

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка системы развития персонала службы Управления персоналом ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»

Исполнитель
студент 372сб _____ Е.Д. Королёва

Руководитель
доцент, к.э.н. _____ Г.А. Заломская

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н. _____ Г.А. Заломская

Нормоконтроль
ассистент _____ Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Королёвой Екатерины Дмитриевны

1. Тема бакалаврской работы: «Разработка системы развития персонала службы Управления персоналом ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»»

(утверждено приказом от 01.02.2017 № 200-уч)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта: 15.02.2017 г.

3. Исходные данные к дипломному проекту: учебно-экономическая литература, публицистическая литература, локальные акты университета, информационные данные сети Интернет.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Современные подходы к системе развития персонала организации;

2 Анализ системы развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета;

3 Разработка системы развития персонала службы Управление персоналом Амурского государственного университета.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): приложения к бакалаврской работы содержит 11 таблиц и 1 иллюстраций.

6. Консультанты по дипломному проекту (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Рыбакова Лина Васильевна

7. Дата выдачи задания: 25.11.2016 г.

Руководитель бакалаврской работы: Заломская Галина Алексеевна, кандидат экономических наук

(фамилия, имя, отчество, должность, учёная степень, учёное звание)

Задание принял к исполнению (дата): 25.11.2016 г. _____

РЕФЕРАТ

Работа содержит 104 стр., 13 таблиц, 8 рисунков, 50 источников, 4 приложения

СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ, ПРОГРАММА ПРОДВИЖЕНИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также планирование карьеры персонала организации. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с её целями и стратегией развития.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

Система развития персонала способствует формированию персонала, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Главная задача развития персонала заключается в целенаправленном процессе повышения квалификации для специальной деятельности, в повышении мобильности и занятости персонала.

Предметом исследования является развитие персонала службы Управление персоналом Амурского государственного университета.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать систему разви-

тия персонала службы Управление персоналом Амурского государственного университета.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Современные подходы к системе развития персонала организации	8
1.1 Развитие персонала в системе развития организации	8
1.2 Обучение персонала, как элемент системы развития персонала организации	13
1.3 Планирование трудовой карьеры персонала в системе развития персонала	17
2 Анализ системы развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета	24
2.1 Анализ внутренней и внешней среды Амурского государственного университета	24
2.2 Краткая характеристика службы Управление персоналом Амурского государственного университета	35
2.3. Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала службы Управление персоналом Амурского государственного университета	39
2.4 Анализ системы развития персонала службы Управления персоналом	44
3 Разработка системы развития персонала службы Управление персоналом Амурского государственного университета	50
3.1 Разработка предложений по переподготовке и повышению квалификации персонала	50
3.2 Разработка процесса планирования и развития карьеры персонала	53
3.3 Разработка программы продвижения персонала	61
Заключение	68
Библиографический список	70
Приложение АОрганизационная структура университета	75

Приложение Б Положение об отделе кадров	76
Приложение В Положение о документационном отделе	91
Приложение Г Оценочный лист возможности развития карьеры	104

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в системе развития персоналом можно наблюдать радикальное изменение представлений о роли персонала в деятельности организации.

Чем выше уровень системы развития персонала с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства. Опыт показывает, что успех сопутствует тем организациям, которые ориентируются на перспективу инновационного управления трудом. Организации все чаще предлагают работникам взамен стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширения полномочий работников в принятии решений. Это означает поворот к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом организации. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование системы развития персонала, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работника.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка системы развития персонала службы Управление персоналом «Амурского государственного университета».

Для достижения поставленной цели разработана система развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета, на основе:

- анализа обучения персонала, как элемента системы развития персонала организации;
- анализа профессионально-квалификационной структуры персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета;
- планирования трудовой карьеры персонала, в системе развития персо-

нала;

– анализа системы развития персонала.

Разработаны предложения по разработке системы развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета, а именно:

– предложения по переподготовке и повышению квалификации персонала;

– предложения по разработке процесса планирования и развития карьеры персонала;

– предложения по разработке программы продвижения.

Объектом исследования является структурное подразделение - Управление персоналом Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Амурский государственный университет».

Предметом исследования является система развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета.

1 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Развитие персонала в системе развития организации

Важнейшей особенностью внутрифирменного управления персоналом становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. В связи с этим складывается система управления персоналом, которая:

1) интегрирует управление персоналом в общую систему управления организацией, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества;

2) включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

3) предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик персонала, а также результатов их деятельности;

4) предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с персоналом организации, так и с членами их семей (японская практика);

5) централизует управление трудом в организации в руках одного из ее лидеров, так же осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.¹

Сущность развития персонала заключается в том, что персонал рассматривают как конкурентное богатство организации, которое надо развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель развития персонала – обеспечение персоналом, ор-

¹ Атасов, А.Л. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации / А.Л. Атасов. – М.: Экономика, 2012. – 251 с.

ганизация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Эффективное функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

Как следует из определения организации, она есть прежде всего совокупность двух подсистем: технической и социальной (или личностной, человеческой). Эти подсистемы осуществляют принципиально отличные функциональные действия, что позволяет их охарактеризовать как «жесткую» и «мягкую» соответственно.

Техническая подсистема – жесткая, поскольку ее действия (т.е. реакция объекта управления на получаемые от органа управления приказы, программы по реализации цели) являются предсказуемыми и в высшей степени контролируемыми. Обычно такая система организуется как кибернетическая.

Человеческая, или социальная, система включает всех лиц, работающих в организации, группирующихся по производственным участкам и функциональными операциями, таким, как административно-коммуникативные, распорядительно исполнительские, экономические, юридические, сугубо личностные, этические и психологические формы связей. Как отдельный индивид, так и любое объединение людей, будь то бригада, лаборатория, профсоюз, а также корпорация в целом, имеют свои интересы, в первую очередь материальные, экономические и не в последнюю очередь социальные.

Увязка интересов отдельных людей с интересами организации и ее стратегическими целями представляется наиболее важной и наиболее сложной задачей системы развития персонала, от успешного решения которой зависит эффективность функционирования организации.

В организационной структуре организации социальной системе соответствует некоторое административное подразделение (группа, отдел, департамент) – имеют значение не название и масштабы, а сам факт выделения подобной специализированной группы по изучению персонала и управлению им.

По мере того, как организационное окружение становится все более сложным, а стремления персонала организации – более разнообразным и противоречивым, давление на систему развития персонала будет возрастать. К сожалению, многие менеджеры по персоналу до сих пор стараются отделить себя от организационных проблем, принимая позу технических специалистов. Они предпочитают быть администраторами технических программ и частных процедур. Однако современный руководитель не может зависеть от узкой методологии.

В последние десятилетия исследователи и администраторы осознали необоснованность краткосрочной выгоды в подходе к развитию персоналом, поскольку отсутствие стабильного состава персонала (как следствие частых увольнений и неуверенности работников в завтрашнем дне) отрицательно сказывалось на производительности труда, наносило ущерб репутации организации и тем самым снижало эффективность работы и экономический потенциал организации.²

Эффективное использование имеющихся в организации ресурсов, как физических, так и человеческих, возможно обеспечить путем следующих мер:

- а) совершенствование организационной структуры, включая уменьшение уровней управления, сокращение численности среднего звена управления;
- б) децентрализация процесса принятия решений до возможно более низких уровней;
- в) передача части функций посредникам, поставщикам, консультантам;
- г) увеличение содержательной наполненности труда на каждом рабочем месте;
- д) автоматизация трудовых процессов в целях повышения производительности, экономящей рабочую силу как на производстве, так и в непромышленной сфере;
- е) значительное сокращение численности высшей администрации и персонала, занятого в корпоративных структурах;

² Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова.-2-е изд.- М.: Омега-Л, 2012. - 300 с.

ж) инвестирование программ подготовки и переподготовки, совершенствования мастерства, ротации сотрудников.

К числу основных задач системы развития персоналом относят:

- помощь организации в достижении ее целей;
- обеспечение организации квалифицированным и заинтересованным персоналом;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование мотивационных систем персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
- сохранение благоприятного морального климата организации;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации;
- планирование карьеры - продвижение по службе;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов организации;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления персоналом со всеми работниками;
- обеспечение высокого уровня жизни, который делает желанной работу в данной организации.

Вышеперечисленные задачи являются наиболее значимыми для развития персонала.

Даже простое перечисление задач службы управления персоналом вполне демонстрируют их сложность, причем выполнение каждой из них связано с необходимостью личностных оценок персонала, а такие задачи, как оценка деятельности персонала и аттестации, вопросы продвижения по службе, обусловлены множеством конфликтных ситуаций, которые порой просто невозможно

разрешить в рамках аналитических процедур, так как они сильно влияют на эмоциональную среду людей и чаще всего воспринимают субъективно.

В свою очередь решение новых задач, касающихся реализации инновационных стратегий предприятий, сопряжено с еще большими проблемами. Работа по практической реализации этих задач ведет к необходимости радикальных организационных изменений, к проведению сложных локальных экспериментов, к существенной корректировке приоритетов при оценке результатов деятельности персонала. Все это в совокупности требует от специалистов по управлению персоналом брать на себя повышенную ответственность за эффективность работы всей организации, а также определенную долю риска за личную карьеру и профессиональную репутацию.

Систему развития персонала можно рассматривать через переподготовку, повышение квалификации, обучение, планирование и развитие карьеры, продвижение.

Систему развития персонала следует рассматривать как совокупность функциональных и инструментальных задач по активизации человеческого фактора в рамках организации в целом. В качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности организации системы развития персоналом включает в себя следующие направления:

- формирование ценностей и установок у персонала на более динамичное обновление всех аспектов деятельности организации, интенсификацию продукции и технологий в целях завоевания передовых позиций в конкурентной борьбе;

- меры по развитию трудового потенциала, что предполагает комплекс мероприятий по обучению, развитию инициативы, формированию духа сотрудничества и требует создания организационных мер;

- реализация потенциала специалистов и руководителей, что предполагает создание организационных условий, побуждающих к такой реализации, обеспечение четкого соответствия индивидуальных особенностей работника требова-

ниям рабочего места, постоянное развитие личностного потенциала.³

Таким образом, развитие персонала - это постоянная задача всех руководящих кадров и служб управления персоналом предприятий по систематическому развитию всех сторон управления, связанных с человеком.

1.2 Обучение персонала, как элемент системы развития персонала организации

Исходим из того, что обучение и подготовка персонала – две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием общего интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого – обеспечение организации достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям организации. Программы обучения персонала составляются с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития организации.

Подготовка персонала требуется в тех случаях, когда работник приходит на предприятие; когда работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу; когда у работника не хватает навыков для выполнения своей работы, а также когда происходят серьезные изменения в экономике организации или во внешней среде.

Для обеспечения комплексности контроля системы развития персонала регулярно проводится внешний мониторинг и оценка качества работы персонала в рамках внешней независимой оценки гарантий качества обучения. Данная оценка обусловлена тем, что качество обучения оценивается и признается не только самим персоналом, но и их окружением.

В практике образовательного аудита за рубежом, в частности, в едином пространстве европейского высшего образования, предусматривается оценка качества работы персонала в рамках оценки эффективности внутренних систем развития организации.

³ Аширов, А.Д. Управление персоналом / А.Д. Аширов. – М.: Проспект, 2011. – 432 с.

Корректировка системы развития персоналом возникает на первом этапе ее построения при формировании целей и критериев качественной работы и компетенций персонала, а также при выборе методов реализации взаимодействия с персоналом и методов реализации управленческих решений. Объектами корректировки могут быть параметры работы персонала, отдельные элементы управленческих действий, вся система управленческих действий и параметры развития персонала одновременно.

Подготовка персонала представляет совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающие текущим и перспективным целям организации и обеспечивающие соответствие требований.

Не существует универсального пакета программ и методов, удовлетворяющих всех. В организации осуществляется проведение встреч между представителями разных функциональных групп в интересах решения смежных проблем. Так же поощряются открытые контакты и межличностное общение, развивается институциональный рынок знаний. В сильно централизованных и экономически «закрытых» организациях обучение требует применение сильно структурированных, надежных программ, которые базируются на методах активного обучения на основе собственного опыта.⁴

В качестве основных целей проведения обучения персонала являются: приобретение новых знаний и навыков, повышение мотивации персонала. Проведение программ обучения повышает сплоченность и лояльность персонала, перспектива получения дополнительных знаний, навыков позволяет удерживать персонал в организации, стремящийся к повышению своего профессионального уровня. Более того, для персонала перспектива профессионального роста значит гораздо больше, нежели повышение заработной платы.

Большинство российских организаций отдает предпочтение разного рода краткосрочным программам (бизнес-тренингам и семинарам). В условиях быстрого устаревания знаний именно эти образовательные продукты позволяют наи-

⁴ Баринаева, М. Обучение персонала: формы, методы, показатели эффективности /М. Баринаева // Человек и труд - 2012/10, с. 50-54.

более оперативно и гибко адаптировать персонал к требованиям организации, повлиять на их стереотипы восприятия, мышления и трудовую мотивацию.

Непрерывное обучение существенно меняет сложившееся понимание целей и задач, стоящих перед персоналом. Целью обучения, в первую очередь становится развитие способности осваивать разнообразные и все более сложные виды деятельности, что позволяет без ущерба для персонала преобразовывать профессию и специализацию. Это означает, что обучение не просто дает профессиональную подготовку персоналу, а формирует умение и способность учиться и совершенствоваться.

Суть концепции «непрерывного» обучения состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке персонала в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы развития образования. Принцип непрерывности профессионального обучения персонала обеспечивается поэтапностью и преемственность прохождения каждым сотрудником отдельных ступеней образования на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков. Для этого процесс обучения выстраивается по восходящей линии таким образом, что каждая последующая ступень является логическим продолжением предыдущих и представляет собой законченный цикл обучения.

Целью организации профессионального обучения персонала создано благодаря системе непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых кадров, переподготовки и обучения персонала вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации труда, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением.

Значение квалификации персонала для эффективности применения новых технологий стало столь важным, что в современном менеджменте практически всех индустриально развитых стран мира обучение стало главнейшим признаком развития персонала и получило ранг, равный характеристикам, определяю-

щим принадлежность работника к управленческому или производственному персоналу.

Подготовка персонала тесно связана с другими направлениями планирования персонала, но является относительно самостоятельной сферой кадровой политики. С экономической точки зрения подготовка квалифицированных кадров является эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет этого фактора. Следует заметить, что определение конкретных результатов, достигнутых с помощью подготовки квалифицированных кадров – достаточно сложная методическая задача. Активизируя уже имеющийся потенциал работников, подготовка квалифицированного персонала сводит на нет, а необходимость привлечения рабочей силы со стороны предотвращает сокращение персонала путем устранения дефицита рабочей силы.

Подготовка персонала затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на:

- гарантии (сохранении) рабочего места;
- возможностях профессионального роста;
- доходах работника;
- чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Проблемы с точки зрения социальной эффективности могут проявиться в том случае, если повышению квалификации не будет противопоставлена никакая соответствующая этой квалификации деятельность. В результате этого не будет условий роста, а задачи будут выполняться и без применения полученных квалификаций.

При подготовке должны быть точно определены задачи, строго соответствующие целями персонала в целом.

Следовательно, подготовка персонала является важным элементом в системе развития персоналом как на коллективном, так и на индивидуальном уровнях. Ускорение процесса развития нововведений требует приспособления к по-

стоянно изменяющимся условиям производства, что невозможно без постоянного обновления знаний, навыков, умений. Это обстоятельство создает резкое повышение спроса на высококвалифицированные кадры.

Система непрерывного образования охватывает все уровни, виды и формы обучения; имеет самостоятельные подсистемы, способные дать базовые знания, а затем отслеживает, упреждает и прогнозирует социальное и экономическое развитие общества, постоянно обеспечивает соответствие образовательного, культурного и профессионального уровня личности потребностям ускорения социально-экономического развития страны на основе научно-технического прогресса.

Таким образом, обучение персонала - один из основных факторов совершенствования системы развития персонала в организации. Общее обучение способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным фактором развития труда, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала организации.

1.3 Планирование трудовой карьеры персонала в системе развития персонала

Планирование карьеры необходимо рассматривать как один из важнейших структурных элементов системы развития персонала. Выбор карьеры - выражение личности, а не случайное событие, где играет роль «шанс». Все достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия его личности, той среде, в которой он трудится.

Каждая стадия жизни характеризуется потребностью работать над определенными задачами развития, прежде чем человек сможет передвинуться на следующую стадию. В этом отношении движение по ступеням жизни аналогично потребностям. Персоналу необходимо принимать в расчет требования, проблемы, возможности, характерные для этих стадий.⁵ Отношение персонала между этапами жизни и стадиями карьеры представлено в таблице 1.

⁵ Гетельман, Л. Д., Исаев А. П. Кадровая конкуренция: новые подходы к работе с персоналом / Л. Д. Гетельман, А. П. Исаев // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление.- 2010. -№ 7. С. 12–22.

Таблица 1 - Отношение персонала между этапами жизни и стадиями карьеры

Стадии карьеры	Дорабочий	Установление утверждение	Продвижение	Сохранение	Отставка
Возраст	0-15	15-25	25-35	35-65	65
Стадии жизни	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Взрослость	Зрелость

Успешная карьера является результатом достижения определенных ступеней карьеры к определенному возрасту. Люди, чье продвижение по службе шло не в ногу с их жизненными стадиями, имеют относительно низкую производительность в работе. Осознание человеком собственного жизненного и профессионального пути, возможной его этапности и конфликтности является способом поддержания высокого уровня трудовой мотивации. На рисунке 1 представлены стадии трудовой жизни персонала.

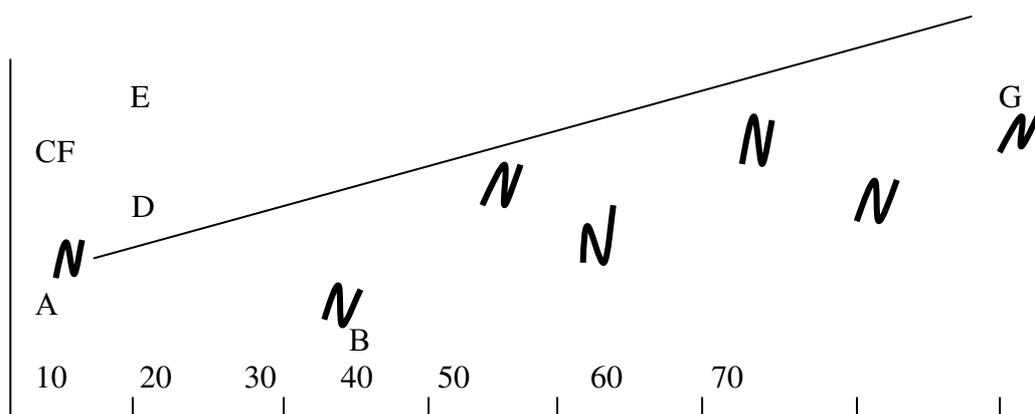


Рисунок 1 – Стадии трудовой жизни персонала

где А – обучение, В – включение, С – достижение успеха, D–профессионализм, Е – переоценка ценностей, F–мастерство, G–пенсионный период.

Как видно из рисунка 1, на собственно деловую жизнь человека приходится пять этапов:

- период начальной карьеры;
- этап, характеризующийся стремлением личности выдвинуть себя, достичь успеха, завоевать авторитет в организации;
- фаза достижения высокого профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения;

- фаза переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора;

- стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитие своих сотрудников, проявляет заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию своей организации, демонстрируя искусство управления.

Принципиально важным при организации трудовой карьеры является то, что удовлетворение дополнительной потребности в квалифицированных работниках осуществляется прежде всего за счет собственного персонала. Персоналу обеспечивается приоритет в предоставлении рабочих мест по профессиям и видам деятельности, которые характеризуются высокой квалификацией, содержательностью, престижностью.⁶

При этом основным контингентом для продвижения становятся работники, которые не удовлетворены своей профессией в связи с малой привлекательностью, монотонностью, условиями труда.

В последнее время особое внимание уделяется трудовой мобильности. Трудовая мобильность в течение жизни персонала представляет собой трудовой путь – последовательность трудовых перемещений в течение жизни персонала, другими словами, последовательность всех занимаемых рабочих мест с указанием времени пребывания на каждом. Совокупность всех трудовых перемещений персонала, является более общим понятием и включает в себя трудовую карьеру.

Схема трудового пути работника представлена на рисунке 2.

Трудовой путь может быть стабильным, если трудовая жизнь персонала ограничивается пределами одного рабочего места, и динамичным, если на трудовом пути имеются смены рабочих мест. Переход работника между рабочими местами фиксируется в результате изменения хотя бы одной из характеристик рабочего места, которое он занимает. В зависимости от направления переходов трудовой путь подразделяется на вертикальный и горизонтальный.

⁶ Гусев, О.А. Оценка кадрового потенциала для формирования эффективной кадровой политики / О.А. Гусев // Управление кадрами. – 2015. - № 2. – С. 52 – 58.

тальный трудовой путь – это последовательность переходов между равнозначными рабочими местами. Если в течение трудовой деятельности осуществляются переходы между рабочими местами различного ранга, то это будет вертикальный трудовой путь. Вертикальный трудовой путь разделяется на карьеру (продвижение вверх) и на нисходящий трудовой путь – деградация.

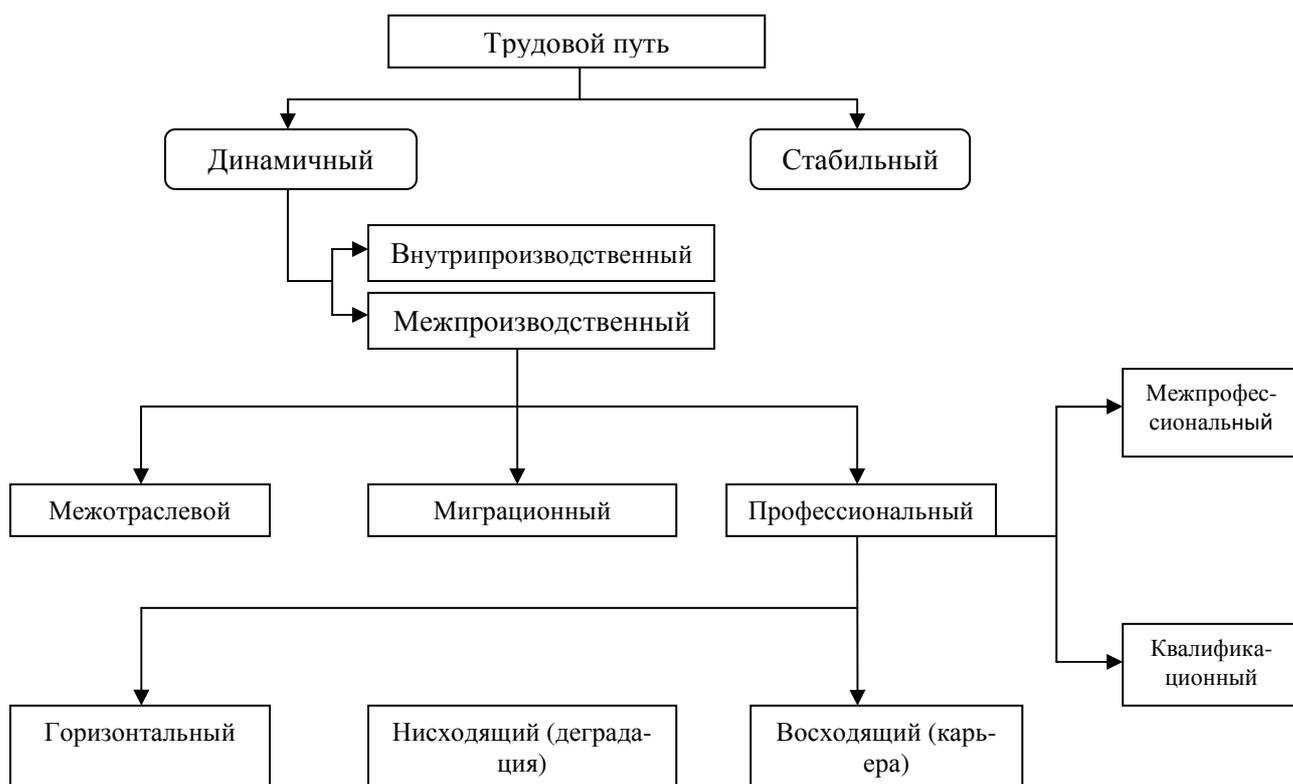


Рисунок 2 – Типы трудового пути

Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам работник, с ростом квалификации, знаний. Формирование целей карьеры – это постоянный процесс.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что персонал в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития персонала в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальном, подъем на более высокую ступень карьеры;
- горизонтальном, имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).
- центростремительном – движение к руководству организации.⁷

Понятие стадий карьеры очень важно для понимания и управления карьерой. Важно также принять во внимание и жизненные этапы. Люди проходят по ступеням карьеры как и по ступеням жизни. Поэтому необходимо понять это взаимодействие. Наиболее упрощенная версия выделяет шесть стадий.

Таблица 2 – Этапы карьеры и потребности персонала

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	2	3	4	5
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда

⁷ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб.пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с. – (Высшее образование)

Продолжение таблицы 2

Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоуверждения, достижения большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация, уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Таким образом, программы продвижения по службе помогают организациям использовать способности персонала в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применять свои способности. Вместе с тем надо иметь в виду, что основой всех передвижений по службе должно быть прежде всего знания, образование, квалификация, способности. В этом случае развитие карьеры основывается на неукоснительном использовании одного из важнейших принципов менеджмента, состоящего в том, что развитие должно обеспечить минимальный разрыв между целями организации и целями отдельных ее работников.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АМУРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

2.1. Анализ внутренней и внешней среды Амурского государственного университета

Оценка окружения. Макросреду организации, в первую очередь, определяют четыре группы факторов: политические, экономические, социально-демографические и технологические. Анализ, при котором рассматриваются указанные факторы, и определяется их влияние на деятельность организации, носит название PEST-анализ.

В таблице 3 проведен PEST-анализ ФГБОУ ВО «АмГУ».

Таблица 3 – PEST-анализ ФГБОУ ВО «АмГУ»

<i>Политические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
- налоговое законодательство в отношении бюджетных учреждений; - направления единой государственной политики в области образования; - изменение политической ситуации в стране.	- экономическая ситуация в стране; - высокая конкуренция на рынке образовательных услуг Амурской области; - уровень инфляции, что в том числе сказывается на уровне оплаты за образовательные услуги.
<i>Социально-демографические факторы</i>	<i>Технологические</i>
- тенденции здорового образа жизни; - изменение предпочтений потребителей в сфере образовательных услуг.	- развитие информационных технологий; - развитие систем управления в области образования.

Указанные в таблице 3 факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность университета.

Оценка мезосреды. Для оценки факторов мезосреды необходимо провести оценку следующих факторов:

- поставщики;
- конкуренты;
- потребители.
- рынок.

Оценка факторов мезосреды представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка факторов мезосреды

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
Поставщики	Поставщики ФГБОУ ВО «АмГУ» представлены поставщиками товаров и услуг, используемых для осуществления текущей и стратегической деятельности учреждения. К поставщикам товаров относятся: поставщики канцелярских товаров для административного персонала, поставщики офисной мебели и офисной техники, а также прочие поставщики. Поставщики услуг представлены поставщиками тепловой и электрической энергии, а также прочими поставщиками услуг.
Покупатели	Потребители образовательных услуг ФГБОУ ВО «АмГУ» представлены населением Амурской области различных возрастов, в связи с возможностью получения высшего образования в очной форме (в таком случае, потребителями образовательных услуг являются выпускники школ) и в форме заочного обучения (в данном случае, потребителями образовательных услуг ФГБОУ ВО «АмГУ» являются граждане различного возраста), а также работодатели.
Конкуренты	Основными конкурентами ФГБОУ ВО «АмГУ» на Дальнем Востоке являются: ФГБОУ ВО «ДВФУ» (Дальневосточный Федеральный университет), ФГБОУ ВО «СахГУ» (Сахалинский государственный университет), а также ФГБОУ ВО «ТОГУ» (Тихоокеанский государственный университет). Основными конкурентами в Амурской области ФГБОУ ВО «АмГУ» являются ФГБОУ ВО «ДальГАУ» и ФГБОУ ВО «Благовещенский государственный педагогический университет». Данный университеты осуществляют подготовку студентов по специальностям, разным направлениям подготовки. Указанные конкуренты имеют широкий выбор факультетов.
Рыночные условия	Рыночные условия определяются уровнем конкуренции, ценами на образовательные услуги конкурентов, барьерами при входе в отрасль, а также прочими факторами.

Указанные в таблице 4 факторы мезосреды могут создавать определенные угрозы для деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ».

Проведем оценку угроз на основе модели пяти сил Портера, которая включает в себя:

- анализ угрозы появления альтернативных услуг;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Результаты анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ угроз по модели пяти сил Портера

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
Анализ угрозы появления альтернативных услуг	<p>Альтернативные услуги – это услуги, которые представляются другими, но на самом деле являются такими же, как и уже существующие. ФГБОУ ВО «АмГУ» предоставляет возможность получения высшего образования как в очной, так и в заочной форме обучения и получения степени бакалавриат, специалист, магистр. Также на базе ФГБОУ ВО «АмГУ» действует академический колледж, являющийся ступенью на пути получения высшего образования. В университете реализуется программа «Два диплома», позволяющая освоить до четырех дополнительных профессиональных программ (срок обучения по каждой программе - 1-2 года). Для подготовки учащихся 9-11 классов в университете действует вечерний лицей. К тому же, в ФГБОУ ВО «АмГУ» проводятся курсы повышения квалификации и курсы профессиональной переподготовки. Таким образом, ФГБОУ ВО «АмГУ» предоставляет широкий спектр образовательных услуг.</p>
Анализ угрозы появления новых игроков	<p>Конкуренция в сфере предоставления образовательных услуг небольшая. Конкурентами на Дальнем Востоке являются: ФГБОУ ВО «ДВФУ», ФГБОУ ВО «СахГУ», а также ФГБОУ ВО «ТОГУ».</p> <p>В Дальневосточном Федеральном округе действует большое число ВУЗов, осуществляющих подготовку студентов по различным специальностям. Указанные учебные заведения имеют длительный опыт работы в сфере образования, в связи с чем, получили положительную репутацию.</p> <p>Таким образом, появление новых ВУЗов в ДФО возможно, но, вряд ли, они составят серьезную конкуренцию действующим на данный момент времени.</p>
Анализ рыночной власти поставщиков	<p>Основными поставщиками ФГБОУ ВО «АмГУ» являются поставщики канцелярских товаров, офисных принадлежностей и мебели, а также технических средств.</p> <p>При повышении цен на указанные ресурсы, возрастает их себестоимость услуг. В связи с чем, возникает угроза потери части потребителей образовательных услуг. Отметим, что ФГБОУ ВО «АмГУ» сотрудничает с проверенными поставщиками качественных материалов и услуг, что снижает риск угрозы рыночной власти поставщиков. Также нередки случаи не соблюдения сроков поставки средств связи поставщиками. Поэтому ликвидировать риск рыночной власти поставщиков не представляется возможным. При этом возможно максимально снизить рассматриваемый риск, посредством отказа от услуг поставщиков, нарушающих договорные обязательства и поиска новых поставщиков.</p>
Анализ рыночной власти потребителей	<p>Потребители на рынке образовательных услуг играют не меньшую роль, чем поставщики. Стоимость образовательных услуг на сегодняшний день варьируется достаточно серьезно, поэтому потребители стремятся выбрать ВУЗ, предлагающий наиболее низкие цены на обучение из возможных</p>
Анализ уровня конкурентной борьбы	<p>Конкуренция на рынке образовательных услуг не велика, в связи с разной направленностью обучения ВУЗов Амурской области.</p> <p>Так как ФГБОУ ВО «АмГУ» предоставляет широкий спектр образовательных услуг, что повышает уровень конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг. ФГБОУ ВО «БГПУ» оказывает услуги по повышению квалификации, что повышает уровень конкуренции на рынке образовательных услуг в области повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров.</p> <p>ФГБОУ ВО «АмГУ» имеет высокий уровень деловой репутации, что повышает уровень его конкурентоспособности. К тому же, среди населения Амурской области, считается, что получение высшего образования в ФГБОУ ВО «АмГУ» является более престижным, чем в других ВУЗах Амурской области из-то сказывается на высоком уровне конкурентоспособности университета.</p>

В настоящее время, высшие учебные заведения не ведут жесткой борьбы за потребителя, население страны. В связи с чем уровень конкурентной борьбы в рассматриваемой сфере небольшой.

Анализ внутренней среды

Рассмотрим элементы внутренней среды ФГБОУ ВО «АмГУ»:

- кадровый срез;
- организационный срез;
- производственный срез;
- маркетинговый срез;
- финансовый срез.

Кадровый срез.

Среднесписочная численность основного персонала Амурского государственного университета составляет 855 сотрудников, из них: 4 работника – руководящего персонала (ректор и 3 проректора, в том числе: 3 доктора наук и 1 кандидат наук), 285 работников профессорско-преподавательского состава, 14 научных работников, 118 работников административно-хозяйственного персонала (АХП), 24 работника инженерно-технического персонала (ИТП), 121 человек – учебно-вспомогательный персонал (УВП) и 289 человек – прочий персонал.

На рисунке 1 представлена структура персонала ФГБОУ ВО «АмГУ» по состоянию на 31.12.2016 г.

Третья часть в структуре университета составляет персонал, занимающийся учебной и научной деятельностью.

Порядок приема и увольнения сотрудников университета представлен Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными приказом ректора ФГБОУ ВО «АмГУ» № 336-ОД от 05.12.2012 г.

Общая штатная численность профессорско-преподавательского состава (ППС) ФГБОУ ВО «АмГУ» определяется положениями Министерства образования и науки РФ. Рациональное распределение штатной численности ППС по кафедрам ФГБОУ ВО «АмГУ», исходя из установившейся общей численности,

является важной задачей организации учебно-воспитательного процесса.

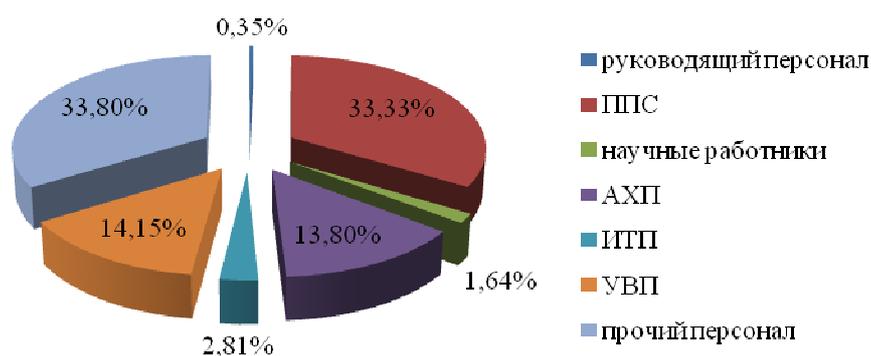


Рисунок 1 - Структура персонала ФГБОУ ВО «АмГУ» по состоянию на 31.12.2016 г.

Величина общей нагрузки кафедры и среднегодовой нагрузки преподавателя меняется ежегодно и зависит от многих факторов. В целом такая методика зачастую не позволяет прогнозировать штатную численность ППС отдельно взятой кафедры и влияет на организацию учебно-воспитательного процесса.

Организационный срез. Организационная структура ФГБОУ ВО «АмГУ» имеет линейно-функциональный тип связей. Ректор ФГБОУ ВО «АмГУ» реализует полномочиями единоличного руководителя. Взаимоотношения между сотрудниками учреждения имеют вертикальные и горизонтальные связи.

Горизонтальные связи представлены коммуникациями сотрудников одного или разных факультетов, находящихся на одной ступени организационной структуры учреждения. Вертикальные связи представлены коммуникациями между сотрудниками одного факультета и начальником факультета, либо начальником факультета и руководством учреждения.

Основными документами, определяющими цели и задачи учреждения являются учредительные документы, которые определяют основные направления деятельности учреждения. Учредительные документы являются основанием для деятельности учреждения.

Должностные обязанности сотрудников, оформленные отдельным до-

кументом, определяют цели и задачи каждого сотрудника. Выполнение должностных обязанностей является обязательным для каждого сотрудника учреждения.

Все сотрудники ФГБОУ ВО «АмГУ» работают на основании трудового договора, заключаемого при приеме на работу. Трудовой договор определяет условия работы сотрудника: занимаемая должность, продолжительность рабочего дня, размер оплаты труда и прочее. Также при приеме на работу каждый сотрудник подписывает договор о материальной ответственности, определяющий ответственность сотрудников за порчу и хищения имущества учреждения.

Каждый сотрудник при приеме на работу проходит испытательный срок, который, как правило, составляет три месяца. Во время испытательного срока сотрудник проходит обучение, знакомится с особенностями деятельности учреждения, получает все необходимые сведения, требующиеся для дальнейшей работы.

Производственный срез включает:

- реализация образовательных услуг;
- осуществление исследований и разработок.

Основными услугами ФГБОУ ВО «АмГУ» являются услуги в сфере образования. ФГБОУ ВО «АмГУ» ведет подготовку студентов по различным специальностям. В настоящее время осуществляются исследования и разработки в отношении создания новых образовательных услуг.

В ФГБОУ ВО «АмГУ» осуществляется подготовка студентов по следующим уровням образования:

- среднее общее образование;
- среднее профессиональное образование;
- высшее образование (бакалавриат);
- высшее образование (специалитет);
- высшее образование (магистратура);
- высшее образование (подготовка кадров высшей квалификации);

- дополнительное образование.

Магистерские программы, реализуемые в ФГБОУ ВО «АмГУ», ориентированы на рынок труда и на тесное сотрудничество с работодателями. Кроме того, они учитывают условия вхождения отечественной высшей школы в общеевропейскую систему высшего образования. Диплом магистра рассматривается как более высокая по отношению к специалисту ступень образования.

Магистратура позволяет сделать осознанный плавный переход из одной специальности в другую или дополнить базовое образование. Магистерские программы построены таким образом, чтобы давать углубленные знания в целом комплексе дисциплин. Студенты получают навыки исследовательской и преподавательской работы, умеют систематизировать и обобщать информацию.

Таким образом, ФГБОУ ВО «АмГУ» предоставляет возможность получения широкого спектра образовательных услуг.

Маркетинговый срез включает:

- стратегия образовательных услуг, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

В настоящее время стратегия ФГБОУ ВО «АмГУ» представлена целью увеличения объемов реализации образовательных услуг, посредством увеличения числа обучающихся. Настоящая концепция не представляет собой утвержденный руководством документ является «негласной» концепцией.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в учреждении:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Проведенный анализ внутренней среды позволил определить основные аспекты деятельности учреждения, представляющие собой факторы, оказывающие влияние на деятельность ФГБОУ ВО «АмГУ».

Основными стратегическими приоритетами ФГБОУ ВО «АмГУ» в крат-

косрочной и среднесрочной перспективе являются:

- удержание лидерства в сегменте образовательных услуг, как по общему объему доходов, так и по темпам роста на наиболее динамичном направлении образовательных услуг;

- активное развитие деятельности факультетов для реализации потенциала роста с темпами выше среднерыночных;

- повышение квалификации преподавателей учреждения, достижение высокого уровня квалификации специалистов учреждения.

На деятельность ФГБОУ ВО «АмГУ» оказывают влияние факторы SWOT-анализа (таблица 6).

Таблица 6 –SWOT-анализа ФГБОУ ВО «АмГУ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1) Наличие государственной аккредитации;	1) Учебные корпуса и общежития университета требуют капитального ремонта, так как находятся в плохом состоянии;
2) Территориальное расположение. Учебные корпуса и некоторые общежития расположены в одном месте, что дает преимущество доступного перемещения студентов;	2) Университету не хватает помещений, для организации научно-исследовательских центров;
3) Обладает развитой инфраструктурой (бассейн, тренажёрный зал), приносящей дополнительный доход университету, а также позволяет студентам с пользой проводить свободное время;	3) Студенты университета обладают слабыми возможностями реализовать себя;
4) Оказывает дополнительные услуги для жителей Амурской области;	4) Высокие цены на обучение в университете, по сравнению с установленными ценами других высших учебных заведений Амурской области;
5) Открытие лицея на базе университета;	5) Использование нелицензионного программного обеспечения, приводит к постоянным сбоям программ;
6) Расположен в приграничной зоне, связи с этим население Китая так же могут обучаться в университете;	6) В университете выделяется малое количество бюджетных мест;
7) Осуществляет подготовку выпускников по различным специальностям, направлениям подготовки;	7) Ограничение в финансовых ресурсах для эффективной и комплексной реализации стратегических направлений развития университета.
8) Обладает богатой научно-информационной базой;	
9) Единственный университет в Амурской области, занимающийся подготовкой специалистов для космодрома.	

Продолжение таблицы 6

1 Возможности	2 Угрозы
1) Адаптация образовательных программ к профессиональным стандартам с учетом интересов ключевых работодателей и создание системы адресного трудоустройства выпускников;	1) Развитие новых форм и средств технического обеспечения дистанционных технологий ведет к повышению конкуренции на российском рынке образовательных услуг;
2) Развитие дистанционных технологий с учетом клиенто-ориентированного подхода, современных технологий и законодательств;	2) Снижение финансирования, сокращение персонала, ухудшение условий и уровня оплаты труда по ряду объективных причин;
3) Интеграция образовательных программ СПО и ВПО и развитие прикладного бакалавриата;	3) Общая демографическая проблема;
4) Развитие системы ДО/ДПО с учетом постоянных изменений на рынке ДО / ДПО;	4) Снижение на рынке дополнительного профессионального образования и уменьшение средств от данного вида деятельности из-за ужесточения конкуренции;
5) Участие в процессах международной интеграции;	5) Потеря управляемости вследствие изменения законодательства, не всегда хорошо прогнозируемых действий и неопределенной ситуации в системе управления образованием;
6) Применение современных интернет-технологий для продвижения и привлечения абитуриентов и слушателей;	6) Новые требования государства к качеству образования, реализуемые через различные инструменты контроля (аккредитация, лицензирование, мониторинг эффективности вузов, рейтинги и т. д.);
7) Получение и использование внебюджетных источников финансирования для реализации образовательных, научных и инновационных программ и проектов, а также социальных программ и программ развития материально-технической базы;	7) Снижение качества подготовки в школах по отдельным дисциплинам (физика, химия) при низкой активности старшеклассников в выборе ЕГЭ по физике как условия поступления на технические направления подготовки.
8) Корпоративное брендинг вуза – формирование позитивного узнаваемого бренда за пределами города и региона.	

SWOT-анализ показывает мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для расширения возможностей:

- предоставление дополнительных услуг (посещения тренажёрного зала, бассейна, комбината питания; предоставление в аренду спортивных площадок для проведения соревнований) для населения Амурской области;

- усиление роли научно-исследовательских работ в деятельности кафедр за счет активного участия в конкурсах грантов, олимпиадах и научно-практических семинарах;

- организация конференций с представителями сопредельным странам

для развития международных отношений, что приведет к появлению новых связей и возможностей, сотрудничая с более развитыми международными вузами;

- развитие научно-исследовательских программ, приведет к появлению возможности у студентов участвовать в программе по обмену, что в последствии очень благотворно повлияет на имидж университета;

- повышение мотивации труда преподавателей и студентов;

- обучение иностранных студентов для поднятия престижа университета;

- активный поиск развития университета, открытие новых специальностей необходимых для строительства нефтеперерабатывающих и газоперерабатывающих заводов, а также космодрома;

- участие в грантах по застройке территории университета, развитие инфраструктуры вуза.

Наличие конкурентных преимуществ ФГБОУ ВО «АмГУ» позволяет повысить его конкурентоспособность, за счет более высоких результатов деятельности учреждения.

В таблице 7 представлены преимущества деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ».

Таблица 7 – Преимущества деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ»

Преимущества	Описание преимуществ
1	2
1) Наличие постоянного спроса на образовательные услуги	Университет стремится к удержанию высоких позиций на рынке образовательных услуг, в связи с чем в ФГБОУ ВО «АмГУ» установлены приемлемые цены на платное обучение
2) Рост объемов продаж образовательных услуг	Отмечается увеличение выручки от реализации образовательных услуг учреждения, а соответственно и чистой прибыли
3) Высокий уровень конкурентоспособности учреждения	ФГБОУ ВО «АмГУ» обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности в отрасли, в связи с наличием определенного перечня конкурентных преимуществ

Продолжение таблицы 7

1	2
4) Постоянный мониторинг результатов деятельности учреждения	Данное конкурентное преимущество позволяет выявить проблемы в деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ» и разработать направления их решения, что обеспечивает высокую эффективность деятельности учреждения и повышает уровень его конкурентоспособности
5) Наличие положительной деловой репутации учреждения	Руководство ФГБОУ ВО «АмГУ» дорожит каждым студентом, в связи со стремлением сохранить положительную деловую репутацию учреждения на рынке образовательных услуг
6) Наличие постоянного коллектива	Наличие постоянного трудового коллектива снижает текучесть кадров и снижает востребованность в обучении новых сотрудников

Представленные в таблице 7 преимущества, позволяют сделать вывод о высоком уровне конкурентоспособности ФГБОУ ВО «АмГУ».

Проведенный анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества ФГБОУ ВО «АмГУ», показывает исследуемое учреждение является конкурентоспособным. Это подтверждается основной целью деятельности университета: предоставление образовательных услуг, уровень качества которых соответствует требованиям потребителей. Данная цель определяет задачи деятельности учреждения, направленные на создание конкурентоспособных услуг, обеспечивающих прирост доходов ВУЗа и увеличение доли рынка образовательных услуг.

Преимуществом деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ» является соблюдение сотрудниками норм и правил корпоративной этики, что обеспечивает вежливое отношение персонала учреждения с контрагентами, а также между собой. Отметим, что персонал ФГБОУ ВО «АмГУ» проходит аттестацию, результаты которой сказываются на величине оплаты труда сотрудников. Но, несмотря на это, основной внутренней проблемой в деятельности учреждения является недостаток уровня квалификации персонала.

Таким образом, проведенный анализ факторов, оказывающих влияние на деятельность учреждения, позволил выявить ряд преимуществ в деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ». Все эти преимущества являются конкурентными преимуществами. Конкурентным преимуществом является особенность деятельности учреждения, которая в большей степени отмечается в деятельности конкретного ВУЗа, но также может присутствовать и в других учреждениях, осуществляющих подобные виды деятельности, но в меньшей степени.

Проведенный анализ преимуществ деятельности ФГБОУ ВО «АмГУ» и его конкурентов показал наличие схожих преимуществ, при этом некоторые преимущества в учреждении проявляются достаточно ярче, что позволяет их охарактеризовать, как конкурентные преимущества.

2.2 Краткая характеристика службы Управления персоналом Амурского государственного университета

Одним из структурных подразделений АмГУ является служба Управления персоналом, которое непосредственно подчиняется ректору университета. В состав Управления входят структурные подразделения - отдел кадров, документационный отдел, архив, отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций. Служба Управления является самостоятельным структурным подразделением АмГУ, создан и действует на основании приказа ректора АмГУ от 14.01.2015 № 01-ш. Начальник Управления персоналом назначается на должность и освобождается от нее приказом ректора АмГУ.

Общее количество сотрудников Управления составляет 16 чел.

Одними из основных задач Управления персоналом являются:

- разработка стратегий на основе анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического развития персонала, организационного проектирования и взаимодействия подразделений с применением передовых технологий, политики и предложения об их практическом применении в Управлении персоналом АмГУ;

- применение методов управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талан-

тов, определения удовлетворенности работой, моделировать поведение персонала;

- проведение анализа деятельности по управлению персоналом и разработка показателей эффективности работы;

- формирование планов и мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей университета, обеспечение их выполнения в установленные сроки и в полном объеме;

- определение зон ответственности работников и подразделений, постановка задач руководителям подразделений и обеспечение ресурсами для их исполнения по вопросам управления персоналом;

- работа с информационными системами и базами данных по персоналу, системами управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений;

- контроль процессов в области развития персонала и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов реализации управленческих решений, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей;

Основными функциями Управления являются: формирование и развитие кадровой политики АмГУ в соответствии со стратегическими направлениями развития университета; разработка, реализация и совершенствование системы управления персоналом АмГУ; администрирование процессов и документооборота по управлению персоналом АмГУ; организация и управление системой поиска, подбора, изучения, приема и адаптации персонала в интересах структурных подразделений и университета в целом; формирование непрерывного развития персонала, совершенствование институтов кадрового резерва (внутреннего, внешнего) и наставничества; обеспечение безусловного выполнения в установленные сроки приказов и распоряжений ректора АмГУ; управление работой структурных подразделений управления персоналом в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации; формирование и поддержание здорового социально-психологического климата в АмГУ.

Служба Управления персоналом в своей деятельности руководствуется действующим законодательством РФ, приказами и распоряжениями ректора АмГУ, Политикой в области качества, целями АмГУ и подразделения в области качества, Правилами внутреннего трудового распорядка, правилами по охране труда, технике безопасности, пожарной безопасности, документацией СМК АмГУ(приложение Б, В).

Целью деятельности Управления является привлечение, эффективное использование и развитие высококвалифицированных специалистов.

Непосредственное руководство деятельностью Управления осуществляет начальник Управления персоналом. Годовой план работы Управления составляется начальником, утверждается ректором АмГУ. Обязанности, права и ответственность работников Управления определяются должностными инструкциями. Распределение обязанностей между работниками структурных подразделений производится начальниками структурных подразделений по согласованию с начальником Управления персоналом.

Проанализируем динамику численности персонала службы Управления персоналом за последние пять лет в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика численности персонала службы Управления персоналом.

Среднесписочная численность, чел.	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Начальники	1	1	1	2	2
Менеджеры по персоналу	6	5	5	4	4
Юрисконсульты	0	0	0	2	3
Заведующий архивом	0	0	0	1	1
Документоведы	0	0	0	2	2
Заведующие от-делами	0	0	0	1	1

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Специалист по охране труда (1 категория)	0	0	0		1
Инженеры по охране окружающей среды	0	0	0	1	1
Инженер по противопожарной профилактике	0	0	0	1	1
ИТОГО	7	6	6	16	16

Как видно из таблицы 8 среднесписочная численность персонала за последние два года возросла. Превышение среднесписочной численности персонала в 2015 и 2016 годах по сравнению с предыдущими годами объясняется объединением нескольких отделов в одно Управление (юридический отдел, отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, отдел кадров, отдел документационного обеспечения).

Все эти мероприятия были созданы в целях оптимизации рабочих процессов, оценки текущего положения дел в службе Управления и совершенствования структуры развития университета.

2.3 Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета

Обучение персонала Управления проходит либо внутри университета либо вовне, когда используются услуги специализированных образовательных учреждений. При этом виды обучения могут существенно различаться.

Не существует универсального пакета программ и методов, удовлетворяющих всех. В университете организуется проведение встреч между представителями разных функциональных групп в интересах решения смежных про-

блем. В университете поощряются открытые контакты и межличностное общение, развит институциональный рынок знаний. В сильно централизованных и экономически «закрытых» организациях обучение требует применения сильно структурированных, надежных программ, которые базируются на методах активного обучения на основе собственного опыта.

В Управлении действует система внутривузовского обучения, в котором используются различные технологии, включая самые современные.

В качестве основных целей проведения обучения Управления являются: приобретение новых знаний и навыков, повышение мотивации персонала. Проведение программ обучения повышает сплоченность и лояльность персонала Управления, перспективу получения дополнительных знаний, навыков и позволяет удерживать менеджеров по персоналу, стремящихся к повышению своего профессионального уровня. Более того, для некоторых менеджеров по персоналу Управления перспектива профессионального роста значит гораздо больше, нежели повышение заработной платы.

Большинство российских университетов отдает предпочтение разного рода краткосрочным программам (бизнес-тренингам и семинарам). В условиях быстрого устаревания знаний именно эти образовательные продукты позволяют наиболее оперативно и гибко адаптировать менеджеров по персоналу к требованиям АмГУ, повлиять на их стереотипы восприятия, мышления и трудовую мотивацию.

Непрерывное обучение существенно меняет сложившееся понимание целей и задач, стоящих перед сотрудниками службы Управления. Целью обучения, в первую очередь становится развитие способности осваивать разнообразные и все более сложные виды деятельности, что позволяет без ущерба для менеджеров по персоналу Управления преобразовывать профессию и специализацию. Это означает, что обучение не просто дает профессиональную подготовку менеджерам, а формирует умение и способность учиться и совершенствоваться.

Суть концепции «непрерывного» обучения состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке персонала

Управления в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы развития образования. Принцип непрерывности профессионального обучения менеджеров по персоналу Управления обеспечивается поэтапностью и преемственностью прохождения каждым менеджером отдельных ступеней образования на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков. Для этого процесс обучения выстраивается по восходящей линии таким образом, каждая последующая ступень является логическим продолжением предыдущих и представляла собой законченный цикл обучения.

Динамика среднесписочной численности персонала службы Управления по образовательному уровню представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика среднесписочной численности службы Управления персоналом по образовательному уровню

Должность	Среднесписочная численность, чел.	Фактический образовательный уровень	
		имеют одно высшее образование	имеют два и более высших образования
1	2	3	4
Всего	16		
Начальники	2	1	1
Менеджеры по персоналу	4	4	0
Юрисконсульты	3	3	0
Заведующий архивом	1	0	1
Документоведы	2	1	1
Заведующий отделом	1	0	1
Специалист по охране труда (1 категория)	1	1	0
Инженер по охране окружающей среде	1	1	0
Инженер по противопожарной профилактике	1	1	0
ИТОГО	16	12	4

Как видно из таблицы 9, одно высшее образование имеет 12 чел., два высших образования имеют 4 чел.: начальник отдела гражданской обороны и чрезвычайных отношений - Вакуленко О.Н., заведующий архивом – Капустина Я.В., заведующий документационным отделом – Ковалёва Т.Г., документовед-

документационного отдела – Огородникова Т.А. Начальник службы Управления персоналом Кальницкая Я.В. имеет три высших образования.

Целью организации профессионального обучения персонала Управления создано благодаря системе непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых кадров, переподготовки и обучения менеджеров вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации труда, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально-квалификационным продвижением.

Подготовка персонала затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на:

- гарантии (сохранении) рабочего места;
- возможностях профессионального роста;
- доходах работника;
- чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Проблемы с точки зрения социальной эффективности могут проявиться в том случае, если повышению квалификации не будет противопоставлена никакая соответствующая этой квалификации деятельность. В результате этого не будет условий роста, а задачи будут выполняться и без применения полученных квалификаций.

При подготовке должны быть точно определены задачи, строго соответствующие целями Управления персоналом АмГУ в целом.

Система непрерывного образования охватывает все уровни, виды и формы обучения; имеет самостоятельные подсистемы, способные дать базовые знания, а затем отслеживает, упреждает и прогнозирует социальное и экономическое развитие общества, постоянно обеспечивает соответствие образовательного, культурного и профессионального уровня личности потребностям ускорения социально-экономического развития страны на основе научно-технического прогресса.

В таблице 10 представлена динамика численности проходивших повышение квалификации персонала Управления.

Таблица 10 – Динамика численности проходивших повышение квалификации персонала службы Управления

Структурные подразделения Управления персоналом	Должность	Направление подготовки	Количество		
1	2	3	4		
	Начальник	Управление работами в организации (2016 год) Иностранный язык для специальных целей (2014) год	1 1		
Отдел кадров	Менеджеры по персоналу	Трудовые книжки в переходный период: проводим полный аудит и исправляем ошибки (2012 год)	2		
		Управление персоналом. Проверки ГИТ: новый закон – новые правила (2012 год)	2		
		Оптимальные методы решения профессиональных задач с помощью справочно-правовых систем Консультант Плюс (2014 год)	5		
		1С: Предприятие 8. Управление персоналом (2013 год)	1		
		Кадры решают всё (2012 год)	1		
		Управление персоналом. Зарплата, пособия, больничные: что важно знать кадровику (2013 год)	1		
		Управление персоналом: Документирование трудовых отношений в соответствии с ТК РФ: рекомендации (2014 год)	1		
		Новое в трудовом праве: сложные случаи, проблемы и коллизии (2013 год)	1		
		Управление персоналом: Увольнения по сложным основаниям: как избежать проблем (2013 год)	1		
		Управление персоналом. VIII Всероссийский кадровый форум. Человеческий ресурс как фактор экономического роста (2012 год)	1		
			2		
		Юрисконсульты		Правовое обеспечение деятельности организации. Реформа договорного права: новеллы ГК РФ, актуальная судебная практика (2015 год)	1
				Правовое обеспечение деятельности организации. Трудовое законодательство в 2015 году: новеллы, практика разрешения сложных и спорных вопросов (в помощь юристу компании) (2015 год)	1
					1
Отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций	Начальник	Повышения квалификации руководящих работников и специалистов «Безопасность и охрана труда» (2014 год) Обучения должностных лиц и специалистов ГО и РСЧС по категории «Руководители (работники) органов управления ГОиРСЧС организаций (2014 год)	1 1		
	Инженер по охране окружающей среды	Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с опасными отходами (2013 год)	1		

Из таблицы 10 видно, что сотрудники Управления ежегодно проходят обучение, исходя из того какую должность занимает каждый из сотрудников.

Значение квалификации менеджеров по персоналу Управления для эф-

фективности применения новых технологий стало столь важным, что в современном менеджменте обучение стало главнейшим признаком классификации персонала.

Подготовка квалифицированного персонала представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника.

Подготовка персонала тесно связана с другими направлениями планирования персонала, но является относительно самостоятельной сферой кадровой политики. С экономической точки зрения подготовка квалифицированных кадров является эффективной в том случае, если связанные с ней издержки ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет этого фактора. Следует заметить, что определение конкретных результатов, достигнутых с помощью подготовки квалифицированных кадров – достаточно сложная методическая задача. Активизируя уже имеющийся потенциал работников, подготовка квалифицированного персонала сводится на нет необходимость привлечения рабочей силы со стороны и предотвращает сокращение персонала путем устранения дефицита рабочей силы.

Следовательно, подготовка персонала является важным элементом в системе развития персоналом как на коллективном, так и на индивидуальном уровне. Ускорение процесса реализации нововведений требует приспособления к постоянно изменяющимся условиям производства, что невозможно без постоянно обновления знаний, навыков, умений. Это обстоятельство создает резкое повышение спроса на высококвалифицированные кадры.

2.4 Анализ системы развития персонала службы Управления персоналом

Повышение квалификации персонала Управления является формированием и поддержанием кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства менеджеров по персоналу, формирование у них современного экономи-

ческого мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования организации в целом. Большинство форм повышения квалификации связано с конкретными изменениями в технике, технологии, организации, ассортименте продукции. Растущий разрыв во времени между переподготовкой и намечаемыми изменениями не изменяет сути этой зависимости.

Повышение квалификации – это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Именно профессиональное развитие системы в соответствии с постоянно изменяющимися условиями трудовой деятельности представляет собой главное содержание повышения квалификации.

Для повышения гибкости постоянно действующей системы повышения квалификации, приближения ее к пользователю организации способствует создание сети небольших учебных пунктов, обладающих значительной юридической и финансовой самостоятельностью.

Временные или постоянно действующие формы повышения квалификации – это только звенья общей системы непрерывного образования. Базовая подготовка создает определенный потенциал знаний, развивая способности, а также, что не менее важно, потребности в непрерывном обновлении образования:

- во-первых, речь идет о солидной общеобразовательной подготовке и широком профиле специальной подготовки. В противном случае образовательный процесс будет носить тупиковый характер.

- во-вторых, необходим отказ от максимально возможного объема информации в пользу проблемного построения программ обучения (развития принципа «научить учиться»).

Есть и другие необходимые условия развития системы непрерывного образования: развитое кадровое планирование на уровне организаций (с учетом связей с научными и учебными заведениями), государственное финансирование, льготная налоговая политика и законодательная поддержка новых форм кооперации науки, образования и производства. Очевидно, что непрерывное образо-

вание не является очередной стадией развития системы образования, а выступает как необходимая составная часть процесса интеграции науки, образования и производства.

Амурский государственный университет располагает собственной системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. В настоящее время на передний план выдвигается чрезвычайно важная задача - обеспечить подготовку персонала нового типа. Его важнейшими качествами становятся профессиональная гибкость и мобильность, т.е. способность в случае необходимости быстро переквалифицироваться или даже сменить профессию. Обязательные элементы квалификации - солидное общее образование, широкая профессиональная подготовка и высокий культурно-технический уровень, умение быстро обновлять и пополнять знания.

Появление новых технологий ведет к качественному изменению не только профессиональной, но и квалификационной структуры персонала. Усиление инновационных процессов в сфере современного развития сопровождается смещением рабочих мест к уровням, требующим более высокой профессиональной подготовки. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний персонала.

Повышение квалификации персонала Управления необходимо для обеспечения профессионального роста сотрудников, повышения их знаний, совершенствования навыков и умений выполнять более сложные работы.

Повышение квалификации персонала возможно через:

- направление работников на курсы повышения квалификации;
- получение дополнительного образования в высших и средних специальных учебных заведениях;
- обмен знаний и опытом.

Повышение квалификации работников - один из основных факторов системы развития персонала в организации. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным

фактором системы развития персонала, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала организации.

Таким образом, персонал Управления должен обладать способностью к мышлению, к работе в творческих коллективах, а также четко представлять себе хозяйственные, социальные и культурные аспекты введения новых технологий. Кроме того, ему необходимы дисциплинированность, инициативность, чувство ответственности, коммуникабельность, преданность и творческое отношение к делу - так называемые экстрафункциональные характеристики.

Новые реалии настоятельно требуют пересмотра представлений о критериях эффективности работы персонала службы Управления, методах планирования, стимулирования, организации и контроля его деятельности. В этой связи особое значение приобретает управление подразделениями университета, предметом деятельности которых является персонал.

Персонал службы Управления персоналом является ключевым ресурсом качественного обучения, а эффективная система развития управления персоналом университета - одним из условий обеспечения гарантий качества образовательной услуги.

В структурном подразделении АмГУ – Управлении персоналом основным критерием эффективности деятельности любой образовательной организации является качество результатов обучения.

Ориентация на результаты обучения службы Управления персоналом оказывает решающее влияние на построение системы развития персонала процессами и ресурсами, благодаря которым данные процессы реализуются.

Существует точка зрения, в соответствии с которой персонал службы Управления персоналом образовательных организаций является единственным человеческим ресурсом, обеспечивающим качество оказания эффективности обучения.

Однако в действительности эффективность обучения и конкурентоспособность организаций достигается благодаря усилиям всего персонала (в том числе и службы Управления персоналом) данных организаций (не только науч-

но - педагогического, но функционального, и административного).

Развитие управления персоналом службы Управления персоналом является элементом не только внутривузовского менеджмента, но и системы менеджмента качества образования, трактуется как совокупность действий, результаты которых обеспечивают достижение качественных результатов обучения.

Построение эффективного обучения персонала службы Управления персоналом основывается исходя из принципов управления персоналом, используемых в других сферах экономики. С учетом адаптации к сфере образования служба Управления персоналом выделяет следующие этапы построения эффективности обучения:

- выработка критериев эффективности работы персонала;
- выбор методов осуществления трудового процесса и утверждение соответствующих плановых результатов совместно с начальником Управления персоналом;
- определение содержания управленческих действий по планированию состава, квалификационного уровня, численности персонала, формулирование должностных обязанностей работников, определение зон их ответственности, обеспечение рабочими местами;
- формирование системы мотивации и стимулирования персонала;
- определение круга управленческих действий по контролю работы персонала в соответствии с планами, организационными и мотивационными принципами, принятыми в службе;
- обеспечение регулярного внешнего мониторинга и оценки эффективности персонала в рамках внешнего управленческого аудита и внешней независимой оценки качества образования;
- оценка эффективности развития персонала и ее корректировка исходит из результатов внутреннего и внешнего мониторинга Управления.

В большинстве образовательных организациях в настоящее время отсутствуют критерии оценки эффективности работы и уровня квалификации функционального и административного персонала.

Формирование критериев эффективности работы и обучения персонала службы Управления персоналом осуществляется поэтапно. Сначала определяется группа персонала, вовлекаемая в отдельные направления деятельности организации, фиксируется их действие и роль в достижении качественных результатов обучения. Затем устанавливается стандарт качества совершения указанных действий на основе результатов обучения, согласующиеся с сотрудниками службы Управления персоналом. Далее фиксируются критерии эффективности обучения Управления. Наконец, формируется перечень профессионально значимых и личностных качеств, компетенций и способностей персонала.

Эффективность функционального развития персонала службы Управления определяется исходя из того, в какой степени он обеспечивает условия для эффективной работы и обучения персонала.

Важную роль в Управлении играют специализированные подразделения университета. Эти подразделения призваны играть системообразующую роль во всех процессах взаимодействия АмГУ со всеми группами их персонала.

3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРОНАЛОМ АМУРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

3.1 Разработка предложений по переподготовке и повышению квали- фикации персонала

Исходим из того, что в настоящее время нет всесторонне обобщенных подходов по срокам переподготовки.

При разработке такого элемента как переподготовка и повышение квалификации, рекомендуем следующее: работнику за средний период своей трудовой деятельности (35-40 лет) необходимо проходить переподготовку и повышать свою квалификацию 8-12 раз.

Рекомендуем основу системы повышения квалификации определить как обучение на курсах, устроенных по ступеням обучения с таким расчетом, что каждая последующая ступень является логическим продолжением предыдущей, обеспечивая персоналу возможность дальнейшего повышения квалификации и расширения сферы применения труда.

В перспективе главной функцией системы профессионального обучения персонала целесообразно определить как переподготовку персонала.

Поэтому повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение цели: подготовка профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве персонала и руководящего персонала среднего звена путем посещения действующих курсов в университете.

Целесообразно, что в мероприятиях по повышению квалификации участвуют те, кто заинтересован своей трудовой карьерой.

Разработаем модель планирования повышения квалификации (рисунок 3).

При определении длительности полного цикла непрерывной подготовки рекомендуем учитывать то, что цикл, во-первых, привязан к управленческой деятельности, во-вторых, подразумевает стремление к завершению цикла слу-

жебной карьеры, в-третьих, распределяется на ряд подциклов, соответствующих высшему уровню компетентности различных категорий персонала.

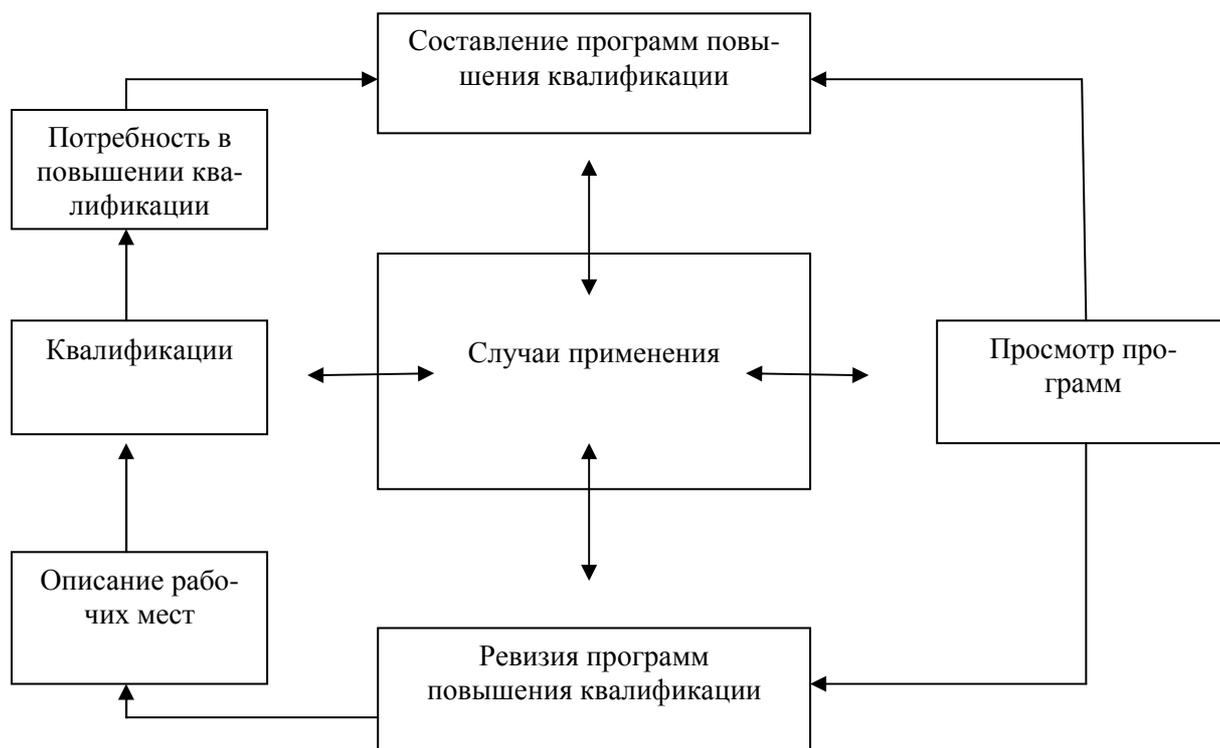


Рисунок 3 – Модель планирования повышения квалификации

Рекомендуем формы повышения квалификации на рабочем месте: направленная передача опыта, планомерная и систематическая смена рабочего места, проведение определенных переводов на новую должность, что часто связано с выполнением задач начальника Управления персоналом, проведение дискуссий по актуальным трудовым вопросам.

Предложим план дискуссий по трудовым вопросам персонала службы Управления

Таблица 11 – План дискуссий по трудовым вопросам

№ п\п	Тема	Ответственный	Период
1	2	3	4
1	Трудовые вопросы, возникающие вследствие правонарушения трудовых отношений (например, по невыплате заработной платы, о незаконном увольнении, задержке выдачи трудовой книжки и др.).	Начальник Управления персоналом	01.03-15.03

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
2	Трудовые вопросы об установлении или изменении существующих условий труда.	Начальник Управления персоналом	01.04– 12.04
3	Каким работникам устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени в неделю?	Начальник Управления персоналом	15.04–30.04
4	Как заполняется трудовая книжка при приеме на работу и увольнении?	Начальник Управления персоналом	10.05 –20.05
5	Если у работника нет регистрации (прописки) могут ли ему отказать в приеме на работу?	Начальник Управления персоналом	01.09 –15.09
6	Чем отличается срочный трудовой договор от бессрочного трудового договора? Есть ли типовая форма договора?	Начальник Управления персоналом	23.10 –26.10

Рекомендуем повышать квалификацию неорганизованной формой, т.е. самостоятельной, когда необходимые знания получают благодаря специальным журналам, лекциям, заседаниям, семинарам, беседам, дискуссиям по обмену опытом.

Целесообразно уделить внимание проблеме «устаревания» знаний, опыта, мастерства. «Устаревание» происходит в том случае, когда специалист использует с точки зрения, теории, понятия и методы управления персоналом, которые являются менее эффективными при решении проблемы, существующие в настоящее время.

Рекомендуем использовать консультации и предоставление альтернатив в продвижении по службе.

В процессе консультаций менеджеров среднего возраста целесообразно обеспечивать профессиональной помощью, если они испытывают депрессию и стресс. Менеджеры по персоналу, документоведы, специалист 1 категории хорошо образованы, им часто достаточно выговориться, особенно если их умеют слушать, что поможет четко осознать суть проблем, найти способ справиться с ними конструктивным образом.

Эффективное разрешение проблем управленческой деятельности требует

существования приемлемых альтернатив. Начальнику службы Управления рекомендуем не упускать возможность лишний раз проконсультировать персонал на предмет личных или семейных проблем. Во многих случаях необходимо просто предпринять служебные передвижения, даже если существует сомнение в их целесообразности.

Разработаем план мероприятий по повышению квалификации персонала службы Управление персоналом на 2017 год

Таблица 12 – План мероприятий по повышению квалификации персонала службы Управления на 2017

№ п/п	Должность	Наименование курсов	Срок прохождения	Стоимость обучения, руб.
1	2	3	4	5
1	Заведующий документационным отделом	Семинар «Эффективная деловая переписка»	20.04.-22.04	3800
		Семинар «Эффективная работа с документами. Составление документов. Документооборот и контроль»	10.03.- 14.03	4550
2	Документоведы документационного отдела	Семинар «Современные технологии делопроизводства в организации»	15.05-16.05	3000
		Семинар «Электронный документооборот»	17.04-19.04	2300
3	Заведующий архивом	Курсы повышения квалификации «Построение системы электронного делопроизводства архивного хранения документов. Проблемы и решения»	07.06-09.06	22500
		Семинар «Кадровый архив: формирование и хранение документов по личному составу»	08.08.-11.08	3700
4	Инженер по охране труда и технике безопасности	Курсы повышения квалификации «Специальная оценка труда общие понятия, положения и формы»	15.04-17.04	3 500
Итого				43 350

Оплата расходов для прохождения повышения квалификации персонала службы Управление персоналом осуществляется из средств субсидии, поступившей на выполнение государственного задания либо из внебюджетных средств университета. Данные мероприятия позволят персоналу службы Управление персоналом объективно и профессионально подходить к своей работе.

3.2 Разработка процесса планирования и развития карьеры персонала

В процессе планирования и развития карьеры персонала рекомендуем три типа передвижений: горизонтальное перемещение, понижение и перевод на прежние должности.

Горизонтальное перемещение рекомендуем в передвижении на том же уровне из одного отдела Управления в другой: менеджера по персоналу отдела кадров - в документационный отдел, документоведа документационного отдела - в отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, юрисконсульта отдела кадров - в архив.

Предложим горизонтальное перемещение (рисунок 4).

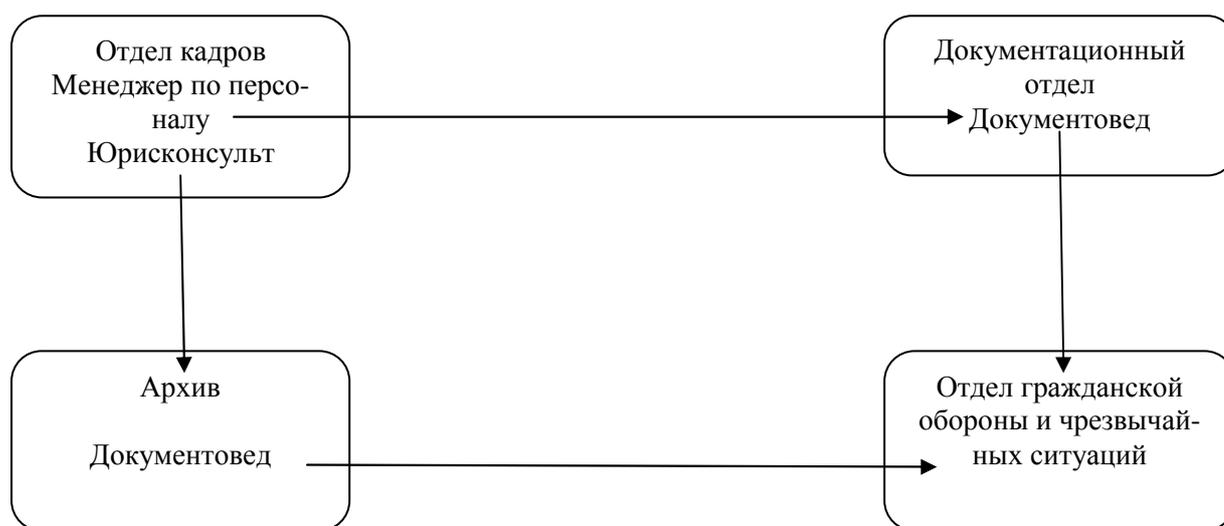


Рисунок 4 – Горизонтальное перемещение персонала Управления

Такого рода перемещение потребует от персонала в сжатые сроки изучить технические требования, предъявляемые на новом месте, на что уйдет определенное время и усилия, отвлекающие от проблем. Хотя при этом уровень производительности может снизиться, зато в дальнейшем персонал получает перспективу в обеих областях деятельности.

Понижение (перемещение на более низкий уровень) еще ассоциируется в коллективе службы Управления персоналом с неудачей. Так как эффективно работающий специалист не в состоянии понять, как понижение может быть достойной альтернативой. Рекомендуем при наличии хотя бы одного из разработанных условий рассматривать такое перемещение не только как хорошая, но и просто необходимая, внутренне приемлемая альтернатива:

- специалист рассматривает такое перемещение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения;
- специалист стоит перед выбором: увольнение или переход на нижестоящую должность;
- специалист желает обрести возможность к самовыражению, по собственному желанию воспринимать более низкий уровень ответственности.

Перемещение на прежнее место – рекомендуем как новый способ, связанный с уменьшением риска, который имеет при горизонтальном перемещении или понижении. Он заключается в том, что перемещаемый работник может вернуться на прежнее место, если возникли проблемы на новом.

Рациональное развитие карьеры целесообразно рассматривать как индивидуальную мотивацию и эффективность. Функционирование эффективной системы развития карьеры не только обеспечивает достижение корпоративных целей службы Управления персоналом, но и одновременно поддерживают психологическую устойчивость сотрудников, способствуя поддержанию здоровой социальной атмосферы.

Разработаем систему отношения персонала отдела кадров службы Управления персоналом к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности (рисунок 5).

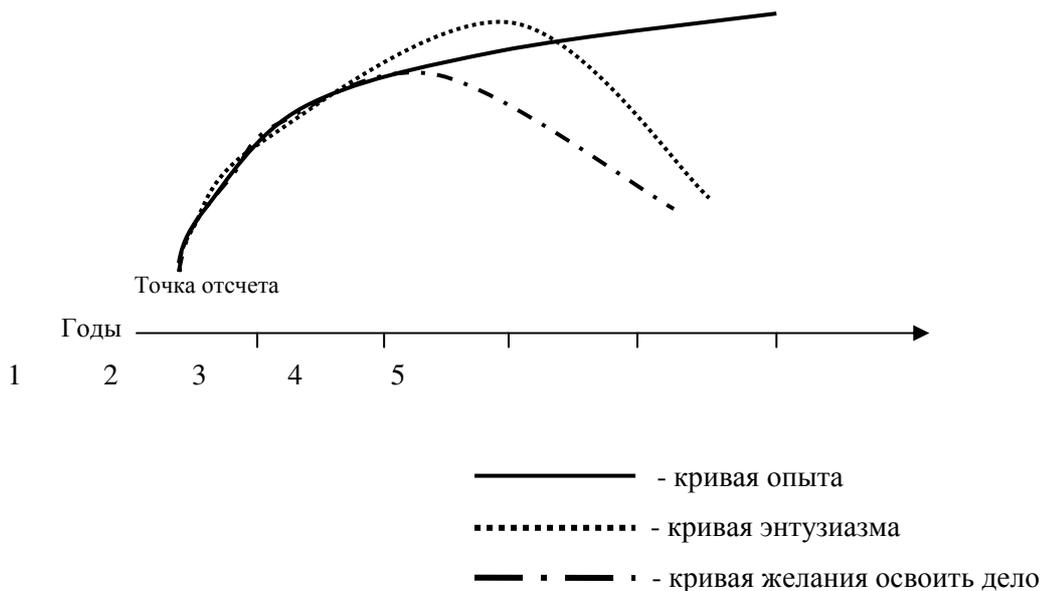


Рисунок 5 – Отношение персонала к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности

Из рисунка 5 видно, что за 3-4 года опыт накапливается и кривая выправляется, а вот кривые энтузиазма и желания овладеть делом резко падают вниз через 2-4 года. Перемещение же в должности по горизонтали или вертикали не позволяет кривым опускаться, и они вновь начинают движение вверх.

Длительное пребывание специалистов службы Управления в одной и той же должности является одним из факторов, снижающих трудовую мотивацию. Это обусловлено тем, что специалист ограничивает свой кругозор рамками одного отдела, он свыкается с недостатками, перестает обогащать Управление новыми методами и формами. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям труда.

При разработке предложений по развитию и планированию трудовой карьеры, целесообразно постоянно помнить о мероприятиях, направленных на поддержание мотивации персонала:

- систематические изучения срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно 5-7 лет;

- обогащение содержания работы и расширение ее рамок;
- активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм;
- систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода;
- реализация новых форм организационного взаимодействия.

Так как перемена труда означает не простое чередование его видов, а развитие трудового потенциала в процессе работы, то создавая широкую перспективу трудового и социального продвижения, перемены труда является важным элементом системы развития персонала организации.

Целесообразно, что более или менее длительное пребывание человека к тому или иному виду малосодержательного труда надо заменить поэтапной системой продвижения. Для достижения этого необходимо планировать основные типы трудового продвижения и отработать его механизмы. Таким образом, повышение трудового потенциала персонала и изменение содержательности его труда могут быть достигнуты путем продвижения по ступенькам профессионально-квалификационной лестницы. Принципиальное решение этой социальной проблемы заключается в следующем: за счет усиления внутренней мобильности кадров добиться сокращения «внешней» мобильности, т.е. текучести кадров. Располагая объективными данными о персонале службы Управления определяем его на перспективу, какие из них следует заменить другими специалистами, а какие пополнять за счет внутренних перемещений. При разработке программы системы развития персонала путем продвижения по службе рекомендуем использовать способности работников в полной мере, а самим работникам дать возможность наиболее полно применять свои способности, потому что основой всех продвижений по службе являются прежде всего знания, образование, квалификация, способности. Управление карьерой основывается на неукоснительном использовании одного из важнейших принципов менеджмента, состоящего в том, что управление обеспечивает минимальный разрыв между целями организации и целями отдельных ее работников.

Разработаем факторы, способствующие формированию осознанного желания профессионального роста персонала (рисунок 6).

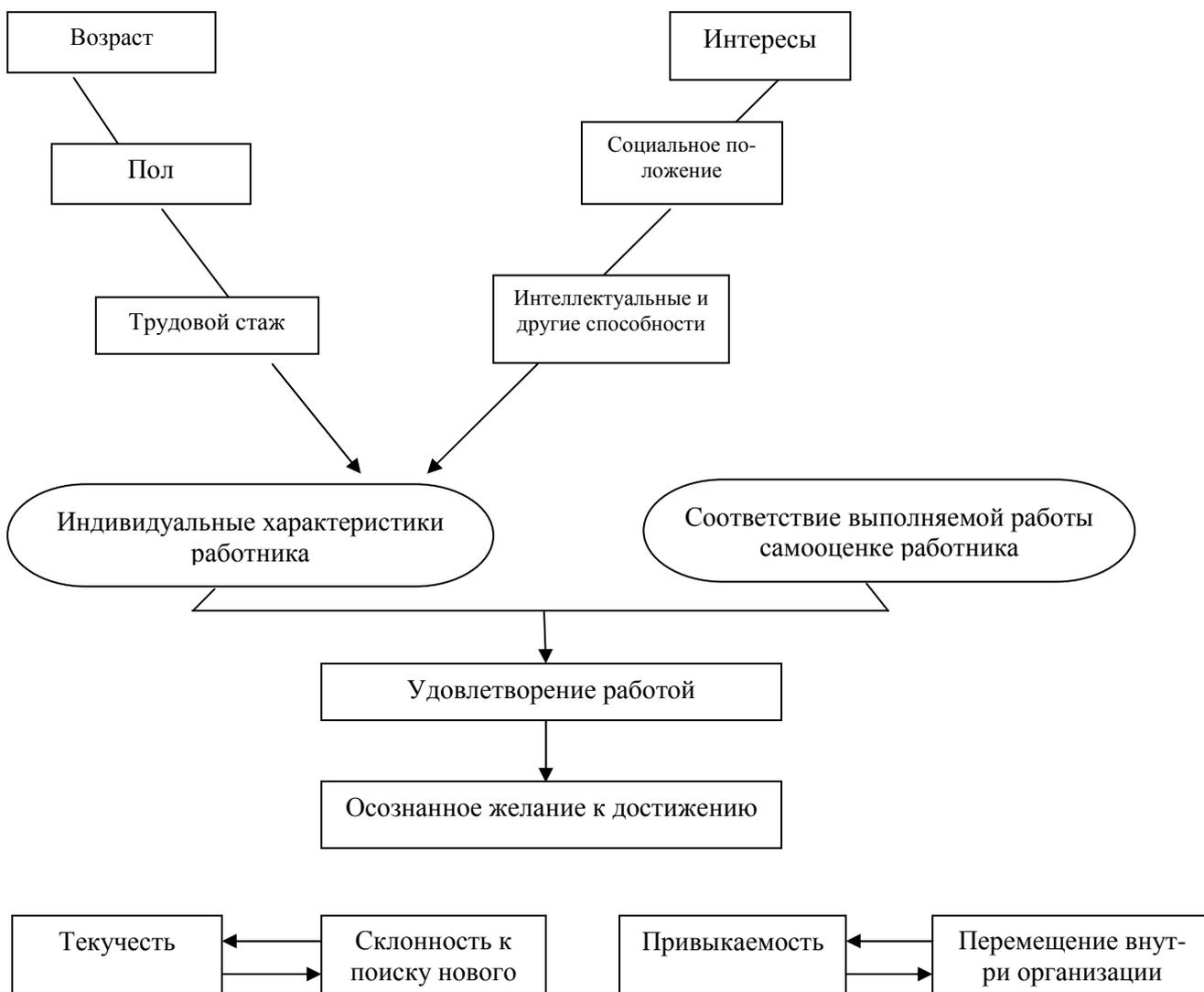


Рисунок 6 - Факторы, способствующие формированию осознанного желания профессионального роста персонала

Управление карьерой рекомендуем начинать с момента приема на работу. При поступлении на работу работник ставит перед собой определенные цели и задачи. Он должен уметь сопоставить свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

В эффективные системы управления карьерой включаем три взаимосвя-

занные подсистемы: исполнителей, работ и информационного обеспечения управления. Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах сотрудников; подсистема работ – о всевозможных заданиях, проектах, исполнение которых необходимо для организации; подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения о персонале, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности. С помощью последней подсистемы достигается наилучшее соответствие запросов исполнителей и характеристик работ.

Человек определяется со своими желаниями и возможностями и через консультирование понимает, какого рода средства ему необходимы: обучение, тренинг или развитие. Организация также в свою очередь определяет свои потребности и возможности в области кадровой политики, чтобы спланировать, обеспечить необходимую информацию, а также возможности обучения и развития своих сотрудников. Совмещение личных потребностей и потребностей организации происходит разными способами. Среди них наиболее распространенными являются неформальное консультирование менеджерами по персоналу и консультирование начальником Управления.

Консультация начальником Управления является частью системы оценки работника. Характерной чертой эффективной оценки работы персонала является то, что она позволяет работнику не только понять, насколько хорошо он работает, но и увидеть свои перспективы. Это пробуждает интерес к планированию продвижения. Начальник Управления дает подчиненным информацию о потребностях и возможностях не только в пределах этой службы, но и по организации в целом. Но так как они часто не имеют такой информации, целесообразно применять и более формальные подходы.

Для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения. Важнейшим источником в развитии карьеры становится организация, в которой он работает.

Исходим из того, что планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития карьеры представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации, - курсов по профессиональному обучению, изучению иностранного языка. Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

Планирование и управление развитием карьеры требуют от работника и от организации определенных дополнительных усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Общей целью планирования карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в организации.

Планирование карьеры персонала предусматривает программы систематического обучения и подготовки работников, что позволяет им вполне раскрыть свои возможности. Обучение производится при поступлении сотрудника в организацию; при назначении на новую должность или при поручении новой работы; при недостатке определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Разработаем модель партнерства по планированию и развитию карьеры персонала службы Управления (рисунок 7).

Для того чтобы менеджеру по управлению персоналом определить тип планирования карьеры, который необходим для достижения определенных целей организации, ему нужно понять, что на продвижение оказывают влияние не факторы и не личность, а способы взаимодействия этих факторов. Прежде всего менеджеры по персоналу выявляют свою потребность.



Рисунок 7 – Процесс планирования и развития карьеры персонала службы
Управления

Разработаем метод оценки труда – система «троп». Основой такой оценки способствуют решения по вопросам дифференциации заработной платы, а так же в области расстановки и продвижения кадров (таблица 13).

Когда организация осознает важность планирования карьеры, она должна предложить менеджерам по персоналу и разнообразные возможности, которые могут включать простые программы в виде обучения, или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе.

Таблица 13 - Система развития «тропы» карьеры служебного продвижения персонала

«Тропа»	Планируемый промежуток времени до назначения на должность начальника, годы		
	от начальной ступени	от назначения на должность техника до назначения на должность менеджера	От назначения на должность менеджера до назначения на должность начальника
Ускоренная	3	2 и меньше	2 и меньше
Нормальная	5	4	3
Замедленная	7 и больше	6 и больше	5 и больше

Управление развитием карьеры способствует формированию внутрифирменного рынка труда и развитию собственного кадрового потенциала. Возросший уровень знаний, растущее самосознание, повышенные требования к готовности брать на себя ответственность сделали работника более зрелым для того, чтобы планировать свою собственную, индивидуальную карьеру.

3.3 Разработка программы продвижения персонала

Управление карьерой осуществляется через программы продвижения работников по службе, позволяющие им раскрывать свои способности и применять их наилучшим с точки зрения организации.

Целесообразно, что система профессионально-квалификационного продвижения работников призвана решить задачу максимальной активации трудового потенциала персонала, создания условий для удовлетворенности человека своим трудом и развития всех его способностей. Персонал, обычно начиная свою трудовую деятельность с низшей ступени, по мере приобретения опыта и той или иной квалификации продвигались по профессиональной и служебной лестнице.

Целесообразно, что индивидуальный план продвижения составляется на основе личных запросов и пожеланий персонала применительно к тем профессиям и должностям, по которым на перспективный период определена дополнительная потребность.

Рекомендуем, что при выборе варианта индивидуального продвижения

надо учитывать общеобразовательный уровень работника, предшествующая профессиональная подготовка и уровень квалификации. Это позволяет обоснованно выбрать трудовую карьеру и определить оптимальный вариант овладения желаемой профессией или должностью.

Система профессионально-квалификационного и должностного продвижения включает аттестацию работников, создание резерва на конкурсное замещение должностей, стажировку и обучение персонала на продвижение.

Целесообразно, что профессионально-квалификационное продвижение предусматривает рациональное использование как накопленного, так и приобретенного персоналом потенциала на основе оптимального сочетания его запросов и интересов с возможностями организации. Управление этим процессом, выступая как составная часть управления персоналом, подразумевает создание таких условий, при которых изменение статуса персонала и их добровольное перемещение личных потребностей, осуществлялись бы планомерно и в направлениях, желательных для организации, трудового коллектива и общества.

Рекомендуем к профессиональному продвижению отнести и временную смену занятий, особенно на монотонных работах, и мероприятия по повышению содержательности выполняемых персоналом трудовых функций, ввиду того что человек, меняющий в процессе труда характер выполняемых операций, работает более успешно, потому что создает условия для своего нормального развития. Целесообразно, что проведение мероприятий по внедрению новых форм и методов организации хотя и влияет на межпрофессиональную мобильность, но связано главным образом с горизонтальным перемещением персонала с одного рабочего места на другое без изменения его статуса.

Следует подчеркнуть важное значение оценки потенциала персонала, которая в отличие от оценки выполняемой работы направлена на будущее. Перемещение и перевод на более высокую должность для персонала с большим потенциалом часто является повышение квалификации.

Успешность продвижения персонала зависит от действия следующих

групп факторов:

- социально-профессиональных;
- личностных;
- случайных;
- демографических.

Одним из основных условий эффективности процесса профессионального продвижения является четкая расстановка функций приема, перемещения, расстановки и обучения персонала.

Рекомендуем следующие формы профессионально-квалификационного продвижения персонала:

- внутрипрофессиональное или квалификационное продвижение;
- межпрофессиональное продвижение;
- административное продвижение;
- социальное продвижение.

Разработаем связь между системой развития персонала на основе перемещения и повышением квалификации (рисунок 8).

В целях учета перемещений, обусловленных специфическими потребностями персонала, рекомендуем включить в систему развития персонала и дополнительные варианты: перевод на новое место работы без изменения профессии и квалификации; переход на работу по профессии, равноценной старой по уровню квалификации; повышение в окладе; повышение морального престижа работника.

Помимо обеспечения высококвалифицированных рабочих мест требуемым количеством подготовленных работников, а также обеспечения возможности функционирования рабочих мест, система профессионально-квалификационного продвижения работников направлена на сохранение здоровья и устойчивой работоспособности, максимально возможное удовлетворение потребностей персонала, создание условий для гармоничного развития личности.

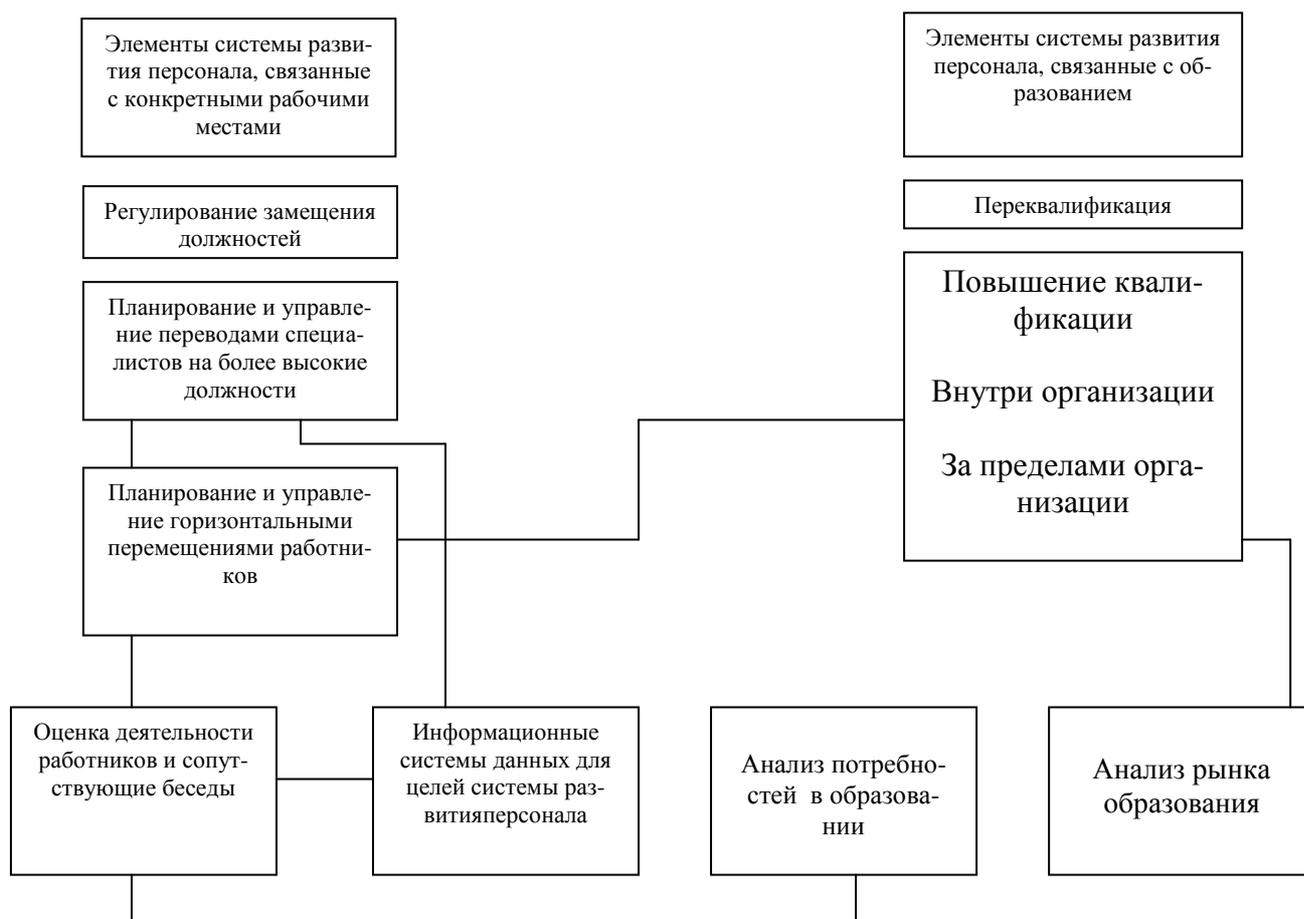


Рисунок 8 - Связь между системой развития персонала на основе перемещения и повышением квалификации

Таким образом, система профессионально-квалификационного продвижения работников рассматривается как сложная динамическая система, основными подсистемами которой являются: моральное и материальное стимулирование, подбор контингента персонала на продвижение, их подготовка и переподготовка, планирование, учет и контроль действия всей системы в целом. Роль и взаимодействие этих подсистем на различных ступенях профессионального перемещения персонала обеспечивают эффективную реализацию системы профессионально-квалификационного продвижения работников.

При разработке системы профессионально-квалификационного продвижения работников рекомендуем следующие методические принципы:

- последовательного, планомерного, непрерывного движения персонала от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;

- построение трудовой карьеры персонала таким образом, чтобы на каждой последующей работе максимально использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;

- непрерывного развития и обогащения общеобразовательного, культурного уровня и профессионального опыта персонала, сохранение здоровья; первоочередное профессионально-квалификационное продвижение персонала, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих мест;

- равенства условий всего персонала, претендующих на продвижение, с точки зрения образовательного уровня работника, его стажа, профессиональных запросов, деловых и личностных качеств, данных профподбора;

- преимущественного предоставления работы на местах с благоприятными условиями труда по профессиям сложного труда работникам данной организации;

- информированности персонала о перспективах продвижения и о реальном продвижении;

- моральной и материальной заинтересованности персонала в профессионально-квалификационном росте;

- создание благоприятных условий для профессионально-квалификационного продвижения отдельных социально-демографических групп.

Целесообразно, что эта система создает прямую зависимость между продвижением и работой персонала над собой; ставит всех работников в равные условия профессионального роста; раскрывает перед каждым реальные перспективы повышения профессионализма, продвижения по должности, получения интересующей его специальности.

Рекомендуем программы планирования карьеры специалистов рассматривать как элемент «мягкого» кадрового планирования для гарантии обеспечения организации необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу программы закладывается соединение по-

требностей организации с интересами ее работников. Это осуществимо в том случае, когда организация и конкретно персонал предпринимают усилия к тому, чтобы поддержать интерес работника к своей карьере, и предлагают дополнительные возможности персоналу для того, чтобы подготовить себя к более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работе и возможность достичь более высокого служебного положения.

Рекомендуем данную программу разрабатывать ежегодно в отношении всего персонала постоянно работающих в организации на основе анализа оценок возможностей развития их карьеры (приложение Г).

Основой плана является прежде всего выбор направления профессионального развития и личностного роста сотрудника. Этот выбор целесообразно оформить как список из нескольких функциональных специализаций, соответствующих потенциальным возможностям персонала и одновременно его интересам.

Назначение программы с точки зрения целей организации состоит в повышении уровня заинтересованности персонала, участвующих в программе; в выявлении персонала с высоким потенциалом к продвижению и в подготовке резерва, способного в будущем успешно руководить структурными подразделениями более высокого уровня.

Программа включает следующие элементы:

- ответственность начальника Управления персоналом за развитие подчиненных;
- увязка с ежегодной оценкой деятельности персонала;
- стимулирование персонала к разработке индивидуальных планов развития карьеры и к их реализации;
- создание благоприятных условий для повышения профессионального уровня и развития персонала;
- организация эффективной внутривузовской системы повышения квалификации работников, в том числе участвующих в программе.

Начальник Управления персоналом отвечает за развитие подчиненных, ведь достижение целей Управления обеспечивается через работу коллектива сотрудников. Рекомендуем, чтобы начальник Управления персоналом стимулировал интерес сотрудников к развитию карьеры и оказывал помощь персоналу в реализации программы «планирование карьеры».

3.4 Расчет экономической эффективности системы развития персонала

Для оценки экономической эффективности системы развития персонала рекомендуем использовать информационный стандарт анализа системы развития персонала разработанный в бакалаврской работе.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ СТАНДАРТ анализа системы развития персонала

Название Вашей работы _____ Код _____ Дата _____

Ваш разряд _____

Ваша фамилия _____ Отдел _____

Должность Вашего начальника _____ Подготовлено (кем?) _____

Фамилия Вашего начальника _____ Кол-во отработанных часов _____

1. Какова основная цель работы, которую Вы выполняете?
2. На какие повышения по службе Вы рассчитываете?
3. Если Вы регулярно проверяете работу других, то укажите их фамилии и название работ.

4. Если Вы проверяете работу других, какими из приведенных ниже занятий вы занимаетесь: прием на работу, советы по трудоустройству, обучение, планирование, повышение квалификации, инструктирование, консультирование, управление, продвижение работников по службе, наблюдения за дисциплиной, увольнение, прочие виды работ.

5. Что Вы можете сказать об успешности и результативности вашей работы?

6. Ваши обязанности. Обрисуйте вкратце, что Вы делаете и, если это возможно, как Вы это делаете. Назовите те обязанности, которые Вы считаете наи-

более важными или наиболее трудными:

- а) обязанности одного рабочего дня;
- б) периодические обязанности (укажите периоды – еженедельно, ежемесячно или раз в квартал);
- в) обязанности, которые Вы выполняете время от времени;
- г) как долго Вы выполняете эти обязанности?
- д) выполняете ли Вы сейчас какие-либо ненужные обязанности?
Если «да», то опишите их;
- е) Какие бы обязанности, не входящие в Вашу работу сейчас, Вы хотели бы выполнять?

7. Уровень образования. Выберите из приведенных ниже тот уровень образования, который необходим для выполнения Вашей работы (но не Ваш собственный уровень образования):

- а) не нужно никакого образования;
- б) ниже уровня средней школы;
- в) аттестат об окончании средней школы или его эквивалент;
- г) незаконченное высшее образование;
- д) законченное высшее образование.

Укажите уровень образования, с которым Вы пришли на Вашу должность.

8. Опыт. Выберите из приведенных ниже критериев тот, который необходим для выполнения Вашей работы:

- а) никакого;
- б) менее 1 месяца работы;
- в) от 1 до 6 месяцев работы;
- г) от 6 месяцев до 1 года;
- д) от 1 года до 3 лет;
- е) от 3 до 5 лет;
- ж) от 5 до 10 лет;
- з) более 10 лет.

Укажите степень Вашего опыта, когда Вы пришли на эту должность.

9. Навыки. Укажите все навыки, необходимые для выполнения Вашей работы (например, степень точности, внимания и аккуратности при использовании инструментов, методов или систем и т.д.).

Укажите те навыки, с которыми Вы пришли на эту должность.

10. Оборудование. Требуется ли выполнение Вашей работы использования какого-либо оборудования? Да _____ Нет _____.

Если «да», то укажите, как часто Вам приходится пользоваться оборудованием:

	Редко	От случая к случаю	Часто
а)			
б)			
в)			
г)			

11. Требования, предъявляемые работой к здоровью человека. Укажите все ненужные требования, предъявляемые к Вам, и как часто Вам приходится их соблюдать:

	Редко	От случая к случаю	Часто
а) переносить тяжелые предметы			
б) неудобная или стесненная поза			
в) слишком большая скорость рабочего процесса			
г) высокие требования, предъявляемые к органам чувств			

12. Отрицательные эмоции. Укажите нежелательные эмоции, которые вызывают у Вас работа, и как часто это случается:

	Редко	От случая к случаю	Часто
1	2	3	4
а) контакты с людьми			
б) контакт с посетителями			
в) постоянное внимание начальства			

1	2	3	4
г) работа под постоянным давлением сверху			
д) скользящий график работы			
е) работа в одиночестве			
ж) большое количество переездов			
з) другие			

13. Расположение Вашего рабочего места. Считаете ли Вы его удовлетворительным или неудовлетворительным?

Р а с п о л о ж е н и е р а б о ч е г о м е с т а

Удовлетворительное

Неудовлетворительное

б) в помещении

14. Окружающая обстановка. Считаете ли Вы окружающую Вас на работе обстановку неудобной, располагающей или отличной?

	Неудобная	Располагающая	Отличная
а) освещение			
б) вентиляция			
в) резкие перепады температур			
г) вибрация			
д) комфортность мебели			

15. Состояние окружающей среды. Укажите нежелательные факторы, с которыми Вам приходится иметь дело во время работы, и как часто Вы с этим сталкиваетесь.

	Редко	От случая к случаю	Часто
а) пыль			
б) грязь			
в) жара			
г) холод			
д) запах			
е) шум			
ж) сырость			
з) другие			

16. Здоровье и безопасность. Укажите все нежелательные факторы, влияющие на состояние Вашего здоровья и безопасность, и как часто во время работы Вам приходится с ними бороться.

	Редко	От случая к случаю	Часто
а) излучения			
б) механическое воздействие			
в) возможность возгорания			
г) другие			

Подпись _____ Дата _____

З а м е ч а н и я и у т о ч н е н и я н а ч а л ь н и к а

Прочтите ответы работника на вопросы анкеты: точно ли он обрисовал требования, предъявляемые к развитию персонала, и соответствует ли его понятие о данной работе степени ответственности, которую к ней предъявляют?

_____ Да _____ Нет

Если «нет», то объясните почему и укажите возможные упущения; если у вас есть добавления, то внесите их.

_____ Да _____ Нет _____ Должность _____ Подпись

Исходим из того, что вопросники имеют важное преимущество перед другими методами анализа, тем что они структурируют и составляют таким образом, что охватывает совокупность элементов системы развития персонала.

Разработанный информационный стандарт представляет собой экономический метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, работающих на разных рабочих местах.

Данные получены при использовании этого метода, рекомендуем выражать в количественной форме и ввести в компьютер.

При расчете экономической эффективности предложений по переподготовке и повышению квалификации персонала используем методику американской компании «Хониуэлл», которая определяется по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z,$$

Где: Р – продолжительность воздействия предложения по переподготовке и повышению квалификации на производительность труда;

Н – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

К – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотношение (разность) оценок значения для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

Для расчета продолжительности воздействия предложения по переподготовке и повышения квалификации на производительность труда учитываем тот факт, что обучение работника предполагается в течении 1 года (2017) – Р = 1.

Прогнозируемая численность работников составляет 4 чел. – N = 4.

Для расчета стоимостной оценки различия в результативности исходим из того, что максимальная стоимость обучения для заведующего архивом прогнозируется в размере 22 500 руб., минимальная для документоведа документационного отдела в размере 2 300 руб. Тогда, $V = 22\,500 - 2\,300 = 20\,200$ руб.

Эффект обучения прогнозируем как величину равной $\frac{3}{4}$ - $K = 0,75$.

Затраты на обучение одного работника составляет:

$$Z = (3\,800 + 4\,550 + 3\,000 + 2\,300 + 22\,500 + 3\,700 + 3\,500) \div 4 = 10\,837.$$

$$\text{Таким образом, } E = 1 \times 4 \times 20\,200 \times 0,75 - 4 \times 10\,837 = 17\,252.$$

$E = 17\,252, >$, следовательно, расчеты экономической эффективности предложенные по переподготовке и повышению квалификации персонала подтверждает целесообразность предложенного мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем развития персоналом является построение и совершенствование системы развития персонала организации. При всем многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приемы построения, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. Развитие персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

Основу для развития персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время возрастает. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

Для достижения поставленной цели разработана система развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета, на основе:

- анализа обучения персонала, как элемента системы развития персонала организации;
- анализа профессионально-квалификационной структуры персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета;
- планирования трудовой карьеры персонала, в системе развития персонала;
- анализа системы развития персонала.

Разработаны предложения по разработке системы развития персонала службы Управления персоналом Амурского государственного университета, а именно:

- предложения по переподготовке и повышению квалификации персонала;
- предложения по разработке процесса планирования и развития карьеры персонала;
- предложения по разработке программы продвижения.

Данные мероприятия будут способствовать повышению профессиональной мотивации сотрудников службы Управление персоналом, быстрому и качественному принятию решений, связанному с развитием персонала на любом уровне управления организацией; к улучшению социального положения работников и эффективной системе развития персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амурский государственный университет[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amursu.ru>. – 02.02.2017.
- 2 Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова.-2-е изд.- М.: Омега-Л, 2012. - 300 с.
- 3 Атасов, А.Л. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации / А.Л. Атасов. – М.: Экономика, 2012. – 251 с.
- 4 Афанасьева, Л. Управление развитием персонала / Л. Афанасьева // - 2016. -№ 4. — С. 77–85.
- 5 Аширов, А.Д. Управление персоналом / А.Д. Аширов. – М.: Проспект, 2011. – 432 с.
- 6 Баринаова, М. Мотивация работников к здоровому образу жизни: подходы и результаты /М. Баринаова // Человек и труд - 2013/11-12, с. 42-54.
- 7 Баринаова, М. Обучение персонала: формы, методы, показатели эффективности /М. Баринаова // Человек и труд - 2012/10, с. 50-54.
- 8 Баринаова, М. Обучение персонала: формы, методы, показатели эффективности /М. Баринаова // Человек и труд - 2012/10, с. 50-54.
- 9 Баринаова, М. Основные подходы к оценке эффективности труда персонала / М. Баринаова // Человек и труд - 2013/10, с. 54-60.
- 10 Баринаова, М. Система управления персоналом образовательных организаций, ориентированная на высокое качество обучения / М. Баринаова // Человек и труд - 2013/10, с. 64-67.
- 11 Баштова, Е.А. Управление Амурским государственным университетом в условиях развития / Е.А. Баштова // Экономика и социум. – 2016. - № 1 (20). – С. 4 – 15.
- 12 Бобков, А. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.arsenal-hr.ru](http://www.arsenal-hr.ru). – 29.01.2017.
- 13 Богатырева, М.Р. Планирование карьеры посредством развития трудового потенциала работника[Электронный ресурс]. – Режим досту-

па:<http://human.snauka.ru/> – 03.01.2017.

14 Вылегжанина, А. О. Управление конкурентоспособностью персонала организации как основным ресурсом конкурентоспособности организации в современной экономике / А. О. Вылегжанина // Вестник тюменского государственного университета. — 2011. -№ 4. — С.62–67.

15 Гетельман, Л. Д., Исаев А. П. Кадровая конкуренция: новые подходы к работе с персоналом / Л. Д. Гетельман, А. П. Исаев // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление.- 2010. -№ 7. С. 12–22.

16 Головчин, М.А. Современное состояние кадрового потенциала и перспективы его развития / М.А. Головчин // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - № 11. – С. 23– 25.

17 Гусев, О.А. Оценка кадрового потенциала для формирования эффективной кадровой политики / О.А. Гусев // Управление кадрами. – 2015. - № 2. – С. 52 – 58.

18 Залышляев, О. Адаптация персонала / О. Замышляев // -2015. -№ 3. — С. 38 - 45.

19 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб.пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с. – (Высшее образование).

20 Кибанов, А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 229 с.

21 Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

22 Колмыкова, М. В. Миссия, видения и кредо качества — ориентир предприятий и организаций в современной экономике / М. В. Колмыкова // Наука и устойчивое развитие общества.-2010.- № 10.- С.54–57.

23 Кошелева. Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – с. 44-50.

24 Лукичёва, Л.И. Управление персоналом: [Электронный ресурс]. –

Учебное пособие./ Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2011.

25 Лысиков, В. В. Социальное конструирование карьеры менеджера / В. В. Лысиков, Е. С. Пестрякова // Вестник Саратовского государственного технического университета. — 2013. -№ 4. — С. 230–234.

26 Маслов, Е.В. Подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка: Управление персоналом предприятия[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://polbu.ru>. – 04.02.2017.

27 Мельцас, Е. Управление персоналом как возможность повышения финансовой устойчивости в современных условиях / Е. Мельцас // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. -2011. -№ 1. — С. 580–583.

28 Министерство образования и науки Российской Федерации[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/>. – 15.12.2016.

29 Научная электронная библиотека[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://monographies.ru>. – 10.01.2017.

30 Национальный союз кадровиков[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://kadrovik.ru>. – 02.02.2017.

31 Носачевская, Е. А. Направления совершенствования научного обеспечения развития кадрового потенциала на региональном уровне // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – № 11. — С. 65–69.

32 Обзор интернет-ресурсов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://hrdocs.ru>. – 02.02.2017.

33 Планирование трудовой карьеры работника. Управление персоналом предприятия[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://polbu.ru>. – 03.01.2017.

34 Подсистема управления развитием персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://science-education.ru>. – 28.01.2017.

35 Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2011. - №3. – с. 76-85.

- 36 Продвижение персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifmo.ru>. – 09.02.2017.
- 37 Продвижение по службе, перевод, понижение сотрудника в должности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.webextern.ru>. – 03.01.2017.
- 38 Профессиональная переподготовка кадров: курсы для персонала, рабочих и специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edunews.ru>. – 03.01.2017.
- 39 Профессионально-квалификационное продвижение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.motivtruda.ru>. – 03.01.2017.
- 40 Работа с персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: HR-Journal.ru. – 04.02.2017.
- 41 Развитие персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru>. – 02.02.2017.
- 42 Развитие персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.ru>. – 28.01.2017.
- 43 Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу? | Экопси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru>. – 02.02.2017.
- 44 Сальникова Н. И. Мотивация как «стержень» эффективности управления / Н. И. Сальникова // Мотивация и оплата труда. — 2012. — № 4. – С. 57–61.
- 45 Система служебно-профессионального продвижения персонала. Контрольная работа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru>. – 02.02.2017.
- 46 Управление персоналом: Формирование кадрового резерва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>. – 04.02.2017.
- 47 Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. - №1. – с. 6-11.
- 48 Шувалова, Ю. Методы и приёмы обучения / Ю. Шувалова // - 2016.

-№ 4. — С. 20-27.

49 Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2011. - №9. – с. 34-39.

50 Энциклопедия управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dps.smrtlc.ru>. – 02.02.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценочный лист возможности развития карьеры

(фамилия)	(дата)
(подразделение)	(должность)

Функциональные обязанности
работника _____

А. Классификация результатов
труда и квалификации работ-
ника

Оценка результатов труда

Оценка квалификации работ-
ника _____

Б. Уровень должности и спе-
циализация в настоящее время
Уровень должности

Специализация _____

В. Потенциал развития карьеры (дать оценку потенциального роста спустя 3 и 5 лет; если рост не предви-
дится, проставить уровень должности в настоящее время, если предвидится увольнение – 0).

Уровень должности		
через 3 года	через 5 лет	потолок карьеры

Г. Альтернативные спе-
циализации

(указать альтернативные специализации, которые могут быть предложены работнику)
Работник подготовлен _____ альтернативные
Уже сегодня _____ специализация на будущее

Д. Оценка квалификации

Выставить оценки, наиболее точно описывающие уровень квалификации по сравнению с требованиями долж-
ности

Профессиональные зна- П _____
ния

Способности решения про- ПР _____
блем

Навыки руководства Р _____
Навыки общения О _____

Е. Какие должны быть установлены цели личного роста? Опыт какой работы или какая специальная подготовка
способствовали бы их достижению? Каков конкретный план, включающий шаги и средства достижения цели

Подпись руководителя, проводившего оценку	
Подпись руководителя ор- ганизации	