой должности, и принимать решение о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении [12, с. 185].

С помощью данного метода оценки персонала происходит точное и своевременное выявление потребности в обучении персонала предприятия, формирование кадрового резерва и создание программы по работе с ним.

Таким образом, аттестация является отправной точкой для развития персонала.

Подсчитав затраты, необходимые для доведения компетенций кандидатуры до требуемого уровня развития, руководство предприятия может принять два управленческих решения: утвердить план развития конкретного сотрудника или принять решение о поиске кандидатов на внешнем рынке [14, с. 24].

Второй этап - планирование развития сотрудников. На основании решения аттестации принимается комплексное решение по развитию сотрудников. Разрабатываются программы обучения, которые строятся на модели обучения, наглядно представленной на рисунке 4.

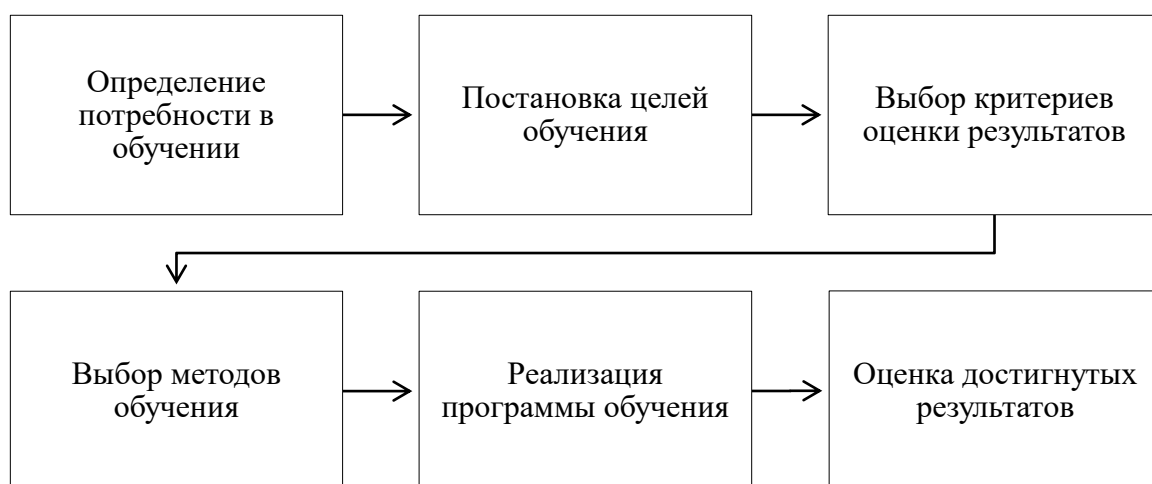


Рисунок 4 – Модель обучения персонала

Источник: составлено автором по [Дуракова, И. Б. Управление персоналом. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - С. 74].

На первом этапе определяется потребность в обучении. Определяя потребность в обучении, необходимо ее распределить по целевым группам и особенностям персонала, что облегчает разработку коллективных и индивидуальных программ. В процессе обучения персонал приобретает новые знания, умения и навыки. Направленность обучения может быть конкретизирована в учебных целях и задачах.

Постановка конкретных целей обучения происходит на основе выявленных потребностей обучения в зависимости от того, на решение какой проблемы будет направлено обучение: совершенствование результатов работы, адаптация к изменениям и преобразованиям, повышение приверженности и лояльности, совершенствование форм поведения и т. д [28, с. 56].

Целями процесса обучения персонала могут быть:

- формирование кадрового резерва (отбор потенциально способных руководителей, готовых к практике управления);
- инновационное мышление и поведение;
- оперативность (осуществление процессов подготовки работников, обладающих универсальной подготовкой и готовых к процессам взаимозаменяемости на рабочих местах);
- приверженность организации (обучение как способ повышения лояльности работников в организации);
- интеграция (развитие процессов сотрудничества, установление коммуникативных связей, объединение общих и частных целей);
- конкурентоспособность (оценка достижений работников со стороны внутреннего и внешнего окружения) [27, с. 165].

Далее осуществляется выбор критериев оценки. Обоснование целей обучения способствует формированию объективного представления о том, какие результаты ожидаются после проведения процедуры обучения, что вызывает необходимость выбора системы критериев оценки данного результата, позволяющих оценить эффективность проведенных мероприятий [9, с. 34].

На следующем этапе процесса обучения в рамках профессионального развития персонала осуществляется выбор методов обучения. Профессиональное обучение как составная часть процесса развития персонала предполагает использование обширного комплекса форм, методов и

технологий обучения, выбор которых основывается на системном подходе к процессу обучения и определяется целями и задачами организации.

Производственное обучение подразделяется на внутрипроизводственное и внепроизводственное.

Внутрипроизводственное обучение осуществляется внутри предприятия, а внепроизводственное проводится внепроизводственными организациями. После определения области обучения принимают решение о выборе места проведения занятий. Практическая направленность — дополнительный признак для выбора области деятельности. Обучение внутри предприятия, как правило, более привязано к практике, чем осуществляемое вне его. Обучение внутри предприятия проводится на рабочем месте или в специально отведенном для учебного процесса аудитории [26, с. 152].

Методы обучения на рабочем месте реализуются с целью получения дополнительной квалификации в непосредственном взаимодействии наставника и обучаемого в ежедневном решении задач. К методам обучения на рабочем месте относятся:

- наставничество;
- делегирование полномочий;
- производственный инструктаж;
- ротация;

Обучение вне работы происходит, как правило, с помощью внешних учебных организаций, где применяются следующие методы:

- лекция;
- конференция, семинар;
- деловая игра;
- тренинг [19, с. 223].

После того, как определены методы обучения реализуется программа обучения. В период реализации программы обучения в соответствии с выбранной методикой проводятся занятия в различных организационных

формах, осуществляющихся на основе подготовленных методических материалов, на базе которых разрабатываются контрольные вопросы, тесты и иные формы оценки результатов обучения. При подведении итогов обучения формируется отчетная документация о прохождении обучения.

На последнем этапе процесса обучения дается оценка достигнутых результатов процесса обучения, которая представляет собой многоаспектную задачу. Она включает целый комплекс критериев, по которым можно провести анализ ее эффективности, в частности по тем экономическим результатам, которые были вызваны повышением уровня знаний и навыков персонала. Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности организации характеризуется показателями, которые отражают изменение мотивации персонала, его функционального поведения и социального взаимодействия работников, прошедших обучение. Один из вариантов оценки эффективности затрат на обучение может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания, и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — как инвестиции в него [31, с. 157].

По завершении этапа планирование развития сотрудников реализуется этап продвижения сотрудников, который предполагает планирование карьеры и работа с кадровым резервом.

Карьера - это успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности. В профессиональной карьере целесообразно различать:

- понимание карьеры как продвижение, рост, как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней, этапов, ступеней к другим, как процесс профессионализации (от выбора к овладению профессией, затем упрочение профессиональных позиций, овладение мастерством, творчеством и др.). Результат карьеры в широком понимании - высокий профессионализм человека;

– узкое понимание карьеры как должностного продвижения. На первый план выступает не только овладение уровнями и ступенями профессионализма, но и достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности.

Планирование карьеры начинается с выбора престижной профессии и включает достижение в ней определенных социально признанных стандартов в профессиональной деятельности, выбор осуществляется человеком по шкале социального престижа.

Планированием карьеры на предприятии входит в круг должностных обязанностей менеджера по персоналу и руководителя структурного подразделения. Основные мероприятия по планированию карьеры, характерные для разных субъектов планирования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятие по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор компании и должности Оценка перспектив роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при найме Оценка труда и потенциала работника Отбор в кадровый резерв Дополнительная подготовка Программы работы с кадровым резервом
Руководитель подразделения	Оценка результатов деятельности и мотивации Организация профессионального развития Предложения по росту

Источник: Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 198 с.

Продвижение персонала традиционно состоит из следующих процедур:

– повышение в должности или (и) квалификации;

- перемещение на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- зачисление в кадровый резерв;
- понижение профессионального статуса сотрудника (как не отвечающего требованиям к должности, но с перспективой развития необходимых профессионально-квалификационных характеристик) [32, с. 318].

Важным направлением этапа продвижения сотрудников является кадровый резерв. Кадровый резерв представляет собой группу работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [17, с. 94].

С помощью кадрового резерва менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для предприятия, продлить время их работы в организации за счет развития и ротации.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;

- мнения руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками) [5, с. 38].

В заключении можно сделать вывод о том, что обучение кадров, планирование карьеры сотрудников и работа с кадровым резервом являются ключевыми направлениями системы развития персонала на предприятии. Чтобы сформировать надежную систему развития персонала современного предприятия необходимо разработать основную программу, где будут отражены все направления работы с персоналом в рамках развития – от оценки персонала до включения его в кадровый резерв.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт системы развития персонала производственного предприятия

Анализируя сферу производства научно-исследовательских институтов, необходимо отметить важность системы развития персонала на данных предприятиях, так как в условиях развития научно – технического прогресса профессиональные знания и навыки персонала быстро устаревают. Именно поэтому как в зарубежной, так и в отечественной практике уделяется особое внимание данному направлению работы с персоналом.

Развитие персонала в зарубежных странах имеет важное значение для производственных предприятий. Специалисты, получившие в процессе своей профессиональной деятельности и в результате использования специальных обучающих программ новые знания, умения и навыки, способны повысить экономические показатели предприятия во много раз. Системы развития персонала организаций за рубежом постоянно обновляются и совершенствуются путем внедрения новых моделей, методов и инструментов развития персонала. Процесс развития персонала в европейских и американских организациях характеризуется наличием в большинстве предприятий концепции корпоративного развития. В связи с этим развитие персонала в зарубежных странах становится составляющей общей стратегии развития организации [1, с. 31].

Развитие персонала в Японии тесно связано с корпоративным духом предприятий, подразумевающим восприятие организации как одной семьи. Персонал является главной ценностью организаций, будущих сотрудников готовят к работе на предприятии еще во время получения ими образования. Соответственно, и методы развития персонала подразумевают его обучение

внутри организации, обязательный профессиональный и карьерный рост, происходящий по двум иерархиям – должностей и статусов (в зависимости от стажа работы на предприятии и личных достижений) [8, с. 93].

Рассмотрим опыт нидерландского технологического университета Эйнховена или Eindhoven University of Technology (TU/e). TU/e является молодым университетом, основанным в 1956 году промышленностью, местными органами власти и научными кругами. В современном обществе дух сотрудничества по-прежнему находится в центре университетского сообщества. В университете сформировалась открытая культура, где каждый может свободно обмениваться идеями и проявлять инициативу.

Технологический университет Эйнховена сочетает научное любопытство с практическим мышлением. Фундаментальные знания позволяют сотрудникам разрабатывать решения для сложных проблем. Кампус университета находится в Brainport Eindhoven – один из самых мощных технологических центров в мире. TU/e формирует процветающую экосистему с одной общей целью - улучшить качество жизни посредством устойчивых инноваций.

Корпоративное развитие персонала технологического университета в Эйнховене включает в себя элементы, представленные на рисунке 5:

1. Личное внимание и номер для таланта. TU/e поощряет и способствует постоянному личному развитию своих ученых. Сотрудникам предоставляется бесплатный доступ к высококачественным программам обучения. Основными областями профессионального развития ученых в TU/e являются исследования, образование, управление и повышение квалификации. Программы подготовки научных кадров направлены на то, чтобы снабдить коллектив всесторонним инструментарием для успешной карьеры в академической сфере. Каждая программа состоит из модулей, которые необходимо пройти отдельно, чтобы выбрать те, которые личным целям и возможностям развития.



Рисунок 5 – Элементы корпоративного развития TU/e

Источник: составлено автором по [Официальный сайт технологического университета Эйндховена [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://www.tue.nl/en/>]

2. Программа обучения менеджменту. В дополнение к научным и образовательным обязанностям высококвалифицированных преподавателей TU/e также входят управленческие и организационные обязанности. Руководство TU/e считает важным, чтобы персонал был подготовлен к выполнению данных задач и получил надлежащую поддержку. Общая программа управления не достаточно полезна в TU/e. Именно поэтому «Профессиональное развитие» разработало собственные курсы по выполнению управленческих задач на разных уровнях. TU/e предлагает подготовку к лидерству для доцентов, профессоров и директоров.

3. Программа обучения по исследованиям и оценке. Для укрепления навыков в области исследований и оценки в TU/e сотрудники проходят курсы,

в рамках которых учатся, например, способам использования результатов исследований, управлению научными проектами.

4. Программа обучения TEACH. Цель учебных курсов в рамках программы обучения TEACH состоит в том, чтобы помочь начинающим, а также опытным преподавателям выполнять свои учебные задачи максимально профессионально. Университетская квалификация преподавателей (UTQ) считается доказательством компетентности учителей, которые преподают в академической среде.

Программа обучения TEACH включает в себя дидактические курсы – это курсы, специально адаптированные к образовательному подходу TU/e и предлагают лекторам платформу для обмена опытом друг с другом.

UTQ-программа преподавателей используется как средство улучшения дидактической подготовки учителей и обеспечения качества университетского образования.

В дополнение к обычной программе, TEACH включает индивидуальные дидактические курсы и семинары, адаптированные к пожеланиям определенной группы сотрудников TU/e или отдела.

5. Активное привлечение перспективных молодых исследователей. Кадровая политика TU/e в отношении преподавателей ориентирована на привлечение лучших специалистов и предоставление им широких возможностей на рабочем месте, основанных на принципе развития, а не на принципе кадрового потенциала. Молодые исследователи назначаются на стажировку с целью получения должности доцента в течение 6-8 лет. TU/e облегчает индивидуальные карьерные пути, которые соответствуют целям организации, но также формируются на основе развития индивидуальных талантов, амбиций и производительности. TU/e прозрачен в отношении этапов карьеры, критериев и процедур продвижения и оценки. Успешная академическая карьера в TU/e объединяет образование, исследования, оценку, организацию, и управление.

6. Четкая перспектива карьеры и альтернативные пути. В случае, если должность не предлагает адекватных перспектив для успешной карьеры, поиск других возможностей является взаимной ответственностью сотрудника и TU/e. Чтобы оптимизировать мобильность, TU/e использует систему *up-or-else* для вновь назначенных доцентов. Данная система предполагает принятие быстрых и совместных усилий, чтобы карьера соответствующего сотрудника продолжалась за пределами академической сферы или TU/e. Чтобы детализировать и реализовать новую карьерную перспективу, в рамках назначения доступен период в один год.

Таким образом, используя корпоративное развитие персонала TU/e предусматривает:

- охват всех категорий персонала непрерывным обучением;
- способность адаптироваться к непрерывным изменениям в организации и внешней среды;
- опережающий характер непрерывных изменений на производстве, внедрение новых технологий, модернизацию и переоснащение основных средств;
- соответствие текущим, среднесрочным и долгосрочным потребностям структурных подразделений в кадрах
- не только обновление, углубление и расширение знаний, совершенствование умений и практических навыков работников, но и формирование ценностей, ценностных ориентаций, убеждений, образцов поведения [1, с. 116].

Рассмотрим опыт системы развития персонала на примере японского научно – исследовательского института JAERI.

JAERI - это научно - исследовательский институт по атомной энергии. Он был создан в июне 1956 года по основному закону об атомной энергии. Основными направлениями деятельности JAERI являются: выпуск оборудования и изотопной продукции для нужд ядерной медицины, проведение научных исследований, материаловедение, суперкомпьютеры и

программное обеспечение, производство различной ядерной и неядерной инновационной продукции.

В основе системы развития персонала JAERI лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение и удовольствие. Кроме того, высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, повысить уверенность специалиста в том, что его умения, знания и навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда. Для более четкого восприятия и ясного понимания данного принципа руководство научно - исследовательского института JAERI часто называет его принципом развития.

Принцип развития персонала JAERI включает в себя следующие компоненты:

- полное включение работника во все цели института;
- предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю;
- наличие у работника всей необходимой для работы информации;
- приобретение работником в глазах коллектива определенной значимости для института, осознание своей причастности к общему делу и меры своей ответственности [23].

Основным направлением системы развития персонала в JAERI является создание корпоративной системы обучения и переподготовки работников. В процессе обучения в институте проводится не только изучение сотрудниками теоретических основ профессии, но и проверка методик на базе существующего в JAERI оборудования.

Модель корпоративной системы обучения JAERI содержит в себе следующие этапы:

1. Определение потенциальных кандидатов на повышение. Отбор более грамотных специалистов с выдающимися личностными качествами,

отличившихся при ежегодной аттестации. Отобранные сотрудники по итогам собеседования формируют группу развития менеджеров.

2. Распределение участников группы развития менеджеров по функциональным направлениям. Распределение сотрудников осуществляется через собеседование и тестирование.

3. Профессиональное обучение. Изучение всех возможных операций конкретного функционального направления - так из узкоспециализированного сотрудника формируется компетентный руководитель отдела, который знает, как функционирует любая из составляющих подконтрольной ему сферы.

4. Тренинги развития управленческих навыков. Изучение ключевых методов и инструментов управления персоналом. Посещение тренингов лидерских качеств и личностного роста, направленных на саморазвитие.

5. Сдача экзамена. Экзамен проводится в двух частях: тестирование остаточных знаний «на выходе» и устный экзамен-собеседование с руководством. То, как на данном этапе покажет себя специалист, определит его дальнейшую карьеру.

6. Принятие решения. По результатам финального собеседования специалиста либо повышают, либо зачисляют в кадровый резерв, либо он сохраняет свою должность [24].

Формированию эффективной системы обучения персонала в JAERI уделяют большое внимание, так как самое важное в работниках – это высокий уровень профессионализма, который можно достичь благодаря многолетнему опыту и разностороннему обучению.

Таким образом, проанализировав систему развития персонала в зарубежных странах, важно отметить положительные моменты корпоративного развития персонала, оказывающие влияние на такие составляющие деятельности предприятий, как финансовые показатели и способность к инновациям.

В современном российском обществе наблюдается процесс создания сети национальных исследовательских университетов. Концепция

национального исследовательского университета (НИУ) предусматривает равное положение образовательной и исследовательской деятельности университета.

Важнейшими отличительными признаками НИУ являются: способность как генерировать знания, так и обеспечивать эффективный трансфер технологий в экономику; проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований; наличие высокоэффективной системы подготовки магистров и кадров высшей квалификации, развитой системы программ послевузовской переподготовки и повышения квалификации.

Следует рассмотреть систему развития персонала на отечественных предприятиях на примере АО «Российские космические системы» (далее РКС). РКС – один из лидеров мирового космического приборостроения, разрабатывает, производит, испытывает, поставляет и эксплуатирует бортовую и наземную аппаратуру и информационные системы космического назначения на протяжении 70 лет.

Научно-техническая деятельность АО «Российские космические системы» направлена на формирование научно-технического задела в области ракетно-космического приборостроения.

Научные исследования в РКС проводятся в рамках Федеральной космической программы России на 2016–2025 годы, Федеральной целевой программы «Поддержание, развитие и использование системы ГЛОНАСС на 2012–2020 годы», Федеральной целевой программы «Развитие космодромов на период 2017–2025 годов в обеспечение космической деятельности Российской Федерации», Программы Союзного государства «Разработка космических и наземных средств обеспечения потребителей России и Беларуси информацией дистанционного зондирования Земли».

В 2018 году в АО «Российские космические системы» проведено 18 научно-исследовательских работ.

Сотрудники РКС периодически участвуют в конкурсах и получают гранты Российского фонда фундаментальных исследований, Российского

научного фонда, стипендии Президента Российской Федерации для молодых ученых и аспирантов, осуществляющих перспективные научные исследования и разработки по приоритетным направлениям модернизации российской экономики.

В АО «Российские космические системы» компетентно выстроена система развития персонала, включающая в себя 4 направления (рисунок 6):

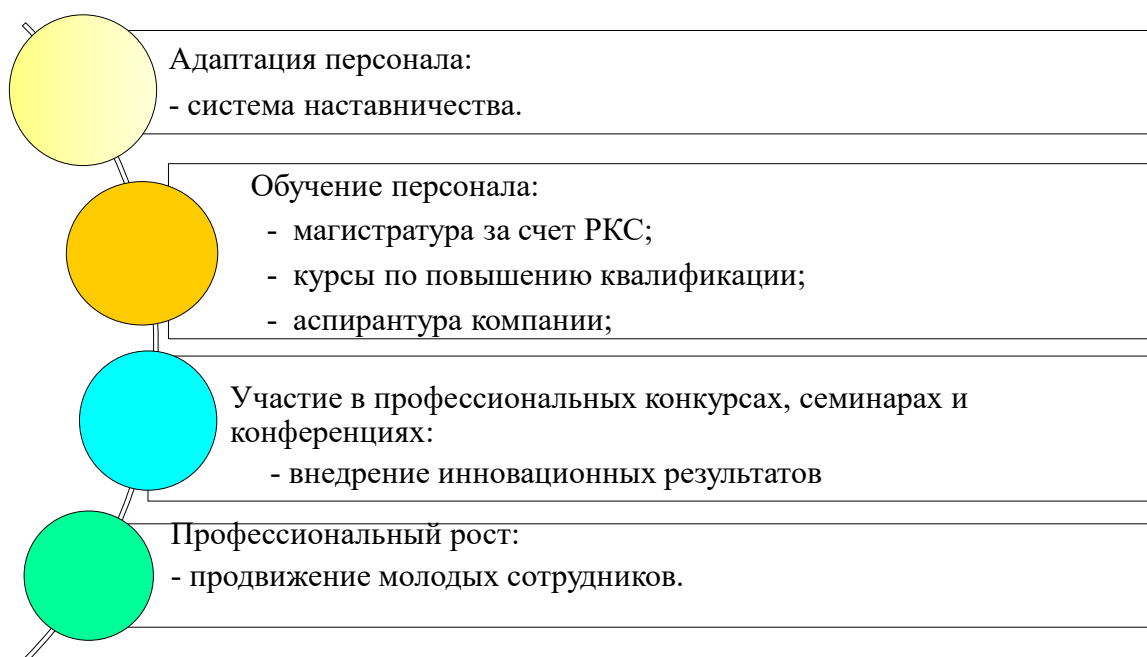


Рисунок 6 – Направления развития персонала АО «Российские космические системы»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт РКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/career/karernye-vozmozhnosti/>]

1. Адаптация персонала. Большое внимание в РКС уделяется процессу адаптации новичков. Быстро влиться в трудовой коллектив и раскрыть свои положительные стороны помогает система наставничества, когда за каждым молодым специалистом закрепляется высококвалифицированный специалист-наставник. Система наставничества в современных условиях стала неотъемлемой частью корпоративной культуры РКС. На производственной площадке компании — заводе ракетно-космического приборостроения — регулярно проводятся занятия, на которых опытные сотрудники передают

свои знания и находят совместные решения вместе с молодыми специалистами.

2. Обучение персонала. В РКС система развития персонала реализуется посредством следующих образовательных программ:

- Магистратура за счет РКС.

Для большей части персонала РКС высшее техническое образование является необходимостью. При этом не каждый сотрудник может посвятить несколько лет исключительно учебе, поэтому многие работают и учатся одновременно. Перспективные специалисты получают второе высшее образование за счет средств РКС в ведущих технологических вузах страны – МАИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, МФТИ, РУДН и других.

- Курсы по повышению квалификации.

Сотрудники РКС имеют возможность проходить подготовку, переподготовку и повышение квалификации по новым программам в различных учебных центрах и в компании.

- Аспирантура компании.

Для молодых работников РКС, склонных к научной деятельности, созданы условия для обучения в заочной аспирантуре компании. Темы диссертационных работ соответствуют основным направлениям деятельности РКС и способствуют повышению ее научно-технического потенциала.

Обучение в аспирантуре осуществляется за счет собственных средств Организации по направлениям подготовки: 11.06.01 Электроника, радиотехника и системы связи; 27.06.01 Управление в технических системах.

Поступить в аспирантуру могут только работники Общества, а также работники дочерних и зависимых компаний интегрированной структуры АО «Российские космические системы» (далее – организаций корпорации), имеющие высшее образование, подтвержденное дипломом специалиста или магистра.

В компании РКС действует система надбавок за активную научную деятельность: к примеру, получение ученой степени мотивируется финансово

– ежемесячно к заработной плате кандидаты наук получают 15 тысяч рублей, доктора наук – 30 тысяч рублей.

Кроме того, сотрудникам выплачивается поощрительная премия в размере 150 000 рублей за защиту докторской диссертации и 90 000 рублей – за защиту кандидатской диссертации по тематике компании.

3. Участие в профессиональных конкурсах, семинарах и конференциях. Стабильное развитие персонала и покорение новых рубежей невозможно без выполнения фундаментальных и прикладных научных исследований, интеграции науки и техники, подготовки высококвалифицированных специалистов и научных кадров, обеспечения преемственности поколений. РКС уделяет самое пристальное внимание работе с молодыми учеными и специалистами, взаимодействию с ведущими вузами, вовлечению их в выполнение НИР и ОКР, апробации и публикации результатов выполненных исследований по проблемам ракетно-космического приборостроения и информационных технологий, а также скорейшему внедрению полученных инновационных результатов в создаваемые образцы космической техники.

4. Профессиональный рост. РКС приглашает талантливых людей к совместной работе над космическими проектами, имеющими первостепенное значение для социально-экономического развития России и ее безопасности.

РКС предоставляет:

- возможности для быстрого профессионального роста;
- комфортную рабочую среду;
- высокий уровень социальной поддержки [21].

Назначения на новые должности молодых сотрудников, положительно зарекомендовавших себя стало постоянной традицией в РКС. Повышения получают перспективные сотрудники самых разных подразделений. Активная позиция, профессионализм, авторитет в коллективе, профессиональные успехи являются важными и необходимыми условиями для включения «карьерного лифта» (рисунок 7).

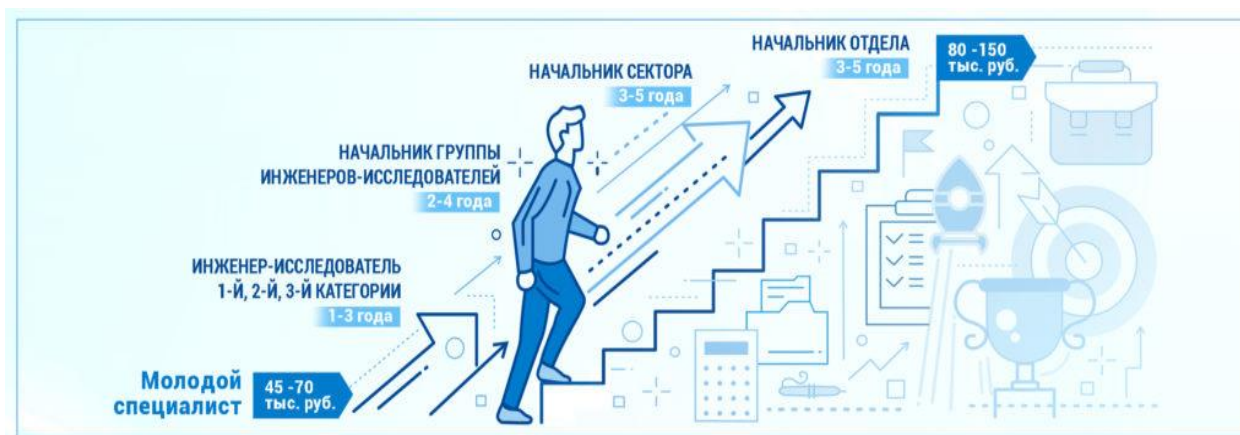


Рисунок 7 – Карьерограмма сотрудника РКС

Источник: Официальный сайт РКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/career/karernye-vozmozhnosti/>

Анализ системы развития персонала в зарубежных и российских научно-исследовательских институтах позволил выявить основные элементы корпоративного развития персонала, которые заключаются в том, что развитие персонала определяется как одно из ведущих направлений в работе с персоналом. Корпоративное развитие персонала выступает в качестве механизма, позволяющего руководителям избегать социальные противоречия путем грамотно подготовленной программы адаптации, организации непрерывного обучения, а также внедрения перспективного плана карьерного роста.

2.2 Система развития персонала на производственном предприятии АО «НИИЭМП» и рекомендации по ее совершенствованию

Система развития персонала является неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, так как результаты данного организационного процесса повышают эффективность работы всего предприятия. Производственные предприятия, особо заинтересованы в модернизации системы развития персонала, так как постоянно развивается

техника, технология производства и как следствие социально-трудовые отношения.

Акционерное общество научно-исследовательский институт электронно-механических приборов (НИИЭМП) - многопрофильное предприятие, специализирующееся на разработке и производстве электронных компонентов.

В период с 1960 по 1970 гг. в НИИ были созданы базовые конструкционные ряды постоянных и переменных резисторов, которые закрыли номенклатурный дефицит в резисторах для военной техники, бытовой электронной аппаратуры и промышленной электроники.

В период с 1970 по 1980 гг. перед институтом были поставлены задачи по дальнейшему расширению номенклатуры выпускаемых изделий, улучшению точностных характеристик резисторов, повышению рабочего напряжения, снижению массогабаритных характеристик и доведению их до уровня зарубежных образцов.

В период с 1980 по 1990 гг. в результате проведения комплекса работ в НИИЭМП были разработаны и внедрены в производство:

- серия конструкционных рядов подстроечных резисторов;
- серия толстопленочных наборов резисторов;
- серия толстопленочных гибридных схем и регуляторов напряжения на их основе.

В настоящее время НИИЭМП является единственным предприятием в России и странах СНГ, которое занимается разработкой и производством вакуумных конденсаторов и высокочастотных вакуумных коммутирующих устройств.

В соответствии с уставом предприятия основными целями деятельности являются: извлечение прибыли, участие в реализации государственных программ.

Для достижения целей НИИЭМП осуществляет следующие виды деятельности:

- проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области создания изделий электронной техники, приборов, аппаратуры, систем и других видов радиоэлектронной техники специального и гражданского назначения, в том числе с использованием драгоценных металлов;

- производство, реализация, ремонт и гарантийное обслуживание товаров народного потребления;

- производство строительных материалов, конструкций и изделий;

- патентные исследования, патентирование РИД;

- производство строительных материалов, конструкций и изделий;

- оказание социально-бытовых услуг населению [33].

Управление предприятием НИИЭМП осуществляется генеральным директором и подчиненным ему аппаратом, наглядно структура управления представлена в приложении А.

В структуру управления НИИЭМП входит отдел по работе с персоналом. Отдел по работе с персоналом возглавляет начальник, который административно подчинён начальнику управления по работе с персоналом. Отдел имеет в составе группу специалистов.

Структура отдела по работе с персоналом НИИЭМП представлена на рисунке 8.

В обязанности специалиста по подготовке кадров входит:

- участие в разработке стратегии развития персонала предприятия, программ профессионального развития;

- обеспечение эффективного функционирования системы непрерывного обучения всех категорий работников предприятия;

- заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации по обучению и стажировке персонала.



Рисунок 8– Структура отдела по работе с персоналом НИИЭМП

Источник: Официальный сайт НИИЭМП [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://niiemp.ru/>

Процесс развития персонала в НИИЭМП регламентируется Положением об обучении и развитии персонала, которое представлено в приложении Б. В соответствии с Положением развитие персонала в НИИЭМП должно ориентироваться на будущее и призвано раскрыть потенциал сотрудников, подготовить их к тем условиям работы на предприятии, которые будут сформированы в будущем: через год, два, три [25].

Одним из ключевых моментов системы управления персоналом НИИЭМП является развитие персонала. Развитие персонала в НИИЭМП предусматривает не только обучение и повышение квалификации, но и формирование кадрового резерва.

Для полного представления системы развития персонала в НИИЭМП необходимо рассмотреть подробно каждое направление:

Обучение персонала.

Ежегодное планирование обучения всего персонала в НИИЭМП организует и проводит отдел по работе с персоналом при непосредственном

участии подразделений в период с марта по май месяцы каждого текущего года. На данный период согласовывается потребность в обучении со стратегией развития предприятия, а также устанавливается, каких именно навыков не хватает сотрудникам и чему их следует учить. Потребность в обучении выявляется комплексно следующими способами:

- на основе проведения регулярных аттестационных мероприятий в соответствии с СТП КЮБР 25-2006;
- по результатам собеседования с работниками предприятия, в том числе при приёме на работу;
- по итогам прохождения сотрудниками испытательного срока;
- интервьюирование руководителями института и подразделений;
- по результатам анализа специальных анкет, заполненных сотрудниками.

На основании анализа потребности в обучении отдел по работе с персоналом формирует, согласовывает и утверждает у генерального директора годовой план обучения и бюджет учебных мероприятий на очередной учебный год (сентябрь текущего года - май последующего года).

Одновременно в подразделениях по личной инициативе и внутренней мотивации формируются личные планы обучения и развития сотрудников, которые подписываются начальником подразделения, согласовываются с отделом по работе с персоналом и утверждаются у зам. генерального директора по подчинённости подразделения. На данном этапе формируются группы обучения, определяется конкретная цель и форма обучения для каждой группы отдельно, подбираются преподаватели, наставники обучения.

Обучение всего персонала предприятия проводится через формирование отдельных групп непосредственно в подразделениях или общих групп в централизованном порядке. Содержание типовых учебных программ по курсам приведены в Приложении В.

Типовые ежегодные программы разрабатывает или корректирует отдел по работе с персоналом и доводит их до подразделений не позднее чем за один

месяц до начала учебного года. При проведении обучения непосредственно в подразделениях начальники подразделений организуют работу по адаптации типовой программы обучения под специфику подразделения и затем организуют процесс обучения своих сотрудников. В случае проведения обучения через централизованные группы отдел по работе с персоналом ежегодно разрабатывает или корректирует специальные программы обучения с привлечением соответствующих внутренних или внешних специалистов с учётом конкретных целей и задач обучения. Подбор преподавателей и контроль за проведением обучения в подразделениях и в централизованных группах возлагается на отдел по работе с персоналом и начальников подразделений.

Процесс обучения персонала в НИИЭМП предусматривает следующие виды обучения, представленные на рисунке 9.

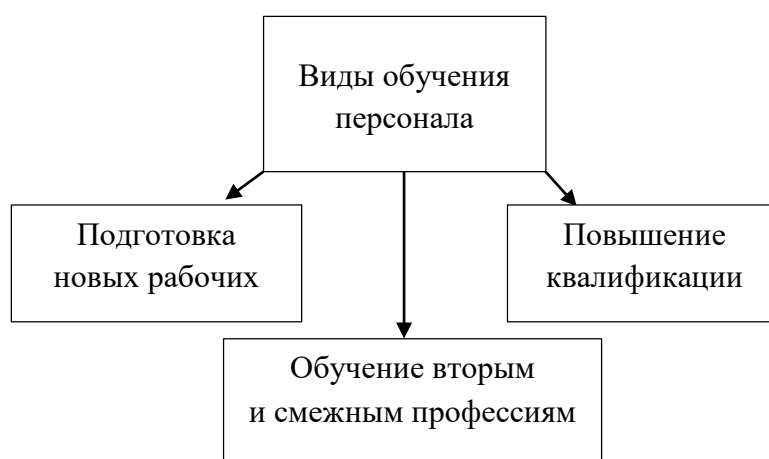


Рисунок 9– Виды обучения персонала НИИЭМП

Источник: составлено автором на основе кадровой документации АО «НИИЭМП»

1. Подготовка новых рабочих (ранее не имевших профессию, или имевших другую профессию).

Подготовка новых рабочих организуется непосредственно в структурных подразделениях под руководством инструктора по обучению (из числа начальников участка, мастеров) или наставников из числа высококвалифицированных рабочих, назначаемых приказом по институту.

Теоретическое и производственное обучение осуществляется в пределах рабочего времени, согласно учебным планам и программе по соответствующей профессии. Сроки обучения устанавливаются приказом генерального директора, исходя из программы обучения, специфики профессии, необходимого уровня квалификации, начальной образовательной и специальной подготовки, профессионального опыта, но не могут быть более 6 месяцев.

По окончании производственного обучения обучающийся должен выполнить квалификационную пробную работу. В качестве квалификационных пробных работ для обучающихся должны подбираться работы, соответствующие по своей сложности квалификационному разряду, предусмотренному квалификационной характеристикой, позволяющие выявить в какой мере экзаменуемый освоил технологию выпускаемой продукцию, овладел навыками по своей профессии (специальности), достиг требуемой производительности труда (выполнение норм времени, выработки) и обеспечивает выполнение технических требований производства работ.

2. Обучение вторым и смежным профессиям.

Обучение вторым и смежным профессиям в НИИЭМП предполагает обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой или расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям. Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых в связи с сокращением рабочих мест и других изменений, а также изъявивших желание сменить профессию с учетом потребности производства или работать по нескольким профессиям.

3. Повышение квалификации.

Повышение квалификации направленно на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии и присвоении более высокого разряда.

В НИИЭМП организуются следующие формы повышения квалификации сотрудников: производственно-технические курсы в институте; курсы целевого назначения вне института; повышение квалификационного разряда.

Производственно-технические курсы создаются для повышения квалификации, углубления и расширения знаний, навыков и умений работников по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, применяемых в производстве, правил и требований их безопасной эксплуатации, технической документации, научной организации труда, а также вопросов повышения качества выпускаемой продукции.

Программа, дата и место проведения курсов утверждаются приказом генерального директора по представлению руководителей структурных подразделений, согласованных с отделом по работе с персоналом.

В НИИЭМП в процессе обучения активно развита система наставничества [25].

Наставник является ключевой фигурой в процессе обучения ученика рабочей профессии или обучения второй (смежной) профессии.

Выдвижение сотрудника на должность наставника производится начальником подразделения, он заполняет специальную заявку и передает ее в отдел по работе с персоналом. Отдел по работе с персоналом формирует списки наставников, проводит специальное собеседование и утверждает списки наставников у генерального директора.

Организация наставничества в НИИЭМП преследует следующие цели:

- улучшение качества подготовки рабочих в соответствии со стандартами и нормами, принятыми на предприятии, повышение квалификации кадров;

- быстрое освоение новыми работниками корпоративной культуры, развитие позитивного отношения к работе;
- снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь;
- формирование имиджа НИИЭМП как привлекательного предприятия.

Кроме обучения на рабочем месте подробно рассмотренного выше НИИЭМП направляет своих сотрудников на стажировку в Академию Ростеха.

Академия Ростеха - это центр экспертизы госкорпорации в сфере развития человеческого капитала. Основная задача – помогать сотрудникам предприятий Ростеха получать знания и развивать компетенции, которые необходимы для реализации стратегических целей.

Для Госкорпорации Ростех, которая объединила ведущие предприятия, конструкторские бюро и научные институты страны, вопросы кадрового развития являются одними из самых актуальных. Образовательные программы Академии нацелены на повышение качества менеджмента и совершенствование компетенций представителей рабочих профессий.

Рассмотрим программу обучения, которая направлена на развитие компетенций, необходимых руководителям для эффективного и результативного управления в условиях изменений. Программа предусмотрена для каждого управленческого уровня — высшего, среднего и линейного, имеет свои особенности и учитывает специфику их работы.

В процессе обучения руководители осваивают современные технологии управления предприятием, подразделением и персоналом в условиях изменений. Усилят навыки планирования, постановки целей, делегирования полномочий, работы с сопротивлением, когда в организации внедряются те или иные изменения. В ходе программы участники отработают практические навыки руководства и смогут применить их на практике.

На вопрос как часто Ваши сотрудники проходят обучение начальник отдела по работе с персоналом предприятия ответил следующее: «В настоящее время в НИИЭМП на обучение в основном направляются рабочие кадры, которые проходят обучение на рабочем месте. Руководителей структурных

подразделений направляют на обучение в Академию Ростеха, но не чаще одного раза в год. Кроме этого, руководители раз в три года проходят курсы повышения квалификации».

Таким образом, обучение работников в НИИЭМП проводится дифференцированно по отдельным категориям, системно и непрерывно. Обучение ориентировано на актуальное состояние и решает текущие задачи, стоящие перед отдельными подразделениями и предприятием в целом.

Формирование кадрового резерва.

Кадровая политика НИИЭМП направлена на максимальное использование потенциала сотрудников института. Для реализации данного направления кадровой политики разработана комплексная программа по формированию кадровых резервов по уровням должностей и направлениям деятельности.

Программа позволяет сформировать и подготовить высокопотенциальных сотрудников разных управленческих уровней, функциональных направлений, оперативно продвигать их на появляющиеся вакансии и привлекать в стратегически значимые проекты.

Процедура проведения отбора в кадровый резерв НИИЭМП состоит из следующих этапов:

1. Определение уровня должностей или функций для формирования кадрового резерва.
2. Согласование критериев отбора в кадровый резерв.
3. Согласование критериев диагностики и модели компетенций.
4. Разработка сценариев и форматов диагностики и настройка инструментов.
5. Формирование списка участников.
6. Рассылка приглашений к заполнению онлайн-опросников.
7. Организация и проведение очных центров оценки.
8. Подготовка индивидуальных отчетов для участников.

9. Развивающая устная обратная связь для участников по результатам диагностики.

10. Подготовка отчета по результатам диагностики для заказчика.

11. Разработка программ обучения и развития кадрового резерв.

На основе данной программы в НИИЭМП сформирован управленческий, технологический, проектный кадровый резерв из определенного количества высокопотенциальных управленцев, технологических лидеров, проектных лидеров готовых к назначению на ключевые руководящие должности, вовлечению в работу проектных офисов.

Формирование кадрового резерва НИИЭМП ведется как из числа сотрудников, так и среди перспективных молодых людей, активно принимавших участие в научно-исследовательских проектах.

Например, 23 октября 2019 года НИИЭМП на территории ПГУ организовал встречу студентов с представителями института. В рамках кадрового резерва от НИИЭМП с темой «Истории успеха молодых специалистов» выступили начальник научно-производственного комплекса и директор по научной работе. Также специалисты НИИЭМП организовали интеллектуальную игру, в которой приняли участие студенты третьих и четвертых курсов. По итогам игры лучшие студенты были приглашены на стажировку в НИИЭМП.

На вопрос, считаете ли Вы систему развития персонала организованным процессом на предприятии, начальник отдела по работе с персоналом ответил: «Система развития персонала в НИИЭМП к сожалению, отсутствует как организованный системный подход, что требует серьезной доработки. Кроме того, следует отметить, что развитие персонала на предприятии чаще всего направлено лишь на обучение сотрудников. В связи с этим следует пересмотреть документы, регламентирующие процесс развития персонала в НИИЭМП».

Среди достоинств системы развития персонала НИИЭМП можно выделить:

- процесс обучения персонала предусматривает различные виды обучения, которые направлены как на сотрудников, ранее не имевших профессию, так и на опытных рабочих для получения более высокого разряда;
- возможность пройти стажировку по модульной программе в Академии Ростеха для руководителей различных уровней;
- при формировании кадрового резерва учитываются не только внутренние человеческие ресурсы предприятия, но и большое внимание уделяется студентам старших курсов высших учебных заведений;

Среди недостатков системы развития персонала можно выделить:

- отсутствие комплексного подхода к системе развития персонала. На предприятии используются лишь такие направления как обучение персонала и формирование кадрового резерва;
- отсутствие положения о развитии персонала. На предприятии разработано положение об обучении и развитии персонала, но в нем прописана только система обучения персонала, как одно из направлений развития персонала;
- отсутствие индивидуального плана развития сотрудника;
- отсутствие должности «специалист по развитию персонала» в отделе по работе с персоналом.

Опираясь на анализ системы развития персонала можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в НИИЭМП:

1. Внедрить в систему развития персонала комплексный подход. Комплексный подход предполагает использование следующих основных направлений в системе развития персонала: адаптация персонала, модульное обучение персонала, профессиональный рост и формирование кадрового резерва.

2. Разработать отдельное положение, ориентированное только на развитие персонала НИИЭМП, которое полностью регламентировало бы

деятельность по развитию персонала предприятия. В данном положении необходимо описать общие положения документа, в которых должны быть прописаны этапы системы развития персонала и подробно расписаны основные направления развития персонала: адаптация персонала, модульное обучение персонала, профессиональный рост и формирование кадрового резерва.

3. Составлять индивидуальный план развития после приема сотрудника на работу или при переводе его на новую должность. При составлении схемы движения работника по карьерной лестнице необходимо учитывать, что у сотрудника может быть вертикальный рост или горизонтальное развитие. На каждом этапе карьеры следует прописать требования к квалификации и уровень оплаты, при этом дублируя данную информацию на схеме.

4. Ввести в штатное расписание должность «специалист по развитию персонала». Специалист по развитию персонала выстроит продуманную и поэтапно спланированную систему развития на предприятии. В процессе развития персонала будет использовать индивидуальный подход к сотрудникам при подборе направлений развития персонала на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный этап модернизации предприятий России характеризуется потребностью в высококвалифицированных сотрудниках, владеющих новейшими технологиями и навыками работы. Предприятия, осуществляющие выпуск продукции, заинтересованы в профессиональном развитии собственных человеческих ресурсов, реализуя различные направления профессионального развития.

Развитие персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на подготовку работников к выполнению новых производственных задач, занятию более высоких должностей, а также включение в кадровый резерв. Основными задачами развития персонала предприятия выступают повышение внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников, увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей, улучшение социального поведения и производительности труда сотрудников. В структуре развития персонала исследователи выделяют индивидуальный, групповой и организационный уровни.

Рассматривая развитие персонала как внутрифирменную систему деятельности предприятия, развитие персонала подразделяется на профессиональное, социальное и личностное.

Система развития персонала производственного предприятия основывается на трех блоках развития, которая реализуется с помощью последовательных этапов.

Необходимо отметить, что особое внимание к развитию персонала, как среди зарубежных, так и отечественных предприятий, обуславливается высокими требованиями к качеству выпускаемой продукции и увеличением производительности труда, что побуждает руководителей систематически реализовывать мероприятия по развитию персонала.

В бакалаврской работе был проанализирован опыт организации системы развития персонала в зарубежных и отечественных предприятиях, который можно использовать для рекомендаций совершенствования системы развития персонала АО «НИИЭМП».

Акционерное общество научно-исследовательский институт электронно-механических приборов (НИИЭМП) - многопрофильное предприятие, специализирующееся на разработке и производстве электронных компонентов.

Проанализировав систему развития персонала АО «НИИЭМП» было выявлено, что предприятие уделяет недостаточно внимание мероприятиям по развитию персонала.

Среди достоинств системы развития персонала НИИЭМП можно выделить:

- процесс обучения персонала предусматривает различные виды обучения, которые направлены как на сотрудников, ранее не имевших профессию, так и на опытных рабочих для получения более высокого разряда;
- возможность пройти стажировку по модульной программе в Академии Ростеха для руководителей различных уровней;
- при формировании кадрового резерва учитываются не только внутренние человеческие ресурсы предприятия, но и большое внимание уделяется студентам старших курсов высших учебных заведений.

Среди недостатков системы развития персонала можно выделить:

- отсутствие комплексного подхода к системе развития персонала. На предприятии используются лишь такие направления как обучение персонала и формирование кадрового резерва;
- отсутствие положения о развитии персонала. На предприятии разработано положение об обучении и развитии персонала, но в нем прописана только система обучения персонала, как одно из направлений развития персонала;
- отсутствие индивидуального плана развития сотрудника;

– отсутствие должности «специалист по развитию персонала» в отделе по работе с персоналом.

Опираясь на анализ системы развития персонала можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в НИИЭМП:

1. Внедрить в систему развития персонала комплексный подход, предполагающий использование таких направлений в системе развития персонала как адаптация персонала, модульное обучение персонала, профессиональный рост и формирование кадрового резерва.

2. Разработать отдельное положение, ориентированное только на развитие персонала НИИЭМП, которое полностью регламентировало бы деятельность по развитию персонала предприятия. В данном положении необходимо описать общие положения документа, в которых должны быть прописаны этапы системы развития персонала и подробно расписаны основные направления развития персонала: адаптация персонала, модульное обучение персонала, профессиональный рост и формирование кадрового резерва.

3. Составлять индивидуальный план развития после приема сотрудника на работу или при переводе его на новую должность. При составлении схемы движения работника по карьерной лестнице необходимо учитывать, что у сотрудника может быть вертикальный рост или горизонтальное развитие. На каждом этапе карьеры следует прописать требования к квалификации и уровень оплаты, при этом дублируя данную информацию на схеме.

4. Ввести в штатное расписание должность «специалист по развитию персонала». Специалист по развитию персонала выстроит продуманную и поэтапно спланированную систему развития на предприятии. В процессе развития персонала будет использовать индивидуальный подход к сотрудникам при подборе направлений развития персонала на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанькина, М. Д. Зарубежный и отечественный опыт обучения в крупных организациях/ М.Д. Абанькина, С. А. Макушкин//Экспертное мнение: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях. – 2017. – 250 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / М. Армстронг - Перев.с англ ., под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2014. - 832 с.
3. Бажин А. С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран // Science Time. – 2015. – №. 3 (15). – С. 53-58.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб.пособие / В.Р. Веснин. - М: Проспект, 2016 – 240 с.
5. Виниченко М. В. Кадровый резерв руководства/ М.В. Виниченко // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. - 2014. - №5. – С. 37-44.
6. Воеводкин Н. Ю. Влияние обучения персонала на эффективность деятельности организации/ Н.Ю. Воеводкин, Е.О. Воротова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №4. – С. 7-15.
7. Глухова, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, методы, подходы / Н.М. Глухова // Профессиональное образование. Столица. – 2015. - № 1. – С. 42-45.
8. Дарижапов Б.Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом / Б.Д. Дарижапов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. - № 1. - С. 91-95.
9. Дуракова, И. Б. Управление персоналом. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 74 с.
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 624 с.

11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. -М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
12. Кибанов, А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: «Издательство ПРИОР», 2014. - 352 с.
13. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании: практическое пособие/ Н. В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия. - 2011. – 96 с.
14. Лымарева О.А. Профессиональное развитие и обучение персонала в современной организации/ О.А. Лымарева, Н.А Рассоленко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2014. - №5.- С. 22-26.
15. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова; под ред. М.И. Магура. - М.: Изд. ЗАО «Бизнес-школа «Интел Синтез», 2015 – 376 с.
16. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. - 2-е изд. - М.: Дело, 2013. - 231 с.
17. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов.- М.: Изд. Проспект, 2014. – 177 с.
18. Маслова, В.М. Кадровый резерв – элемент системы развития / В. М. Маслова // Человеческий капитал. — 2014. - №7. — С. 86-92.
19. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом /Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
20. Официальный сайт НИИЭМП [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://niiemp.ru/>
21. Официальный сайт РКС [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/career/karernye-vozmozhnosti/>
22. Официальный сайт технологического университета Эйндховена [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.tue.nl/en/>

23. Официальный сайт японского исследовательского института атомной энергии (JAERI) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.jaea.go.jp/>
24. Политика использования человеческих ресурсов, основанная на Законе об усилении НИОКР [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.jaea.go.jp/about_JAEA/human_resources/houshin.pdf
25. Положение об обучении и развитии персонала АО НИИЭМП / утв. генеральным директором АО НИИЭМП 01.02.2018.
26. Руденко, А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова; под ред. А.М. Руденко. – Ростов н/Дону: Феникс, 2017. – 414 с.
27. Степнова О. В., Еременская Л. И. Подходы к отбору, оценке и развитию персонала на производственном предприятии // Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации. – 2014. – С. 164-168.
28. Суслов, Т. В. Управление персоналом организации/ Т. В. Суслов. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 154 с.
29. Технологии управления развитием персонала: учебник/ под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. –М.: Проспект. – 2017. – 408 с.
30. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
31. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М. – 2012. – 255 с.
32. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
33. Устав акционерного общества «Научно-исследовательский институт электронно-механических приборов» (редакция №2) /Утв. Решением единственного акционера Акционерного общества «Научно-

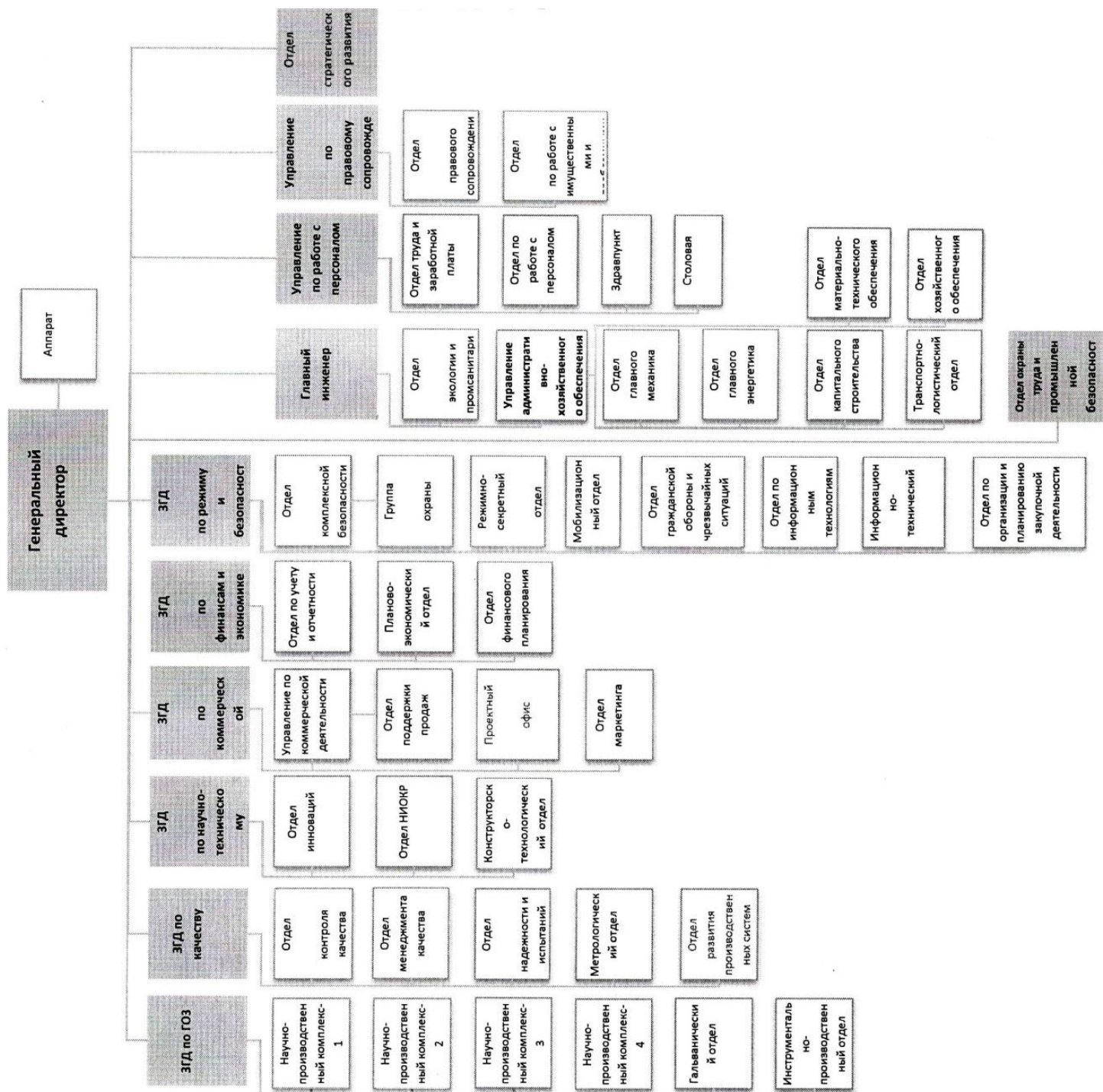
исследовательский институт электронно-механических приборов» от 30.06.2017.

34. Хайдапов А.З. Обучение и развитие персонала как основной фактор повышения эффективности деятельности государственного учреждения/ А.З. Хайдапов // European research. - 2015. - №3 – С. 9-15.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура управления АО «НИИЭМП»



Положение об обучении и развитии персонала АО «НИИЭМП»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АО «НИИЭМП»
_____ А.А. Акимов
«20» _____ 2018 г.

ПОЛОЖЕНИЕ
об обучении и развитии
персонала АО «НИИЭМП»

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Область применения
2. Общие положения
3. Планирование обучения персонала
4. Подготовка и обучение работников
 - 4.1. Подготовка новых рабочих
 - 4.2. Обучение вторым и смежным профессиям
 - 4.3. Повышение квалификации
5. Наставничество
 - 5.1. Принципы работы наставников
 - 5.2. Требования к наставникам и их подбор
 - 5.3. Оплата труда наставников
6. Обучение сотрудников предприятия на специализированных курсах и семинарах
7. Самостоятельное обучение
8. Оценка эффективности обучения персонала
9. Программы обучения (приложения 1-7)

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет единый порядок определения потребности в обучении и развитии персонала АО «НИИЭМП», организации и содержании учебного процесса, порядок учета и оценки процесса.

1.2. Настоящее Положение распространяется на деятельность всех подразделений АО «НИИЭМП» - далее институт.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Обучение и развитие работников проводится дифференцированно по отдельным категориям работников, системно и непрерывно.

2.2. Профессиональное обучение и развитие персонала направлено на подготовку работников к решению задач более сложного уровня, выполнению новых производственных функций.

Обучение, по сути своей, должно ориентироваться на настоящее и призвано решать текущие задачи, стоящие перед отдельными подразделениями и предприятием в целом. Его цель дать работнику навыки, необходимые в его работе.

Развитие персонала должно ориентироваться на будущее и призвано раскрыть потенциал сотрудников, подготовить их к тем условиям работы на предприятии, которые будут сформированы в будущем: через год, два, три.

2.3. Профессиональное обучение и развитие работников института предусматривает решение следующих задач и целей:

- * достижение целей Политики института в области качества, охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда;
- * доведение до персонала информации по актуальным вопросам в области качества, охраны окружающей среды, безопасности и охраны труда;
- * обеспечение соответствия уровня профессиональной и экономической подготовки персонала потребностям института;
- * повышение уровня профессиональной компетентности, обеспечивающего высокое качество выпускаемой продукции;
- * повышение эффективности и производительности труда;
- * профессиональная подготовка руководящего состава;
- * повышение квалификации молодых сотрудников;
- * рост социальной удовлетворенности сотрудников;
- * профессиональный переход на новые технологии;
- * снижение уровня оттока кадров.
- * развитие персонала, ориентированного на будущее, призванного раскрыть потенциал сотрудников, подготовить их к тем условиям работы в институте, которые будут сформированы в будущем.

8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Оценка эффективности обучения работников института позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд.

Один из наименее затратных способов оценки эффективности обучения обычно состоит из четырех этапов:

1. Определение целей обучения. Процесс оценки эффективности обучения начинается уже на этапе планирования обучения, при определении его целей. Цели обучения задают стандарты и критерии оценки эффективности учебных программ.

2. Сбор данных до обучения. Эта информация отражает уровень знаний, навыков и особенности рабочих установок, которые работники имели до обучения. Эти показатели могут быть трех типов:

- количественные показатели работы отдельных работников, подразделений или организации в целом (уровень производительности, финансовые показатели, количество поступивших жалоб или претензий потребителей и т.п.);

качественные показатели работы отдельных работников, подразделений (качество изделий и услуг, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность работников и т.п.);

3. Сбор данных в процессе обучения и после обучения (по тем же показателям и с использованием тех же инструментов, что и до начала обучения).

4. Сравнение данных, полученных до, во время и после обучения. К примеру, если основной целью программы обучения было повышение производительности труда, а после завершения обучения производительность труда осталась на том же уровне, который был до обучения, то перед институтом встает необходимость либо внесения изменений в данную программу, либо полного отказа от нее.

Если возможно, также сравниваются производственные показатели работников, прошедших обучение, с производственными показателями работников, не проходивших обучение (контрольной группы).

Типовая программа

ПРОГРАММА по обучению сотрудников кадровой службы

1. Планирование работы по привлечению персонала: методы определения потребности в персонале; привязка структуры должностей к оперативным и стратегическим целям организации.
2. Принципы и технологии процесса подбора, отбора и оценки персонала.
3. Подбор персонала: выбор каналов поиска кандидатов; приёмы составления объявлений о вакансиях; методы оценки и отбора кандидатов.
4. ТК РФ в системе законов и иных нормативных правовых актов о труде. Последние обновления трудового законодательства.
5. Трудовой договор: понятие, содержание, отличие от гражданско-правового, права и обязанности сторон. Требования работодателя к порядку заключения, изменения, прекращения трудового договора.
6. Рабочее время и время отдыха. Виды и режимы рабочего времени, учёт рабочего времени. Гарантии отдельным категориям работников. Порядок предоставления отпусков.
7. Дисциплина труда: требования к правилам внутреннего трудового распорядка, виды и порядок наложения дисциплинарных взысканий. Гарантии и компенсации отдельным категориям работников.
8. Гарантии и компенсации отдельным категориям работников: состав, условия и порядок предоставления.
9. Требования к качеству рабочей силы, профессионального образования специалистов.
10. Планирование процесса обучения в институте. Самостоятельное повышение квалификации.
11. Система адаптации молодых специалистов.

Руководитель управления по работе с персоналом



С.Н. Гришина