

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра социальной психологии

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ
РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Дипломная работа
по специальности Домоведение

Работа допущена к защите:
Зав. каф. _____
Ф.И.О. _____

Работу выполнил:
Студент дневного отделения
Рафальская Янина Вячеславовна

Научные руководители:
Кандидат мед. наук, доцент кафедры
социальной психологии
Дроздова Лариса Николаевна

Красноярск 2015

Содержание

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.... | 7 |
| 1.1 Управление профессиональным развитием персонала в менеджменте организации | 7 |
| 1.2 Обучение в системе управления развитием персоналом..... | 19 |
| 1.3 Особенности профессионального развития в государственных и муниципальных организациях..... | 30 |
| ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КГАУ «КРИТБИ»..... | 40 |
| 2.1 Общая характеристика деятельности КГАУ «КРИТБИ» | 40 |
| 2.2 Проблемы профессионального развития персонала в КГАУ «КРИТБИ» | 56 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КГАУ «КРИТБИ» | 82 |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию профессионального развития персонала КГАУ «КРИТБИ» | 82 |
| 3.2 Внедрение программы кадрового резерва в КГАУ «КРИТБИ» | 84 |
| 3.3 Оптимизация программы обучения сотрудников КГАУ «КРИТБИ» . | 92 |
| Заключение | 100 |
| Список использованной литературы..... | 103 |
| Приложение 1 | 111 |

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное развитие персонала является важнейшим условием успешного менеджмента для любой организации. Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Приоритетность вопросов обучения и развития кадров обусловлена необходимостью максимальной направленности на конкретную, практическую подготовку и переподготовку работников. Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение, представляющее собой процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Вопрос качественной подготовки специалистов, занятых в системе государственной службы, сегодня становится актуальным и поэтому резко возрастают требования к профессиональным учреждениям, готовящим госслужащих, ужесточаются методы подготовки. Эксперты В.В. Черепанов, В.П. Иванов, что государственный служащий – это профессия, которая требует от специалиста постоянного творческого подхода к выполняемым функциям, поэтому от профессионала, собирающегося служить государству, требует постоянного повышения теоретического уровня знаний на протяжении всей служебной деятельности, независимо от занимаемой государственной должности. Таким образом, профессиональная подготовка государственных служащих предполагает целую систему знаний [38].

Под профессиональным развитием кадров для государственных служащих В.И. Матирко имеет в виду процесс обучения сотрудника профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для

надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по должности государственной службы. По мнению экспертов - В.Р. Веснина и Т. В. Зайцевой для того, чтобы государственные служащие четко осознавали, поставленные перед ними задачи, необходимо, чтобы наряду с теоретическими знаниями, они получали исчерпывающую информацию о задачах, функциях, правах и обязанностях, способах и средствах достижения высоких результатов, которых ждут от государственных служащих. Именно такая совокупность теоретических знаний и четкое осознание поставленных задач сделают государственного служащего высокопрофессиональным специалистом, владеющим профессиональными знаниями, всегда готовым к решению служебных задач [26].

Актуальной является проблема профессионального развития сотрудников государственного учреждения, впервые принятых на работу. Для КГАУ «КРИТБИ» значение этого вопроса возрастает из-за высокой специфичности задач учреждения. При таком подходе остро встает вопрос о профессиональной переподготовке и организации образовательного процесса внутри самого учреждения.

Объект исследования: Краевое государственное автономное учреждение «Красноярский краевой инновационно-технологический бизнес-инкубатор» (КГАУ «КРИТБИ»)

Предметом исследования выступает система профессионального развития персонала государственного учреждения на примере КГАУ «КРИТБИ».

Целью исследования является выявление методов и способов совершенствования системы профессионального развития персонала государственного учреждения.

Достижение этой цели требует постановки и решения следующих задач:

1. Осуществить теоретико-методологический анализ проблемы исследования.
2. Определить структуру профессионального развития персонала, в частности особенности его структурных компонентов.
3. Исследовать механизмы профессионального развития персонала государственного учреждения КГАУ «КРИТБИ».
4. Разработать пути совершенствования системы профессионального развития персонала государственного учреждения.
5. Оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Совершенствование системы профессионального развития персонала должно обеспечить соответствие профессиональных знаний и практических навыков сотрудников инновационно-технологического бизнес-инкубатора.

Методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом. В качестве методов исследования применялись общие и частные методы системного анализа исследуемых явлений и результатов, таких как штатное расписание, официальная документация учреждения.

В процессе работы была применена совокупность методов анализа, методы синтеза и анализа информации. Также в нашем исследовании нашли применение современные концепции различных школ менеджмента.

В экономической литературе последних десятилетий уделяется определенное внимание проблеме развития персонала. Однако наблюдается дефицит комплексных экономических исследований по данной проблеме, хотя попытки представить развитие персонала как систему предприняты в трудах таких авторов как А.Я.Кибанова, А.В.Молодчика, И.Прокопенко, Н.Тома, И.Хентце, Г.В.Щекина.

При рассмотрении теоретических основ рыночных отношений, рынка труда и занятости, исследованию потенциала и качества трудовых ресурсов, поведению предприятий в конкурентной среде, проблемам управления и

развития персонала, посвящены работы И.Ансоффа, Р.В.Акоффа, Г.Айзенка, Е.Л.Богдановой, О.С.Виханского, М.Вудкока, Б.М.Генкина, О.Н.Громовой, Л.В.Ивановской, У.Кинга, А.А.Лобанова, М.Старра, А.А.Травина, М.Хучека, Г.Шмидта.

Однако, в основном же преобладают исследования по отдельным направлениям развития персонала, к наиболее значимым из которых могут быть отнесены труды В.А. Балабана, Н.П. Беляцкого, Г.К. Большаковой, А.А. Васькина, В.А. Гаги, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, Н.И. Кабушкина, Э.М. Короткова, М.Н. Кулапова, М.Б. Курбатовой, М.И. Магуры, Н.К. Маусова, Л.И. Меньшикова, Ю.Г. Одегова, Л.А. Петровской, В.А.Полякова, А.П. Ситникова, С.И. Сотниковой, В.К. Тарасова, Е. Фламгольца, А.А. Ушакова, Х. Швальбе, Э. Шейна и др. Значительный вклад в решение проблем развития персонала внесли зарубежные исследователи С.Адамс, М. Амстронг, Д. Аткинсон, П. Варр, В. Врум, .Герцберг, Г. Десслер, П. Дракер, В. Зигерт, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, В. Оучи, А.Портер, Б.Скиннер, Ф. Тейлор, Д.Френсис, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон, М. Яхода и др.

В период экономических реформ в России возросла потребность в теоретических исследованиях и практической разработке проблемы конкурентоспособности работников. Различные аспекты данной проблемы затрагиваются в работах исследователей уральской научной школы В.Н. Белкина, О.И. Боткина, К.И. Клименко, А.К. Осипова, А.Н. Пыткина, А.И. Татаркина, Ф.Е. Удалова, Ю.А. Цыпкина, И.И. Шапиро, Е.Ю. Юргановой.

Структура и объем Выпускной Квалификационной Работы: состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Каждая глава отражает содержание поставленных автором задач. Методической и теоретической основой написания работы послужила литература по исследуемой проблеме. Выпускная квалификационная работа выполнена на 113 листах, имеет 9 таблиц и 9 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Управление профессиональным развитием персонала в менеджменте организации

Системный подход служит методологическим средством изучения целостности системы управления персоналом и выявления ее зависимостей и взаимодействий как внутри данной организации, так и вне.

Для более подробного определения системы управления персоналом раскроем понятие «система». В научной литературе можно встретить различное толкование этого понятия, но наиболее емким по содержанию, является определение, данное В.Г. Афанасьевым: «Система-это совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие тех качеств, не свойственных образующим ее частям, компонентам»[31, С 87].

Из теории управления известно, что любая организация является целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее может быть представлена как совокупность составляющих ее элементов(подсистем), естественно взаимосвязанных друг с другом.

Социальная подсистема организации включает в себя всех работников, группирующихся по функциональным операциям, между которыми устанавливаются непосредственно служебные, информационно-коммуникативные, юридические, личностные, психологические и другие формы связей.

Эти формальные и неформальные отношения опосредуют интересы отдельных работников, рабочих групп, которые могут быть материальными, духовными, экономическими, социальными.

Организация может эффективно функционировать лишь тогда, когда эти интересы будут взаимосвязаны друг с другом, а также с целями и задачами организации.

В качестве процесса согласования интересов и целей выступает управление, а системный подход позволяет представить этот процесс более целостно для его объективной оценки и дальнейшего совершенствования.

Исходными посылками системного анализа системы управления персоналом являются: наличие составных частей (элементов, подсистем), наличие органических связей (отношений) между ними, сочетание относительной самостоятельности отдельного элемента системы с обязательным выполнением им функций, необходимых для существования системы в целом.

Применение системного анализа дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления персоналом как целостной системы, состоящей из трех взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием персонала

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно культурную.

Другие в управлении организации выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля выполнения заданий.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя.

В качестве субъекта и объекта управления выступают люди со своими способностями, потребностями, интересами, цель системы должна являться интегрирующим фактором их совместной деятельности, побуждая работников к производительному и творческому труду.

Основная цель системы управления персоналом – обеспечить качественное и рациональное формирование, освоение и развитие человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности организации и удовлетворения личных потребностей ее работников.

Важнейшей областью деятельности любой организации было и остается обеспечение трудовыми ресурсами: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д.

Кадровый состав изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.).

Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников. Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

Управление персоналом представляет собой непрерывный циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческой

деятельности, реализация которых обеспечивает достижение поставленной цели.

В научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Понятие "управление персоналом" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами" [7, С 146]. И в том и в другом случае объекту управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб в организации.

Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современной организации становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций организации в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений.

В управлении персоналом как составной части менеджмента имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический. При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутривыпускной кооперации труда и т.д.

Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально- квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Исходя из подходов функционирования организации, а главное его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко [9, С 57]. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий, которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления персоналом в организации.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Большое внимание уделяется управлению социальной стороны, интересы работника меняли задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

Новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда [49].

Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

- признание в труде;
- достижения в труде;
- содержание труда;
- ответственность и самостоятельность;
- возможность профессионального продвижения;
- возможность развития личности работника;

Большое значение имеют гарантии для персонала: условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников, надлежащее справедливое вознаграждение за труд; безопасные и здоровые условия труда; непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении; возможность профессионального роста и уверенность в будущем; хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии; достойное место работы в жизни человека; общественная полезность работы.

Рассматривая работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у

него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей.

При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии. Как видим, новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Таким образом, системы управления должны быть гибкими и легко приспосабливаться к изменяющимся условиям. Это в свою очередь требует проведение исследовательских работ в организациях по управлению персоналом его совершенствованию и стимулированию, которые должны быть органически включены в службу управления.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу. Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, а в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависти от эффективности служб управления персоналом.

Управление персоналом является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы[43]:

- управление планированием и маркетингом персонала;
- управление наймом и учетом персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- управление условиями труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией трудовой деятельности персонала;
- управление социальным развитием;
- управление развитием организационных структур управления;
- управление правовым обеспечением;
- управление информационным обеспечением системы управления персонала;

- управление безопасностью персонала.

Содержание управления персоналом составляют[43]:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит снижению профессиональной компетентности персонала, что в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом. Взаимосвязь профессионального развития персонала с другими функциональными подсистемами систем управления персоналом организации представлена на рисунке 1.



Рис. 1 Связь профессионального развития персонала с подсистемами системы управления персоналом организации

Рассмотрим ключевую проблему абсолютного большинства организаций - проблема неэффективного управления развитием персоналом. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке персонала.

Наиболее острые проблемы это такие как: уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников, и как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала.

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

Развитие персонала является одним из важнейших условий успеха любой организации. Это особенно актуально в наши дни, когда с ускорением научно-технического прогресса быстрее, чем когда-либо устаревают профессиональные знания и навыки. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах её деятельности.

Ведущие мировые корпорации (такие как IBM, GeneralMotors, Motorola) тратят немало времени и средств на обучение и развитие своих сотрудников. Организация повышения квалификации персонала — одна

из главных функций HR-отдела. Для этих целей крупные корпорации создают даже собственные корпоративные университеты.

Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

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

При этом принимается во внимание стратегия развития компании и уровень профессионализма каждого из сотрудников. Работа по развитию персонала начинается с составления модели компетенций для всех категорий сотрудников компании и оценки уровня развития ключевых компетенций каждого из работников. Это помогает оптимизировать затраты по развитию персонала и добиться наиболее высоких результатов.

Цель развития персонала — качественная подготовка сотрудников для достижения целей и стратегии компании.

Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это ведёт к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Таким образом, мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации.

Помимо внутри производственного значения в развитии кадров, играют важную роль

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

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний. Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на

рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

1.2 Обучение в системе управления развитием персоналом

Известно, что успешное развитие организации в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала.

А она достигается постоянной подготовкой персонала, повышением его квалификации и стратегическим определением его количества и профессиональной ориентацией в данный момент и в данной организации.

Профессиональное обучение — важнейший компонент развития персонала.

Обучение персонала— это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида профессионального обучения:

— без конкретной специализации, то есть получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;

— с конкретной специализацией, когда, кроме основной профессии, предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам. Существует несколько методов и видов обучения, Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации

сотрудников, составляется план развития, который также называют образовательным планом.

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

— рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;

— профессиям, указывают конкретные профессии без указания на определенные должности;

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

Мероприятия, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

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

— сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций. Различают два типа планов развития; стандартный и индивидуальный.

Стандартный план развития.

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

Стандартные планы целесообразно применять лишь там, где:

- одинаковы исходные условия;
- существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать индивидуальный план развития, который учитывает индивидуальные качества каждого работника. Планирование освоения специальности. Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если идет речь о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником.

Освоение специальности охватывает одновременно несколько задач, которые подлежат выполнению:

- знакомство с предприятием;
- выполнение предложенных задач;
- освоение специальности на незнакомом рабочем месте
- изучение незнакомых методов и технологий;
- знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками.

В план освоения специальности могут быть включены:

- представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе;

- проведение бесед с теми должностными лицами, чья компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника;

- участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабочего места. Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п.

Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются (разрабатываются) перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме.

Система непрерывного фирменного профессионального образования руководителей и специалистов предполагает следующие основные виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля).

Конкретные индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, формы получения образования, сроки обучения определяются кадровой службой по согласованию с их руководителями и, как правило, с самими работниками. Направлению

каждого руководителя и специалиста на обучение должны предшествовать оценка их профессионализма и творческого потенциала, эффективности исполнения ими должностных обязанностей, а также определение целесообразности и потребности; в обучении, разработка индивидуального плана профессионального обучения. До работника, направляемого на обучение, должны быть своевременно доведены цель и программа (содержание) обучения, согласована с ним тема выпускной работы (если такая работа предусмотрена учебным планом), направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, предприятия, на котором он трудится.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения.

Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места:
- методы обучения на рабочем месте.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы [9].

Таблица 1 – Методы обучения персонала вне рабочего места

| Метод обучения | Характерные особенности метода |
|----------------------------------|--|
| Чтение лекций | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта. |
| Программированные курсы обучения | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний. |

| | |
|--|---|
| Конференции, семинары | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях. |
| Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно – критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений. |

Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов. Такое обучение может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников. Это метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности.

Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе.

Таблица 2 – Методы обучения персонала на рабочем месте

| Метод обучения | Характерные особенности метода |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Направленное приобретение опыта. | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения. |
| Производственный инструктаж. | Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой. |
| Смена рабочего места (ротация). | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов). |
| Использование работников в качестве ассистентов, стажеров. | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. |
| Подготовка в проектных группах. | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных ограниченных сроком задач. |

Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных

рабочих условиях. Кроме того, такое обучение обычно не воспроизводит некоторые рабочие условия, например шум, отвлечение со стороны других работников и напряженный график, и ритм работы.

Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире использовать в тех случаях, когда:

- работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;
- фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется стихийно, требуется лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;
- профессиональная адаптация новых работников может проходить эффективнее при более широком использовании обучения на рабочем месте;
- в организации уже имеются люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на выбор учебных программ

| Основные факторы | Содержание факторов |
|--|--|
| Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике. | Востребованность результатов обучения Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.) Соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре |

| | |
|--|--|
| <p>Потребность в обучении.</p> | <p>Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации Наличие в организации категорий работников, регулярно нуждающихся в обучении (руководители). Качественная потребность в обучении Численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем</p> |
| <p>Содержание обучения</p> | <p>Предоставление обучающимся необходимой информацией Обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок Обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений</p> |
| <p>Использование ключевых принципов обучения</p> | <p>Обеспечение слушателей необходимой обратной связью Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| Характеристики обучающихся | Личностные особенности слушателей Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях Мотивация к обучению |
| Стоимость программы | Размер бюджета на обучение Оплата преподавателей Оплата за аренду помещений Косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте |

Многим организациям, которые еще вчера не ощущали необходимости в повышении квалификации своего персонала, в какой-то момент приходится принимать решение о проведении обучения. На основании чего принимаются такие решения?

В качестве главного аргумента могут выступать итоги аттестации, показывающие, что в организации есть потребность в обучении определенной категории работников (например, резерва на руководящие должности или руководителей среднего звена). Инициировать проведение обучения может отдел обучения. Решение о проведении обучения может исходить от высшего руководства, со стороны партнеров или владельцев.

Хорошо, если специалист, отвечающий за организацию обучения может четко сформулировать его цели и основные соображения, определившие выбор той или иной программы.

Чаще же бывает так, что решение принимается, мягко говоря, не совсем осознанно, без полного учета широкого круга факторов, которые позволили бы наилучшим образом достичь целей обучения. А это приводит к

тому, что обучение работников не дает того эффекта, на который могла бы рассчитывать организация.

Определение форм и методов обучения во многом зависит от важнейших характеристик обучающихся (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обуславливающих особенности организации учебного процесса.

Выбор методов обучения в значительной степени определяется численностью обучающихся.

Одни методы обучения, такие как лекции, семинары, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, корпоративные тренинги, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 – 4 подопечными.

В выборе программы обучения часто существенную роль играет ее стоимость. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность в обучении.

Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор метода обучения. Программа обучения должна способствовать повышению квалификации и более эффективному использованию персонала в деятельности организации.

Расходы на подготовку и переподготовку кадров, устанавливаются пунктом 3 статьи 264 НК РФ. Затраты на обучение входят в финансовый план организации.

Для того чтобы правильно отразить расходы на обучение, важно четко определить, к какому виду относится обучение. И здесь необходимо обратиться к Закону РФ от 7 августа 2000 г. № 122-ФЗ "Об образовании".

Как следует из его норм, основными критериями разграничения являются: цель обучения, статус образовательной организации, наличие у нее лицензии, аккредитации, выдает ли она по окончании учебы документ об образовании.

1.3 Особенности профессионального развития в государственных и муниципальных организациях

Существенно усиливается компетенция органов федеральной власти по отношению к субъектам Российской Федерации, происходит централизация исполнительной власти. В тоже время ведется реформирование органов местного самоуправления с передачей им части государственных полномочий. Все это существенно влияет на формирование кадровой политики в государственных и муниципальных органах.

Несмотря на то, что законодательство о государственной и муниципальной службе находится в постоянной трансформации, существуют объективные законы и механизмы развития кадровой службы этих органов, где персонал государственной и муниципальной службы имеет свои особенности кадровой политики.

Стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.

Стратегический подход к развитию персонала организации – заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и

уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес целей.

Помимо требования соблюдения ограничений, установленных законом для государственных служащих, кадровая политика на государственной службе должна отвечать принципу уважения конституционных прав граждан, конфиденциальности вопросов их частной жизни. Данное требование предполагает четкую правовую регламентацию процедур принятия и реализации всех кадровых решений.

Главной гарантией государства по отношению к сотрудникам государственных учреждений является обеспечение стабильности занятости. При этом кадровая политика исходит из того, что замещение государственной должности государственным служащим должно основываться на соответствии его квалификации установленным требованиям, а стабильность занятости эффективна при наличии нормативно обеспеченной возможности продвижения.

Работа сотрудников государственных учреждений требует ознакомления со сведениями особой значимости и практически полного посвящения всей профессиональной жизни. В силу этого государственная служба должна приносить государственному служащему материальное и моральное удовлетворение, по крайней мере равное тому, которое могло бы быть получено им в другой сфере деятельности. При этом через денежное содержание государственной должности государство оплачивает не труд государственного служащего, а государственную функцию, делегированную на уровень конкретной должности.

Денежное содержание государственной должности составляет постоянную составляющую денежного содержания государственного служащего и распределяется по принципу: «за равную функцию- равное денежное содержание». Переменная составляющая включает систему надбавок, дифференцированных по качеству исполнения должностных

обязанностей. С точки зрения регламентации вопросов денежного содержания государственных должностей кадровая политика ориентируется прежде всего на проблемы адресного применения различных форм, рычагов, инструментов управления кадрами с целью формирования у государственных служащих необходимых качеств.

Основными стимулами стабильности кадров государственных служащих в государственных органах являются:

- возможности самореализации личности на государственной службе;
- гарантии объективности служебного продвижения;
- достаточное денежное содержание и социально-бытовые обеспечения.

Таким образом, исходя из сущности кадровой политики на государственной службе, ее главные приоритеты состоят в обеспечении:

- государственных органов кадрами государственных служащих;
- высокого профессионализма, культуры и нравственности государственных служащих;
- эффективного использования кадрового потенциала;
- оптимального сочетания преемственности кадров с их сменяемостью;
- служебного продвижения государственных служащих

Конечной целью кадровой политики на государственной службе является формирование профессионального, стабильного и сбалансированного по необходимым параметрам корпуса государственных служащих, способного эффективно, гибко, последовательно и экономично обеспечивать осуществление задач и функций государства.

Предмет кадровой политики на государственной службе составляют разнообразные меры, направленные на развитие кадрового потенциала на государственных служащих. Эти меры включают:

- формирование требований и необходимых качеств государственных служащих для выполнения служебных обязанностей;

- создание необходимых условий для государственных служащих и обеспечение на этой основе установленных результатов служебной деятельности.

Субъекты кадровой политики их отличительной особенностью на государственной службе является ее многосубъектность. Каждому субъекту соответствует свой объем полномочий, ограниченный статусом, назначением, «границами» объекта регулирования. В своих действиях субъекты относительно самостоятельны и независимы.

Под кадровой ситуацией на государственной службе имеется ввиду совокупность реальных обстоятельств, характеризующих состояние наличного кадрового состава государственных служащих и определяющих приоритеты государственной кадровой политики. В рамках законодательства о государственной службе необходимо разрабатывать специальные акты, связанные преимущественно с кадровой политикой. В их числе нормативные акты:

- о системе квалифицированных требований по государственным должностям;
- о формировании резерва кадров государственных служащих;
- о кадровых службах;
- об аттестации, конкурсном отборе, сдаче квалифицированных экзаменов
- об оценке и стимулировании эффективного труда государственных служащих;

В современной России идет активный процесс реформирования системы местного самоуправления, ориентированный на повышение ее эффективности и большую согласованность с системой государственного управления.

В деятельности местных органов, должностных лиц имеет место не всегда корректное выполнение законов, других нормативных актов,

неумение профессионально анализировать состояние дел общественной жизни, принимать оптимальные и своевременные решения, рационально организовывать дело, управлять общественными процессами, обеспечивать и контролировать реализацию намеченных программ. Все это вызывает необходимость разработки концепции муниципального органа власти (далее - Концепция), которая представляет собой систему современных взглядов, принципов, приоритетов и направлений работы с муниципальными служащими [24, С 269].

Концепция определяет задачи кадровой политики, в первую очередь, в системе органов исполнительной власти, которая окажет воздействие на изменение кадровой работы во всей системе местного самоуправления.

Концепция исходит из необходимости учета специфических социокультурных и национальных условий муниципального образования, интересов основных субъектов кадровой политики: граждан, органов местного самоуправления, территориальных органов регионального управления и государственных органов власти.

Законодательной базой Концепции являются Конституция РФ, Устав муниципального образования, Федеральные законы, указы Президента РФ и иные нормативные акты и программные документы Правительства РФ.

В правовом и организационном аспектах Концепция базируется, прежде всего, на положениях ч.4 ст.32 Конституции РФ о равном доступе граждан к государственной и муниципальной службе, а также на следующих основных принципах:

- комплексность - учет всех факторов влияющих на состояние кадров муниципальной службы и на выполнение ими управленческих функций;
- системность - взаимосвязь, согласованность, последовательность и преемственность всех элементов кадрового обеспечения муниципальной службы;
- открытость - гласность и объективность кадровой работы;

- единство, обновление и стабильность кадрового потенциала.

Практические задачи по формированию и совершенствованию кадрового потенциала в муниципальных органах власти и управления состоят в следующем:

1. Разработка и внедрение системы отбора в аппарат органов власти наиболее квалифицированных, опытных специалистов муниципального уровня на основе объективной и комплексной оценке их профессиональных и личностных качеств, равенства возможностей на получение муниципальной должности, независимо от национальной и религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального состояния семьи.

2. Профессиональное развитие персонала органов муниципальной власти путем внедрения непрерывного профессионального обучения кадров, посредством аттестации и проведения квалификационных экзаменов, стимулирования творческого труда.

3. Систематическое обновления кадров путем выборов и конкурсов, учета рекомендаций представительных органов власти, местных отделений политических партий и общественных движений

4. Формирование кадрового резерва за счет внутренних и внешних источников пополнения.

5. Обеспечение правовой и социальной защиты муниципальных служащих, в том числе морального и материального стимулирования, роста их профессионализма и эффективности труда.

6. Координация деятельности муниципальных органов, занимающихся работой с кадрами.

Составными элементами механизма формирования и совершенствования кадрового потенциала должны быть:

1. Система консультаций с соответствующими муниципальными и общественными структурами при отборе кандидатур на работу в органы местной исполнительной власти.

2. Открытые(внешние и внутренние) конкурсы на замещение вакантной должности и контракты.

3. Квалификационные экзамены.

4. Аттестация, испытательный срок, стажировка.

5. Обучение в системе резерва.

6. Тестирование.

7. Материальное и нематериальное стимулирование.

8. Служебный и общественный контроль за деятельностью должностных лиц.

9. Представление декларации о доходах и имущественном положении.

10. Система отставки.

В целях более качественного отбора кандидатов на муниципальную службу необходимо совершенствовать работу по оценке кадров: на основе современных методик определять потенциальные возможности специалистов, соответствие их профессионально-должностным требованиям.

Эффективность деятельности служащих в органах муниципальной власти в значительной мере определяется системой их подготовки, переподготовки, повышения квалификации и самообразования.

Целесообразно проводить повышение квалификации служащих не реже одного раза в три года. Для этого необходимо ежегодно определять потребность в профессиональном обучении кадров и составлять прогнозы переподготовки и повышения квалификации служащих на перспективу, утверждать индивидуальные планы самообразования.

Механизмом управления кадровой политикой в органах местной исполнительной власти является система организационно-правовых и

практических действий (информационных, обучающих, стимулирующих, воспитательных и др.) в процессе активной и систематической работы с муниципальными служащими.

Суть кадровой политики можно отнести к следующим простым положениям:

- уровень и качество жизни населения муниципального образования во многом обусловлено тем, насколько эффективно организовано муниципальное управление;
- эффективное управление зависит от компетентного и заинтересованного персонала муниципальных учреждений;
- компетентность персонала определяется качеством его подбора, обучения и расстановки по всем участкам работы.

В системе управления кадровой политикой важное место должно быть отведено общественному контролю за действующими процессами по формированию и развитию кадрового потенциала. Необходимо организовать своевременное и всестороннее информирование муниципальных служащих, всего населения о проводимых мероприятиях и кадровой политике в целом.

Цели, приоритеты, научно обоснованные и законодательно закреплённые принципы Концепции будут способствовать формированию профессионального кадрового потенциала в органах местной исполнительной власти, развитию и рациональному его использованию и, в конечном итоге, успешному решению социально-экономических задач муниципального образования.

Вывод по 1 главе

Анализ теоретических источников, выполненный в работе, позволяет сделать вывод, о том, что применение системного анализа дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления персоналом как целостной системы, состоящей из трех взаимосвязанных и взаимозависимых

подсистем управления формированием, использованием и развитием персонала.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя.

В качестве субъекта и объекта управления выступают люди со своими способностями, потребностями, интересами, цель системы должна являться интегрирующим фактором их совместной деятельности, побуждая работников к производительному и творческому труду.

Понятие "управление персоналом" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объекту управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит к снижению профессиональной компетентности персонала, что в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом.

Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются (разрабатываются) перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме.

Система государственного и муниципального управления Российской Федерации находится в стадии реформирования. Происходят изменения, как в структуре органов власти, так и в технологии управления государственной и муниципальной службой.

Под кадровой политикой в государственном учреждении понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к сотрудникам, по их подбору и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах государственных служащих на основе принципов государственной службы.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КГАУ «КРИТБИ»

2.1 Общая характеристика деятельности КГАУ «КРИТБИ»

Красноярское государственное автономное учреждение «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор» начал свою деятельность 29 июня 2011 года и сразу стал одним из центральных элементов инновационной инфраструктуры по поддержке «стартапов» в регионе.

С этого момента инновационным проектам предлагаются услуги по продвижению бизнеса, привлечению финансирования, консультационная и сервисная поддержка.

Направления, в которых работают резиденты Краевого государственного автономного учреждения «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор» (КРИТБИ), отвечают самым актуальным тенденциям в развитии общества: это - медицина, биотехнологии, энергосберегающие технологии, IT, машиностроение, нанотехнологии и многое другое.

подавляющее большинство компаний проводит НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) их деятельность направлена на привлечение инвестиций, проведение научных исследований, изготовление опытного образца и организацию производства.

Распределение резидентов по направлениям работы приведено на рисунке 2.

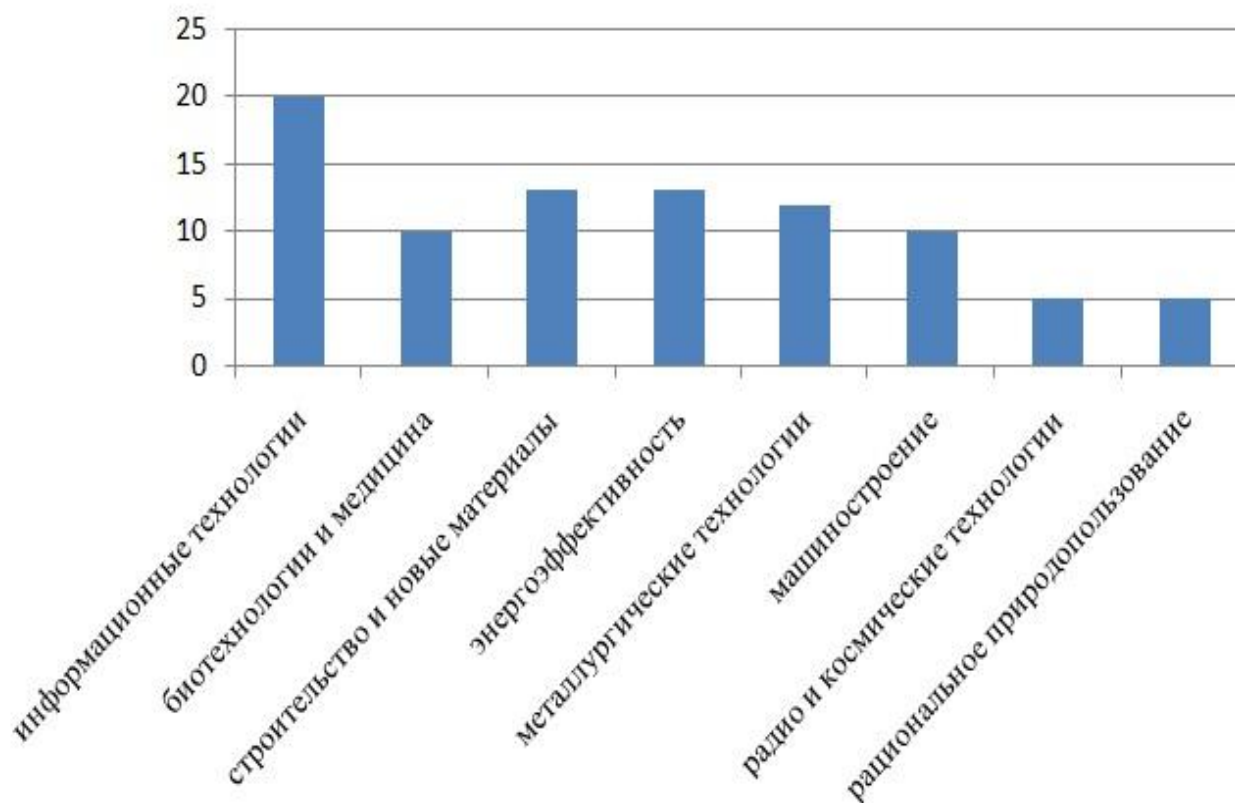


Рисунок 2. Распределение резидентов КГАУ «КРИТБИ» по направлениям

Исследование, выполненное в работе показало, что ключевой особенностью КРИТБИ является уникальный для региона Центр прототипирования, в котором собрано самое современное оборудование, позволяющее выполнять заказы как для резидентов КРИТБИ, так и для сторонних предприятий.

Резидентам КГАУ «КРИТБИ» предоставляется две программы поддержки: резидент и дистанционный резидент.

Выбор программы зависит от потребности в предоставлении офисных площадей для развития конкретного бизнеса и определяется самим заявителем.

Информация о количестве поддерживаемых проектов, находящихся на разных стадиях, приведена на рис.3

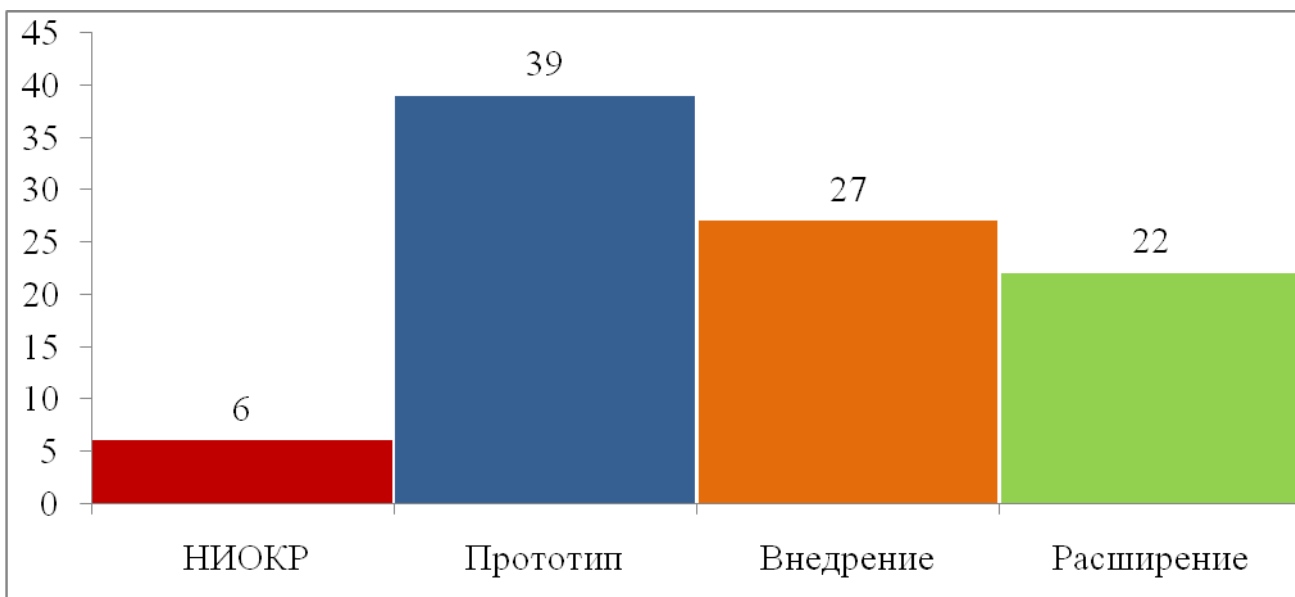


Рисунок 3. Количество поддерживаемых проектов резидентов КГАУ «КРИТБИ», находящихся на разных стадиях жизненного цикла

Программа дистанционный резидент позволяет организации безвозмездно получать следующий базовый перечень предоставляемых услуг:

В отделе сопровождения проектов:

1. выдача заключения об инновационности;
2. консультирование по вопросу вступления в бизнес-инкубатор;
3. помощь в подготовке презентаций;
4. консультирование по вопросам развития проекта;
5. консультирование по вопросам составление бизнес-планов;
6. помощь в подготовке писем, и других официальных документов;
7. консультирование по вопросам работы с фондами;
8. помощь в заполнении заявок на фонды.

В PR – отделе:

1. консультирование по вопросам PR-продвижения проектов: выбор инструментов, каналов и способов передачи информации;
2. информирование средств массовой информации о важных событиях в развитии проектов;

3. организация пресс-мероприятий при наличии значимых информационных поводов;

4. привлечение представителей органов власти к участию в презентационных мероприятиях проектов;

5. привлечение резидентов к участию в деловых мероприятиях региона: форумы, семинары и т.п.;

6. создание презентационных материалов по проектам.

В центре прототипирования:

1. 3d - сканирование объектов;

2. изготовление прототипов из фотополимеров и экструзионных пластиков;

3. изготовление малой партии (до 100 штук) изделий из полиуретанов;

4. методом литья в силиконовые формы;

5. лазерная резка пластиков, фанеры, кожи, раскрой ткани и бумаги;

6. фрезеровка (раскрой) листовых материалов;

7. 3d фрезеровка не металлических материалов;

8. изготовление печатных плат с металлизацией отверстий, методом фрезерования;

9. монтаж печатных плат;

10. изготовление деталей на станках с ЧПУ.

Программа резидент позволяет организации безвозмездно получать базовый перечень предоставляемых услуг, соответствующих программе дистанционный резидент, а также безвозмездно пользоваться офисными площадями на три рабочих места, каждое из которых имеет следующий набор оборудования и мебели:

1. офисный стол, тумба и стул;

2. стационарный компьютер с выходом в сеть Интернет;

3. телефон с междугородней и международной связью.

Дистанционный резидент и резидент после заключенного договора с КГАУ «КРИТБИ» вправе обращаться за любыми услугами, предоставляемыми в соответствии с Уставом КГАУ «КРИТБИ», в течение всего срока действия договора.

В ходе взаимодействия с КГАУ «КРИТБИ» дистанционный резидент или резидент обязан проходить аттестацию, порядок проведения которой определен «Положением об аттестации резидентов и дистанционных резидентов КГАУ «КРИТБИ». Информация о количестве бизнес-идей, проектов и предприятий, поддерживаемых КГАУ «КРИТБИ» за период с 2011г. по 2013 г. приведена на рис.4



Рисунок 4. Динамика перехода бизнес-идей в действующие малые инновационные предприятия, поддерживаемые КГАУ «КРИТБИ»

Резидент должен соблюдать правила пользования помещениями в соответствии с «Правилами пользования резидентами помещениями, предоставляемыми краевым государственным автономным учреждением «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор».

Проект, претендующий на участие в программах резиденции КРТБИ должен соответствовать следующим критериям:

- соответствие разрабатываемого проекта направлениям социального и экономического развития Красноярского края, его отдельных территорий и Российской Федерации в целом;
- новизна предложения для России и наличие инновационной составляющей развития (ноу-хау, научные публикации, патенты и пр.);
- реальность коммерческой реализации, экономические перспективы и рыночный потенциал разработки, условия выпуска продукции на территории Красноярского края и Российской Федерации;
- социально-экономические эффекты от будущей реализации разрабатываемого проекта, применение передовых и уникальных технологий, а также энергоэффективных мероприятий;
- перспективы заключения договоров с партнерами, наличие системы управления СМП, в т.ч. профессиональные навыки руководителя и его команды в рамках представляемого проекта;
- масштабность сферы применения результатов, возможность тиражирования.

Согласно стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. N 2227-р основными результатами формирования среды, благоприятной для инноваций, должны стать:

- устранение барьеров, сдерживающих расширение масштабов инновационной активности предприятий и распространение в экономике передовых технологий;
- усиление стимулов на уровне компаний к постоянной инновационной деятельности, использованию и разработке новых технологий для обеспечения конкурентоспособности бизнеса;
- создание благоприятных условий для создания новых высокотехнологичных компаний и развития новых рынков продукции

(услуг).

В данной стратегической концепции КГАУ «КРИТБИ» выступает исполнителем по двум направлениям: стимулирование компаний к инновационной деятельности и создание условий для новых инновационных компаний и развития существующих.

В связи с этим планируется реализовать соответствующие меры по следующим основным направлениям:

- улучшение условий для справедливой конкуренции и усиления мотиваций компаний и их собственников к инновациям;
- совершенствование регулирования рынков продукции (услуг) и отраслевого регулирования для обеспечения благоприятных условий для распространения передовых технологий;
- развитие совместно с партнерами по Таможенному союзу системы технического регулирования;
- вовлечение в экономический и гражданско-правовой оборот прав на результаты интеллектуальной деятельности, созданные при финансовой поддержке государства;
- совершенствование налоговых условий для ведения инновационной деятельности, предусматривающее стимулирование расходов компаний на технологическую модернизацию;
- интенсификация усилий по улучшению инвестиционного климата;
- стимулирование притока квалифицированных специалистов.

Государство будет формулировать требования к инновационной политике компаний с государственным участием и естественных монополий. В соответствии с этими требованиями, будет обеспечена качественная экспертиза и контроль за выполнением планов развития и инвестиционных программ этих компаний, на уровне Красноярского края такая мера реализуется через КГАУ «КРИТБИ», согласно Стратегии инновационного развития Красноярского края на период до 2020 года "Инновационный край -

2020" (Утверждена Указом Губернатора Красноярского края от 24 ноября 2011 г. N 218-уг). В том числе в целях интенсификации усилий по улучшению инвестиционного климата будут предприняты следующие меры:

- сокращение государственного участия в экономике, активизация приватизационных процессов в сочетании с привлечением стратегических инвесторов со значимыми технологическими компетенциями;

- реализация мер по повышению инновационной привлекательности приоритетных инновационных секторов экономики с использованием всех инструментов налогового и тарифного регулирования;

- повышение прозрачности использования иностранных инвестиций, формирование специального благоприятного режима для российских и иностранных инвестиций в создание высокотехнологичных компаний;

- существенное упрощение процедур предоставления земельных участков для создания новых высокотехнологичных предприятий и их подключения к производственной инфраструктуре.

Основными направлениями развития финансовой инфраструктуры поддержки инновационных проектов станут:

- преодоление дефицита инновационных проектов, приемлемых для финансирования венчурными фондами в рамках деятельности Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и фондов посевных инвестиций;

- постепенное увеличение объема частных инвестиций в инновационных проектах, реализуемых с использованием государственных средств, в том числе за счет совершенствования механизмов выхода государственных институтов развития из инновационных проектов, а также увеличение требований по привлечению частного капитала к вновь создаваемым с участием государства венчурным фондам с одновременным совершенствованием системы нематериальной поддержки создания и работы таких фондов;

– создание фондов прямых инвестиций в инновационные проекты и предприятия высокотехнологичных секторов экономики с участием государственной корпорации "Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)", в том числе проекты, профинансированные фондами, получившими поддержку из средств открытого акционерного общества "Российская венчурная компания", на предыдущей стадии инновационного цикла;

– формирование эффективной координации деятельности институтов развития, направленной на поддержку инновационных проектов с целью формирования целостной сбалансированной системы, обеспечивающей необходимый уровень поддержки на всех стадиях инновационного процесса, в том числе в рамках многостороннего соглашения о взаимодействии институтов развития в сфере обеспечения непрерывного финансирования инновационных проектов на всех стадиях инновационного цикла. Это направление должно обеспечить комплексное использование финансовых и нефинансовых инструментов государственной поддержки инновационных проектов в зависимости от потребностей бизнес-сообщества.

Информация об инициаторах бизнес-проектов, реализуемых на базе КГАУ «КРИТБИ» приведена на рис.5

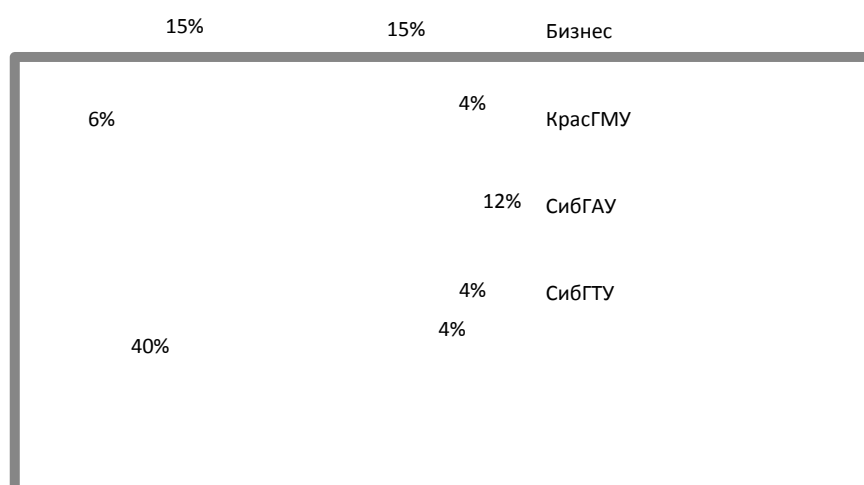


Рисунок 5. Инициаторы бизнес-проектов, реализуемых на базе КГАУ «КРИТБИ»

Анализ, выполненный в работе показал, что по этим направлениям КГАУ «КРИТБИ» уже начал работу. Так, для преодоления дефицита инновационных проектов, по программам Фонда КРИТБИ ведет активную пропаганду среди студентов Красноярских вузов, мотивируя участвовать в различных конкурсах фонда. В 2013 году эта мера позволила привлечь в 3 раза больше по сравнению с 2012 годом инновационных идей для участия в программах.

По направлению увеличения объема частных инвестиций в инновационных проектах КГАУ «КРИТБИ» создало клуб «Бизнес-ангелов», задача которого представить инновационные проекты частным инвесторам.

Выстраивание цепочки непрерывного финансирования будет происходить параллельно с разграничением компетенции институтов развития по типам финансируемых инновационных проектов и совершенствованием отраслевой и технологической приоритезации деятельности институтов развития.

Будут сформированы принципы трансфера технологий и управленческих компетенций, обязательные к применению при финансировании проектов, фондов и программ в иностранных юрисдикциях. С целью оптимального использования ресурсов институтов развития будет организовано взаимодействие на стыках зон ответственности институтов развития по мере развития проектов и компаний, их реализующих.

Кроме того, координация деятельности институтов развития и федеральных органов исполнительной власти в целях повышения эффективности коммерциализации результатов, получаемых в рамках федеральных целевых программ, будет обеспечиваться в рамках соответствующих соглашений о сотрудничестве и процедур совместной работы над проектами.

В частности, разработки, профинансированные в рамках действующих федеральных целевых программ и получившие соответствующие

положительные результаты, могут быть в дальнейшем поддержаны инвестициями институтов развития, прежде всего открытым акционерным обществом "РОСНАНО" и государственной корпорацией "Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)".

Для создания механизма обмена информацией, обеспечивающего постоянное взаимодействие при сопровождении и реализации инновационных проектов, будет обеспечено создание информационного ресурса, объединяющего имеющиеся информационные возможности институтов развития и заинтересованных органов исполнительной власти.

Планируется создать единый информационный портал в сети Интернет о деятельности институтов развития и поддерживаемых ими инновационных проектах. Предполагается, что портал также будет содержать информацию об инновационных программах органов исполнительной власти.

Главной целью портала станет обеспечение доступа всех заинтересованных лиц к полной и актуальной информации о существующей системе государственной поддержки инновационной деятельности. На данном портале будет содержаться информация, в том числе о проектах, реализуемых резидентами КГАУ «КРИТБИ».

Основными направлениями развития инновационной инфраструктуры в Красноярском крае являются следующие:

- поддержка распространения рыночных моделей формирования и развития объектов инновационной инфраструктуры;
- обеспечение дополнительной поддержки технико-внедренческих особых экономических зон и совершенствование регулирования их создания и функционирования;
- обеспечение дополнительной поддержки наукоградов и других обособленных территориальных образований, имеющих высокий научный и инновационный потенциал, и совершенствование регулирования их создания и функционирования;

- обеспечение целенаправленной поддержки совершенствования деятельности объектов инновационной инфраструктуры;
- формирование инновационного центра "Сколково".

Таким образом, КГАУ «КРИТБИ» может рассчитывать на федеральную поддержку своего развития. Информация об источниках финансирования проектов резидентов КГАУ «КРИТБИ» приведена на рис.6

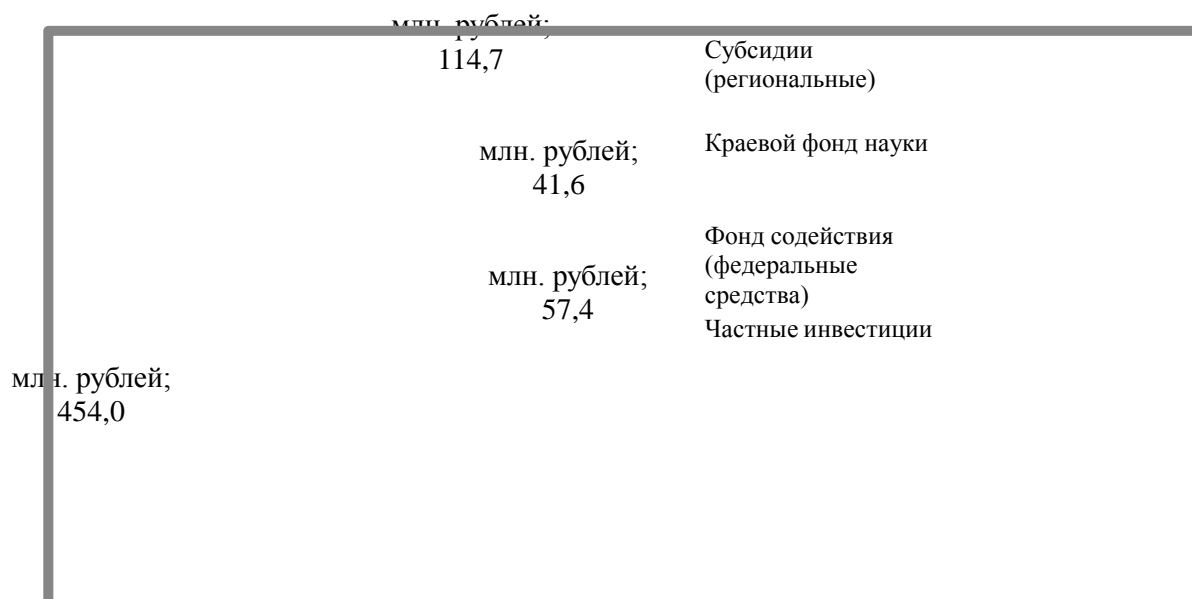


Рисунок 6. Источники финансирования проектов резидентов КГАУ «КРИТБИ» (млн. руб.)

В целях поддержки распространения рыночных моделей формирования и развития объектов инновационной инфраструктуры предусматривается обеспечить преимущественную поддержку создания таких объектов с преобладающим негосударственным участием при условии сохранения доступности для инновационных компаний необходимых сервисов и специализированных услуг.

Обеспечение дополнительной поддержки и совершенствование регулирования деятельности технико-внедренческих особых экономических зон будет осуществляться по следующим направлениям:

- неувеличение нагрузки на резидентов технико-внедренческих

особых экономических зон, связанной с выплатой платежей в государственные внебюджетные фонды;

– упрощение таможенного режима технико-внедренческих особых экономических зон;

– повышение доступности заемного финансирования для реализации проектов резидентами, включая субсидирование процентных ставок, предоставление государственных гарантий по кредитам компаниям-резидентам, а также привлечение финансовой поддержки соответствующих проектов институтами развития;

– обеспечение ускоренного развития на территории технико-внедренческих особых экономических зон объектов инновационной инфраструктуры.

Резиденты КГАУ «КРИТБИ», согласно стратегии инновационного развития Российской Федерации смогут рассчитывать на расширение форм поддержки со стороны государства, что также является положительным фактором для разработки стратегии КГАУ «КРИТБИ»

Для обеспечения дополнительной поддержки и совершенствования регулирования наукоградов и обособленных муниципальных и территориальных образований, имеющих высокий научный и инновационный потенциал, планируется установить более конкретные, прозрачные и обоснованные критерии присвоения статуса наукограда, отражающие реальный уровень научно-технического и инновационного потенциала и перспективы для дальнейшего инновационного развития.

Обеспечение целенаправленной поддержки совершенствования деятельности объектов инновационной инфраструктуры предполагает, в том числе повышение уровня требований к качеству предоставляемых ими услуг, софинансируемых из средств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации, оказание образовательной и информационно-консультационной поддержки деятельности объектов инновационной

инфраструктуры.

Далее рассмотрим кадровый состав КГАУ «КРИТБИ».

Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» работает 41 человек, из них 22 мужчины и 19 женщин. Средний возраст сотрудников КГАУ «КРИТБИ» - 31 год.

Таблица 4 – Штатное расписание КГАУ «КРИТБИ»

| Должность | Функционал | Кол-во штатных единиц |
|---|--------------------------------------|-----------------------|
| Аппарат управления | | |
| Исполнительный директор | | 1 |
| Заместитель исполнительного директора по общим вопросам | | 1 |
| Заместитель исполнительного директора | | 1 |
| Главный бухгалтер | | 1 |
| Офис-менеджер | | 1 |
| Юридический отдел | | |
| Начальник отдела | Юрист | 1 |
| Старший юрист | Юрист | 1 |
| Юрист | Юрист | 1 |
| Отдел финансов и бухгалтерии | | |
| Начальник отдела | Экономист | 1 |
| Главный специалист | Бухгалтер | 2 |
| Ведущий специалист | Экономист | 1 |
| Отдел сопровождения проектов | | |
| Начальник отдела | Организация и сопровождение проектов | 1 |
| Заместитель начальника отдела | Руководитель группы | 1 |
| Главный специалист | Руководитель группы | 3 |
| Ведущий специалист | Сопровождение проектов | 5 |
| Инженерно-технический отдел | | |
| Начальник отдела | Инженер | 1 |
| Главный специалист | Инженер | 1 |
| Главный специалист | Системный администратор | 1 |
| Водитель-экспедитор | Водитель | 1 |
| Ведущий специалист | Инженер | 1 |
| PR-отдел | | |

Продолжение таблицы 4

| | | |
|---|--|----|
| Начальник отдела | Руководитель направления | 1 |
| Заместитель начальника отдела | Руководитель группы | 1 |
| Ведущий специалист | Организация мероприятий | 2 |
| Главный специалист | Пресс-секретарь | 1 |
| Отдел центра прототипирования | | |
| Начальник отдела | Инженер | 1 |
| Заместитель начальника отдела | Инженер | 1 |
| Главный специалист | Инженер | 1 |
| Главный специалист | Оператор технологического оборудования | 2 |
| Главный специалист | Технолог | 1 |
| Отдел по развитию проектов г. Железногорска | | |
| Заместитель исполнительного директора по развитию проектов г. Железногорска | Руководитель направления | 1 |
| Главный специалист | Организация и сопровождение проектов | 1 |
| Ведущий специалист | Инженер | 1 |
| Итого | | 41 |

Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» 8 отделов в которых работает 41 человек.

Функции кадровой службы возложены на главного специалиста отдела финансов и бухгалтерии. Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации в организации создан ряд локальных нормативных документов.

Обязательными локальными нормативными актами являются:

- Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР).
- Положение (или инструкция) о защите персональных данных работника.
- Инструкция по технике безопасности.
- Штатное расписание.
- График отпусков, в соответствии со статьей 123 ТК, составляется ежегодно, не позднее, чем за две недели до наступления календарного года и является документом, обязательным как для

работодателя, так и для работника (за исключением льготных категорий работников).

Также в КГАУ «КРИТБИ» созданы документы, оформляющие отношения с работниками и содержащие информацию о них

К таким документам относятся:

- Трудовой договор, оформляемый, согласно статьям 57 и 67 ТК РФ, в письменной форме, в двух экземплярах. Один экземпляр трудового договора выдается работнику под расписку, а второй хранится у работодателя в личном деле работника;

- На каждого работника заведена личная карточка.

- Личные дела работников. В этих папках хранятся копии всех документов, связанных с конкретными работниками;

- Трудовые книжки работников являются документами строгого учета и отчетности, поэтому хранятся в сейфе, постоянно запертом на ключ. Оформляются трудовые книжки в точном и строгом соответствии с Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденными постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 № 225, и Инструкцией по заполнению трудовых книжек, утвержденной постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003. № 69.

Дополнительно в КГАУ «КРИТБИ» Положение об оплате труда работников краевого государственного автономного учреждения «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор». Это положение регулирует условия оплаты труда работников КГАУ «КРИТБИ». Задача этого положения обеспечить прозрачность начисления заработной платы сотрудников и объясняет финансовую мотивацию для сотрудников.

Общая характеристика КГАУ «КРИТБИ» позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время учреждение успешно функционирует, выполняя поставленные перед ним задачи.

Далее рассмотрим систему развития персонала существующую на данный момент в КГАУ «КРИТБИ». На данном этапе развития КГАУ «КРИТБИ» необходимо выстроить систему развития персонала в соответствии с поставленными задачами перед бизнес-инкубатором.

2.2 Проблемы профессионального развития персонала в КГАУ «КРИТБИ»

Рассмотрим работу по профессиональному развитию персонала согласно выделенных в первой главе подсистем.

Таблица 5 – Подсистемы профессионального развития КГАУ «КРИТБИ»

| Подсистема | Программы, которые реализованы по направлению профессионального развития сотрудников (распределение по годам) | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| | 2012 год | 2013 год | 2014 год |
| Планирование и маркетинг персонала | На основе государственного задания произведен расчет кол-ва штатных единиц. Привлечен внешний специалист для определения требований к штатным сотрудникам. Программа адаптации новых сотрудников | Скорректированы требования к качеству и кол-ву штатных единиц на основе корректировок в государственном задании. Программа адаптации новых сотрудников | Скорректированы требования к качеству и кол-ву штатных единиц на основе корректировок в государственном задании. Программа адаптации новых сотрудников |

| | | | |
|----------------------------|---|---|---|
| Найми учет | Специалист по кадровому учету прошел обучение по программе «Кадровый учет в государственных учреждениях». | Специалист по кадрам, начальник отдела финансов и бухгалтерии и заместитель исполнительного директора по общим вопросам прошли курс обучения «HR – стратегия компании: от разработки до реализации» | Специалист по кадрам прошел программу профессиональной переподготовки по направлению "Специалист кадровой службы (инспектор по кадрам)" |
| Мотивация и стимулирование | Разработано и принято положение об оплате труда работников КГАУ «КРИТБИ» | Премирование сотрудников по итогам года | Премирование сотрудников по итогам года |
| Организационное управление | Обучение сотрудников по программам развития личностных компетенций | Обучение начальников отделов по программам переподготовки управленческих кадров. Организация стажировок на крупные инновационные форумы | Обучение начальников отделов по программам переподготовки управленческих кадров. Организация стажировок на крупные инновационные форумы |
| Корпоративная культура | используются общие стандарты корпоративной культуры для государственных учреждений | используются общие стандарты корпоративной культуры для государственных учреждений | используются общие стандарты корпоративной культуры для государственных учреждений |

Проведя анализ работы по профессиональному развитию персонала в КГАУ «КРИТБИ» по подсистемам можно сделать вывод о том, что общей закреплённой в организации программы профессионального развития нет. Есть некоторые разрозненные элементы, которые указывают скорее на наличие системы обучения персонала.

А это один из элементов системы профессионального развития, хотя некоторые эксперты указывают на главенствующую роль обучения в профессиональном развитии.

Обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует достижению высоких показателей (результатов) в работе. Кроме того, удовлетворение потребности сотрудника в обучении является одним из самых сильных мотиваторов к его эффективному трудовому поведению, выступая частью компенсационного пакета.

Проведем анализ системы обучения персонала, закреплённой в КГАУ «КРИТБИ» положением об обучении

Основные цели обучения персонала:

- подготовка персонала к выполнению поставленных задач, работа на опережение;
- систематическое обновление знаний сотрудников;
- повышение профессиональной культуры персонала;
- подготовка кандидатов кадрового резерва.

Обучение является стимулирующим фактором:

- как неотъемлемый атрибут карьерного продвижения;
- как часть компенсационного пакета;
- как составляющая часть корпоративной культуры.

Обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от его категории:

- программы обучения руководящего персонала (заместители директора, начальники отделов, кураторы направлений) – обучение за пределами города и края по долгосрочным и краткосрочным программам, возможно, выезд за рубеж;

- переподготовка, повышение квалификации, допуски, аттестации специалистов (главные специалисты, менеджеры проектов, администраторы – обучение в пределах города и края);

- повышение квалификации (освоение смежных профессий, повторные проверки знаний рабочего персонала).

Определенный вид обучения может быть предоставлен в качестве поощрения сотрудникам за продуктивную работу. Сотрудники, поощряемые таким способом, отбираются по следующим критериям:

- способность к управлению коллективом в процессе решения сложных задач, показанная в ходе работы над конкретными проектами;

- способность к разработке концепций и программ мероприятий, показанная в ходе практической работы;

- готовность брать на себя ответственность за крупный блок работы в рамках проекта или за проект в целом;

- готовность совершенствоваться в выбранной сфере деятельности, в рамках той или иной позиции, продемонстрированная в ходе текущей работы.

Кандидатов на поощрение посредством обучения представляют их непосредственные начальники через начальников отделов. Комиссия рассматривает представления и принимает решение об обучении претендентов.

Формы обучения персонала:

- индивидуальное и групповое;

- внешнее и внутреннее.

Таблица 6 – Внешнее обучение в КГАУ «КРИТБИ»

| Виды обучения | Программы обучения и кол-во сотрудников их прошедшие |
|---|--|
| обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений | Программы среднего специального образования: 1 человек – инженер отдела центра прототипирования Специалиста: 2 человека - отдел сопровождения проектов Магистратуры: 1 человек – PR-отдел 1 ступень МВА: 8 человек - начальники отделов |
| обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров | Курсы переподготовки: 5 человек – юридический отдел и отдел финансов и бухгалтерии Повышения квалификации: 7 человек – начальники отделов Тренинги, семинары и т. п.: 24 человека – главные и ведущие специалисты отделов. |
| Обучение по специальным целям | Аттестации, допуски для ИТР, обучение и аттестация рабочих, связанные с правилами охраны труда и техники безопасности: все сотрудники – 41 человек. |
| стажировка | Развитие навыков, изучение передового опыта работы |

Внутреннее обучение (обучение проводится на территории Учреждения в специально выделенных для этих целей помещениях или на арендуемых площадях):

- лекции, семинары для руководящего состава;
- обучение сотрудников посредством тренингов;
- адаптационное обучение для вновь принятых работников;
- индивидуальные и групповые программы наставничества;
- интерактивное обучение (образовательная часть).

Поступая на работу в Учреждение, сотрудник проходит следующие ступени обучения (рисунок 7)

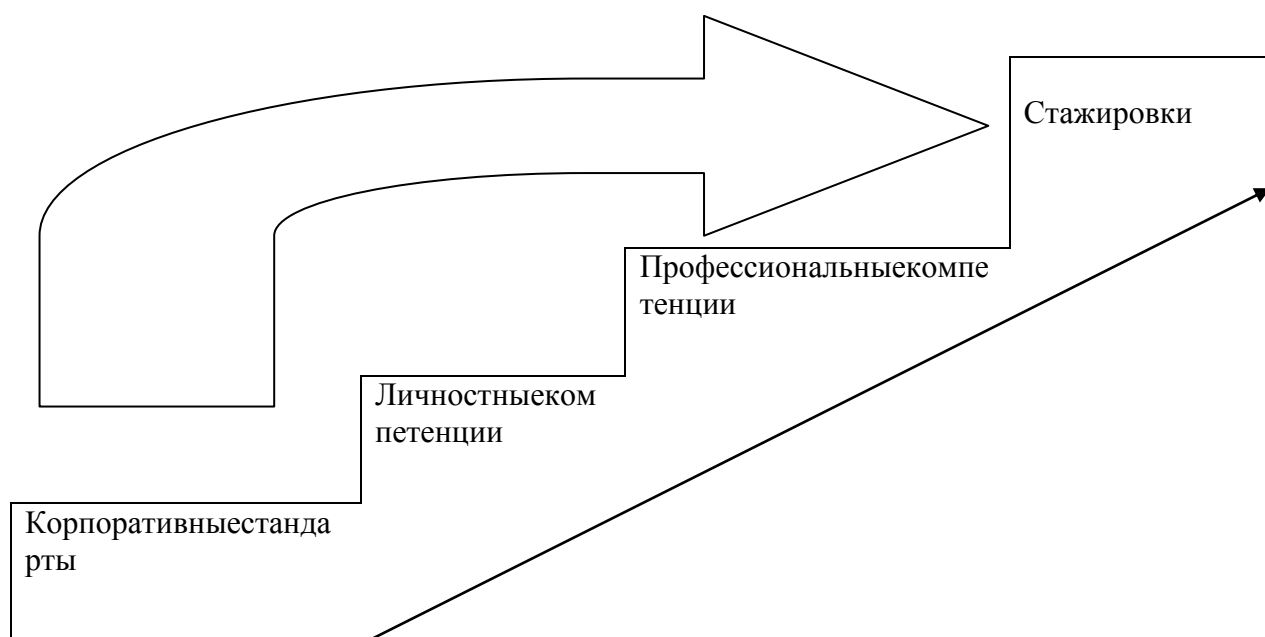


Рисунок 7. Ступени обучения в КГАУ «КРИТБИ»

Первая ступень – «Корпоративные стандарты»: стартовый модуль организуется совместно менеджером по персоналу и непосредственным руководителем сотрудника. Формы прохождения модуля могут быть различными (лекционный курс, видео-курс, семинар, взаимодействие в рамках рабочего процесса и через наставничество). Программа обеспечивает сотруднику систему основных знаний об Учреждении (идеология, миссия и цели деятельности, основополагающие нормы работы и взаимоотношений, назначение, технологические и конструктивные особенности оказываемых услуг).

Тематика обучения:

– Стажировка по корпоративным стандартам (нормы общения и взаимодействия в коллективе, с руководством, внутри отдела, между отделами, с партнерами и министерством) (через наставничество).

- Работа с документами (правила оформления и согласования документов, работа с договором, положениями, ответственность сторон) (спецкурс или через наставничество).

- Работа с программным обеспечением (курсы).

- Проектная деятельность (семинар).

- Планирование рабочего времени и постановка задач (семинар).

2 ступень – «Личностные компетенции». Данная ступень обучения реализуется через семинары-тренинги и стандартные тренинги. Для данного вида обучения менеджером по персоналу по согласованию с непосредственным руководителем (при необходимости – с подрядчиком) разрабатываются программы и содержание, составляются графики и формы прохождения обучения.

Тематика обучения:

- Работа в команде.

- Тайм-менеджмент (управление временем).

- Эффективные переговоры (личные встречи, телефонные переговоры).

- Навыки эффективного общения.

- Управление конфликтом.

- Другие по запросу.

3 ступень – «Профессиональные компетенции» (повышения квалификации, курсы, семинары, внешние тренинги). Проводятся в соответствии с графиком и бюджетом по согласованию с Комиссией.

В состав Комиссии входят: директор, замдиректора по проектно-программной деятельности, замдиректора по финансам, замдиректора по хозяйственной работе, юрист, методист, менеджер по персоналу, 1-2 представители от коллектива.

4 ступень – «Стажировки» (для улучшения качества работы сотрудников и повышения уровня услуг Учреждения). Проводится в соответствии с графиком и бюджетом по согласованию с Комиссией. При направлении на стажировку непосредственным руководителем сотруднику составляется техническое задание, которое утверждается исполнительным директором. По окончании стажировки через 2 недели по прибытии сотрудник должен предоставить отчет в Комиссию Учреждения.

Адаптационное обучение в период испытательного срока.

Первичное обучение – неотъемлемая часть программы адаптации сотрудника.

Программа первичного обучения направлена на формирование у нового сотрудника знаний об Учреждении, системе его норм и ценностей, технологических и конструктивных особенностях продукта Учреждения.

Программа в обязательном порядке должна содержать экскурс в историю развития Учреждения, описание актуального состояния Учреждения на данном этапе (количество человек, оргструктура, основополагающие направления деятельности), освещение корпоративных норм и ценностей, правил оформления документов, технологические и конструктивные особенности подготовки мероприятий и реализации проектов.

В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу менеджер по персоналу, непосредственный руководитель или наставник (прописать в должностных инструкциях) организует для него обязательное первичное обучение сроком не более 3 рабочих дней (видеокурс или лекции), возможно, непосредственно в рабочем процессе.

Программы первичного обучения разрабатываются начальниками отделов или наставниками для различных категорий персонала с учетом специфики работы отдела.

Наставничество

Наставничество служит для поддержания духа преемственности в Учреждении, воспитания лояльности сотрудников, возможности дополнительной реализации потенциала сотрудников. Оно ориентировано на обмен жизненным и практическим опытом, поддержку и развитие сотрудника в целях его карьерного или жизненного роста, а также на достижение стратегических целей Учреждения.

Наставники выбираются из числа сотрудников Учреждения, которые проработали в нем не менее года и являются экспертами в своих областях деятельности (начальники отделов, главные специалисты). Наставник должен быть доброжелательным, открытым, идущим на контакт, имеющим педагогические навыки и навыки эффективного общения, хорошо знающим корпоративные правила и стандарты, принятые в Учреждении.

Наставники совместно с менеджером по персоналу обязательно разрабатывают программу лекционных или семинарских занятий, которая утверждается директором. В обязанности наставника также входит: еженедельные встречи с подопечным, разъяснение принципов работы, постановка задач, промежуточный контроль, подведение итогов, проработка дефицитов.

Формы наставничества: рабочие встречи с подопечным по поводу стоящих перед ним задач и методов решения; текущие консультации по ходу работы, рефлексивно-аналитические обсуждения проделанной работы, достигнутых результатов, выявленных дефицитов; мастер-классы по эффективным методам работы; подготовка методических рекомендаций (в форме статей, тезисов, памяток).

Наставничество может быть реализовано посредством написания статей (методички) на заданную тему.

Методы обучения:

- долгосрочные академические программы учебных заведений (программы среднего специального образования, программы бакалавриата, специалитетов, магистратуры, MBA);
- повышения квалификации;
- семинары;
- тренинги;
- видеокурсы;
- наставничество;
- демонстрация (обучение на рабочем месте)
- стажировки;
- интерактивное обучение;
- самообучение и саморазвитие.

План и бюджет обучения на учебный год утверждаются директором ежегодно в ноябре по представлению менеджера по персоналу после рассмотрения Комиссией и пересматриваются раз в полугодие.

Ответственность за исполнение плана обучения и четкое следование бюджету несет менеджер по персоналу.

Организация и финансирование обучения в КГАУ «КРИТБИ»

Потребности в обучении в КГАУ «КРИТБИ» анализируются, во-первых, относительно Учреждения в целом – корпоративные потребности; во-вторых, относительно подразделений, групп, отделов или профессий внутри Учреждения – групповые потребности; и, в-третьих, относительно отдельных работников – индивидуальные потребности. Эти три сферы взаимосвязаны. Выявление групповых и индивидуальных потребностей будет способствовать определению потребностей Учреждения, и наоборот, анализ корпоративных потребностей приводит к выявлению потребностей в обучении в различных подразделениях или профессиях.

Ежегодно в первой декаде сентября издается приказ, где провозглашается заявочная кампания: до 5 ноября всем структурным подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде на стандартном бланке свои потребности в обучении.

Заявки от структурных подразделений поступают в Комиссию Учреждения.

Также источником данных для планирования обучения служат результаты работы и аттестации сотрудников, анализ результатов собеседования при приеме на работу новых сотрудников, анализ результатов адаптации новых сотрудников, анкетирование и беседы с начальниками отделов и сотрудниками, анализ изменений и перемещений внутри Учреждения, анализ планов мероприятий Учреждения, корпоративные стандарты и потребности.

На основании заявок, с точки зрения целесообразности для Учреждения, создаются программа и бюджет обучения на учебный год.

Менеджер по персоналу совместно с начальниками отделов проводят мониторинг обучающих организаций и программ, представленных ими на рынке, выбирают центры по критерию «качество-цена». Качество определяется в соответствии с представленными портфолио обучающих организаций. Организация-потенциальный подрядчик представляет варианты обучающих программ для Учреждения, а менеджер по персоналу совместно с начальниками отделов выбирает из них оптимальные варианты и выдает потенциальному подрядчику коррективы к программам, соответствующие действительным потребностям в обучении сотрудников.

Личная инициатива работника в отношении получения высшего образования, второго высшего образования, переподготовки (в случае отказа в рекомендации непосредственного руководителя) может быть удовлетворена лишь по распоряжению директора (виза на заявлении работника, которая может быть получена на приеме по личным вопросам).

Заявки от отделов, не подавших в указанные сроки план обучения на текущий учебный год, будут исполняться по мере выделения дополнительных средств в бюджет. В данном случае ответственность за срыв обучения несет руководитель соответствующего подразделения.

Проведение дополнительных учебных мероприятий и выделение дополнительных материальных средств возможны только раз в полгода, в июне, при утверждении данных изменений директором по представлению менеджера по персоналу или начальника отдела, после пересмотра Комиссией графиков и бюджета.

Учреждение может организовать для сотрудника, согласно его заявке, обучение, стоимость которого превышает установленные лимиты, на условиях ученического договора о последующем возмещении сотрудником дополнительных расходов посредством собственного труда или прямых выплат. Решение о заключении ученического договора принимается начальником отдела, где работает заявившийся сотрудник, и заместителем директора по проектно-программной деятельности при согласовании с заместителем директора по финансам, затем утверждается Комиссией.

Второй этап предполагает осуществление организационных мероприятий. Внутренние (корпоративные) лекционно-семинарские и тренинговые программы объявляются приказом по Учреждению за подписью директора. Приказ выходит не менее чем за неделю до начала занятий, в нем указываются подробная тематика занятий, время и место их проведения, ответственное лицо и участники обучения. Данные могут дублироваться через электронную почту и Доску объявлений.

Желающие принять участие в программе группового обучения (но не заявленные в первичный список) заявляют о своем желании участвовать менеджеру по персоналу и с разрешения непосредственного руководителя могут быть включены в список обучающихся.

По окончании обучения по корпоративным программам участники семинара/тренинга в письменном виде заполняют стандартный бланк обратной связи.

Любые виды внешнего обучения с отрывом от производства оформляются на основании служебной записки кадровым приказом. В случае если обучение проводится за пределами города Красноярска, сотруднику оформляется командировка в точном соответствии со сроками проведения обучающего мероприятия и оптимально необходимым временем проезда к месту обучения и обратно.

В соответствии с утвержденным графиком обучения оформляются договора с организацией-подрядчиком, и в сроки проведения обучающего мероприятия заявленный сотрудник отправляется на обучение, оплата производится согласно договору.

Учебный отпуск предоставляется обучающимся на основании справки-вызова с оригинальной печатью учебного заведения и оформляется кадровым приказом.

По окончании обучения сотрудник должен представить подлинник документа об окончании образовательных программ и отчет для Комиссии.

На период сессий, написания дипломного проекта при предоставлении справки-вызова сотруднику предоставляется административный отпуск.

Финансирование обучения. Направление сотрудников на постоянные курсы, которые проводятся сертифицированными организациями, занимающимися повышением квалификации работников социально-гуманитарной сферы, происходит в соответствии с графиком повышения квалификации, составляемом Комиссией один раз в полугодие на ближайший отчетный период, а также в соответствии со статьями бюджета Учреждения. Оплата происходит путем безналичного или наличного расчета.

Оплата работы организаций-подрядчиков, разрабатывающих и проводящих обучающие программы специально для Учреждения,

происходит в соответствии с планом обучающих семинаров и тренингов, составляемом Комиссией один раз в год на ближайший отчетный период, а также в соответствии со статьями бюджета Учреждения, предполагающими оплату услуг сторонних организаций.

Основная часть внутренних мероприятий по повышению квалификации разрабатывается и проводится менеджером по работе с персоналом и сотрудниками методической службы в рамках их основной заработной платы. При проведении продолжительного и сложного по содержанию мероприятия проводящим его сотрудникам обеспечиваются дополнительные выплаты в размере от 5 до 10 % месячного оклада (в зависимости от трудоемкости работы и продемонстрированного квалификационного уровня сотрудника). Сетка размера оплаты формируется Комиссией организации и утверждается директором, корректируется раз в полугодие.

Наставническая работа сотрудников Учреждения оплачивается, помимо основной заработной платы, в размере от 5 до 20 % месячного оклада в зависимости от квалификационного уровня сотрудника и результативности его работы в качестве наставника. Сетка размера оплаты формируется Комиссией организации и утверждается директором, корректируется раз в полугодие.

Лимит финансовых средств, расходуемых на обучение одного сотрудника в течение одного календарного года, составляет 30 000 (тридцать тысяч) рублей. В случае если намеченная для обучения программа предполагает оплату, превышающую данный лимит (в том числе, если сотрудник самостоятельно выходит к руководству с предложением об обучении его по этой программе), Учреждение может рассматривать превышение расходов как премирование сотрудника за заслуги или как целевую инвестицию в развитие предприятия. В последнем случае сотруднику предлагается заключение с Учреждением ученического договора,

согласно которому, внеплановые финансовые средства, израсходованные на обучение, возмещаются сотрудником в форме дополнительной работы, продолжительность которой определяется, исходя из стоимости 1 часа работы с той квалификацией, которой будет обладать сотрудник после обучения. В случае увольнения до трудового возмещения внеплановых расходов сотрудник возмещает их в денежной форме, путем наличного или безналичного расчета. Конкретные условия расчетов определяются ученическим договором в каждом конкретном случае.

Затраты на обучение сотрудников являются долгосрочной инвестицией в человеческие ресурсы.

Ответственность сотрудника за пройденное обучение реализуется в подготовке отчета о прослушанном курсе (составляется в свободной форме, оцениваются следующие показатели: достижение целей данного вида обучения, выполнение заявленной программы обучения, практическая полезность полученных знаний и навыков, качество преподавания, уровень методического обеспечения, условия проведения обучения). Также ответственность состоит в обязанности передачи сотрудникам методических, инструктивных и нормативных материалов, использовании полученных ЗУН на практике в своей повседневной работе с улучшением результата и качества работы.

Анализ деятельности КГАУ «КРИТБИ» позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время учреждение успешно функционирует, выполняя поставленные перед ним задачи.

Проведя анализ работы по профессиональному развитию персонала в КГАУ «КРИТБИ» можно сделать вывод о том, что общей закреплённой в организации программы профессионального развития нет. Есть некоторые разрозненные элементы, которые указывают скорее на наличии системы обучения персонала. А это один из элементов системы профессионального

развития, хотя некоторые эксперты указывают на главенствующую роль обучения в профессиональном развитии.

Для того, чтобы определить направления совершенствования системы профессионального развития персонала для важнейшего инфраструктурного объекта инновационного региона, которым на сегодняшний день является КГАУ «КРИТБИ», необходимо проанализировать стратегию развития сферы инноваций Красноярского края и ближайшие планы КГАУ «КРИТБИ».

Так в целях реализации комплексного подхода к использованию инструментов поддержки инновационной деятельности и расширению практики государственно-частного партнерства будет обеспечено содействие разработке региональных программ и стратегий инновационного развития с привлечением заинтересованных научных и образовательных организаций, предприятий и институтов развития.

Реализация региональной инновационной стратегии будет направлена на координацию усилий по созданию инновационной инфраструктуры, развитие инновационного предпринимательства, улучшение взаимодействия региональных администраций с существующими компонентами инновационной инфраструктуры - научно-исследовательскими и образовательными центрами, инфраструктурой финансирования инноваций и инновационными компаниями.

Формирование инновационной инфраструктуры будет происходить при поддержке, осуществляемой путем выделения на конкурсной основе субсидий из федерального бюджета на условиях софинансирования со стороны субъектов Российской Федерации. Формирование соответствующих компонентов позволит упростить обеспечение непрерывного инновационного цикла от исследований до коммерциализации для создаваемых и растущих компаний, облегчить выход создаваемой инновационной продукции на региональные, российские и международные рынки. Принципиальным является вовлечение всех субъектов Российской

Федерации с учетом степени развития научно-образовательного комплекса и инновационного предпринимательства в формирование базовой инфраструктуры для развития инновационного предпринимательства.

В инновационно активных регионах и муниципальных образованиях с развитой инновационной инфраструктурой, высокотехнологичными предприятиями, научными и образовательными организациями будут реализованы проекты инновационных центров, объединяющих имеющиеся в таких регионах объекты федеральной и региональной образовательной, научной и инновационной инфраструктуры. Наряду с реализацией крупных федеральных проектов, включая инновационный центр "Сколково", это позволит сформировать в России сеть центров интенсивного инновационного роста. В 2013 году КГАУ «КРИТБИ» получил статус Центра коллективного пользования Технопарка «Сколково». Важно отметить, что КГАУ «КРИТБИ» стал первым региональным центром, что говорит о высокой качественной работе КРИТБИ.

Элементом координации региональной деятельности в области поддержки и стимулирования инновационной активности должны стать стратегии социально-экономического развития федеральных округов. В них будут согласованы по срокам и финансам инициативы, имеющие межрегиональное значение.

Помимо финансовой и организационной поддержки регионов, на начальном этапе создания инфраструктуры и этапе формирования центров инновационного роста предполагается учитывать показатели инновационной активности региона в числе показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008№ 1662-

р предусматривается создание в Российской Федерации сети территориально-производственных кластеров, реализующих конкурентный потенциал территорий, а также формирование ряда инновационных высокотехнологичных кластеров.

Реализация кластерной политики способствует росту конкурентоспособности бизнеса за счет эффективного взаимодействия участников кластера, связанного с их географически близким расположением, расширением доступа к инновациям, технологиям, ноу-хау, специализированным услугам и высококвалифицированным кадрам, снижением транзакционных издержек, а также с реализацией совместных кооперационных проектов.

Формирование и развитие кластеров является эффективным механизмом привлечения прямых иностранных инвестиций и интеграции российских кластеров в мировой рынок высокотехнологичной продукции. Это позволит существенно поднять уровень национальной технологической базы, а также повысить скорость экономического роста за счет повышения международной конкурентоспособности предприятий, входящих в состав кластера, приобретения и внедрения критических технологий, новейшего оборудования, а также получения доступа к современным методам управления.

Органы государственной власти и местного самоуправления будут содействовать развитию кластеров по следующим направлениям:

- содействие институциональному развитию кластеров;
- развитие механизмов поддержки проектов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий и содействие эффективности их взаимодействия;
- обеспечение формирования благоприятных условий для развития кластеров.

Содействие институциональному развитию кластеров предполагает

инициирование и поддержку создания специализированной организации развития кластера (центров кластерного развития), а также деятельности по стратегическому планированию развития кластера, установлению эффективного информационного взаимодействия между участниками кластера и стимулирование укрепления сотрудничества между ними.

Развитие механизмов поддержки проектов, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий и содействие эффективности их взаимодействия, включает:

- стимулирование инноваций и развитие механизмов коммерциализации технологий, поддержку сотрудничества между исследовательскими коллективами и предприятиями;

- повышение качества управления на предприятиях кластера, повышение конкурентоспособности и качества продукции у предприятий-поставщиков и развитие механизмов субконтрактации;

- содействие маркетингу продукции (товаров, услуг), выпускаемой предприятиями - участниками кластера, и привлечению прямых инвестиций.

Обеспечение формирования благоприятных условий для развития кластеров включает мероприятия по повышению эффективности системы профессионального образования, развитию сотрудничества между предприятиями и образовательными организациями, осуществлению целевых инвестиций в развитие объектов инновационной инфраструктуры, предоставлению налоговых льгот в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также снижению административных барьеров.

Мы провели анализ планов инновационной инфраструктуры, который показал активное развитие на ближайшие годы. Таким образом, на сегодняшний день важно осуществлять стратегический, системный подход к профессиональному развитию персонала.

Выполненное в работе исследование позволило определить направления, в которых КГАУ «КРИТБИ» может планировать

профессиональное развитие персонала для выполнения задач реализации стратегии инновационного развития региона. Среди таких направлений:

1) Государственная поддержка устранения барьеров, сдерживающих расширение масштабов инновационной активности предприятий и распространение в экономике передовых технологий;

2) Создание благоприятных условий для новых высокотехнологичных компаний и развития новых рынков продукции (услуг).

3) Преодоление дефицита инновационных проектов, приемлемых для финансирования венчурными фондами в рамках деятельности Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и фондов посевных инвестиций;

4) Стимулирование роста объема частных инвестиций в инновационные проекты, реализуемые с использованием государственных средств.

5) Поддержка распространения моделей формирования и развития объектов инновационной инфраструктуры.

Вывод по 2 главе

Во второй главе выпускной квалификационной работы мы провели исследование Красноярского государственного автономного учреждения «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор». На сегодняшний день это один из центральных элементов инновационной инфраструктуры по поддержке стартапов в регионе.

Мы проанализировали кадровый состав КГАУ «КРИТБИ». Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» работает 41 человек, из них 22 мужчины и 19 женщин. Средний возраст сотрудников КГАУ «КРИТБИ» - 31 год. Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» 8 отделов.

Функции кадровой службы возложены на главного специалиста отдела финансов и бухгалтерии. Также в КГАУ «КРИТБИ» созданы документы, оформляющие отношения с работниками и содержащие информацию о них.

В ходе исследования, мы выяснили, что дополнительно в КГАУ «КРИТБИ» разработано Положение об оплате труда работников краевого государственного автономного учреждения «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор». Это положение регулирует условия оплаты труда работников КГАУ «КРИТБИ». Задача этого положения обеспечить прозрачность начисления заработной платы сотрудников и объясняет финансовую мотивацию для сотрудников.

Общая характеристика КГАУ «КРИТБИ» позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время учреждение успешно функционирует, выполняя поставленные перед ним задачи.

Далее мы рассмотрели систему развития персонала, существующую на данный момент в КГАУ «КРИТБИ». На данном этапе развития КГАУ «КРИТБИ» необходимо выстроить систему развития персонала в соответствии с поставленными задачами перед бизнес-инкубатором.

Проведя анализ работы по профессиональному развитию персонала в КГАУ «КРИТБИ» по подсистемам можно сделать вывод о том, что общей закреплённой в организации программы профессионального развития нет. Есть некоторые разрозненные элементы, которые указывают скорее на наличие системы обучения персонала.

Выполненное в работе исследование позволило определить направления, в которых КГАУ «КРИТБИ» может планировать профессиональное развитие персонала для выполнения задач реализации стратегии инновационного развития региона. Среди таких направлений: Государственная поддержка устранения барьеров, сдерживающих расширение масштабов инновационной активности предприятий и распространение в экономике передовых технологий; Создание благоприятных условий для новых высокотехнологичных компаний и развития новых рынков продукции (услуг); Преодоление дефицита инновационных проектов, приемлемых для финансирования венчурными

фондами в рамках деятельности Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и фондов посевных инвестиций; Стимулирование роста объема частных инвестиций в инновационные проекты, реализуемые с использованием государственных средств; Поддержка распространения моделей формирования и развития объектов инновационной инфраструктуры; Обеспечение дополнительной поддержки и совершенствования регулирования наукоградов и обособленных муниципальных и территориальных образований, имеющих высокий научный и инновационный потенциал; Создание в Российской Федерации сети территориально-производственных кластеров, реализующих конкурентный потенциал территорий, а также формирование ряда инновационных высокотехнологичных кластеров.

Для оценки основных проявлений психологического климата коллектива была выбрана карта-схема А.Н. Лутошкина, в которой в левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Для проведения анкетирования были созданы бланки, которые были розданы работникам в КГАУ «КРИТБИ». Бланки опросников представлены в приложениях 1 и 2. Бланки с ответами были предоставлены через несколько дней, на основе которых была проанализирована корпоративная культура и состояние психологического климата. Количество респондентов участвовавших в исследовании - 10 человек.

Методика карта схема Лутошкина позволяет за короткое время определить направленность (положительная, отрицательная) настроений в трудовом коллективе. Позволяет диагностировать проблемы на ранней стадии. Чем больше сумма, набранная в процессе анкетирования, тем лучше

климат в коллективе. Бланк опросника содержит 28 предложений, разбитых в две колонки на 14 строках. Респонденту следует прочесть сначала предложение слева, затем - справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом оценки означают:

+3 - свойство, указанное слева, появляется в коллективе всегда;

+2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 - свойство появляется достаточно часто;

0 - ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;

-1 - достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

-2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 - свойство проявляется всегда.

По результатам опроса методики Карта-схема Лутошкина для определения психологического климата группы, был выявлен общий балл равный 269 или 32%, из максимально возможных 840 (100%), что означает отрицательную направленность настроений в трудовом коллективе.

Интерпретация результатов выявленная отрицательная направленность настроений говорит о том, что в трудовом коллективе имеются проблемные области, а именно:

1) Межличностное общение

2) Сфера профессионального общения и профессиональных взаимодействий

3) Выявлена определённая инертность коллектива

4) Присутствует некоторая разобщённость рабочего коллектива

Анкета экспресс-диагностики культуры дает всестороннюю картину сложившейся в компании культуры. Бланк состоит из 29 суждений.

Респонденту необходимо прочитать каждое утверждение. Если утверждение полностью совпадает с его мнением, следует обвести в кружок цифру 10 - это 10 баллов, если оно категорически противоречит его установкам, обвести в кружок цифру 0 - это 0 баллов и т. д.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам секций из общего результата ответов. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Секции, и вопросы которые они включают:

1) Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

2) Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

3) Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

4) Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Выявлены следующие результаты:

1) Работа (производительность) - 5.85 - мажорное

2) Коммуникация - 4.31 - заметное уныние

3) Управление (оценка руководства) - 4.1 - заметное уныние

4) Мотивация и мораль - 4.81 - заметное уныние

Также выявлено неблагоприятное положение дел на следующих направлениях (показатели ниже 4 баллов в среднем подсчёте (наихудшие)):

1) Система заработной платы

2) Рвение и инициатива

3) Оценка деятельности работников

4) Рвение к труду

В результате исследования выявлена: некоторая разобщённость в коллективе; у сотрудников преобладает недовольство относительно действий

руководства; не всегда сотрудники имеют достаточное подкрепление для выполнения поставленных рабочих задач; большинство респондентов дали низкую оценку системе заработной платы.

Проведем оперативную оценку результативности деятельности сотрудников КГАУ «КРИТБИ»

В качестве основы возьмем таблицу предложенную экспертами для оценки результативности деятельности сотрудника государственного учреждения:

Таблица 7 – Оценка результативности деятельности сотрудника государственного учреждения

| Критерии оценки результативности деятельности сотрудника государственного учреждения | Согласованные приоритеты | Оценки: 5. Отлично 4. Хорошо 3. Удовлетворительно 2. Неудовлетворительно 1. Плохо |
|--|--------------------------|--|
| 1. Цели и стратегическое планирование органа исполнительной власти | средний | 3 |
| 1.1. Принимает активное участие в разработке целей органа исполнительной власти | | 2 |
| 1.2. Действует в соответствии с общими целями и стратегией органа исполнительной власти | | 5 |
| 1.3. Вносит предложения по оптимизации деятельности органа исполнительной власти | | 2 |
| 2. Инновации | низкий | 1 |
| 2.1. Берет на себя инициативу | | 2 |
| 2.2. Охотно выступает с предложениями по новым услугам и продуктам | | 1 |
| 2.3. Вносит активный вклад в новые разработки, продукты и т.д., в том числе — за пределами области своей ответственности | | 1 |
| 2.4. Открыты для новых методов организации деятельности | | 1 |
| 3. Качество и пользователи | высокий | 3 |
| 3.1. Предъявляет требования к качеству работы | | 3 |
| 3.2. Ориентирован на пользователей и заинтересованные группы потребителей | | 2 |

| Критерии оценки результативности деятельности сотрудника государственного учреждения | Согласованные приоритеты | Оценки: 5. Отлично 4. Хорошо 3. Удовлетворительно 2. Неудовлетворительно 1. Плохо |
|--|--------------------------|--|
| 3.3. Вносит активный вклад в создание и поддержание хорошего имиджа органа исполнительной власти | | 2 |
| 3.4. Демонстрирует лояльность | | 3 |
| 4. Сотрудничество | средний | 3 |
| 4.1. Вносит конструктивный вклад в работу органа исполнительной власти | | 1 |
| 4.2. Нацелен на сотрудничество | | 4 |
| 4.3. Лояльно принимает решения группы руководителей | | 4 |
| 5. Служебные обязанности | высокий | 4 |
| 5.1. Является ли хорошим примером для персонала в повседневной работе | | 4 |
| 5.2. Аккуратно выполняет должностные инструкции | | 5 |
| 5.3. Точно в срок выполняет возложенные на него обязательства | | 4 |
| 6. Использование ресурсов | высокий | 2 |
| 6.1. Вносит активный вклад в рациональное использование ресурсов органа исполнительной власти | | 2 |
| 6.2. Ориентирован на эффективность и результативность текущей деятельности | | 2 |
| Общая оценка по всем критериям | | 2,5 |

Из анализа видно, что общая оценка в 2,5 баллов не является удовлетворительной. Стоит отметить, что те параметры, которые связаны с исполнительскими задачами имеют высокие оценки. Параметры, которые предполагают, проявление творчества и инициативы получили наименьшие оценки. На наш взгляд это связано со спецификой работы в государственном учреждении. В отличие от коммерческой структуры, где инициатива поощряется, и сотрудники по большей части заинтересованы в большем объеме задач и распределении ответственности.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КГАУ «КРИТБИ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию профессионального развития персонала КГАУ «КРИТБИ»

Выявленные во второй главе направления развития инновационной инфраструктуры Красноярского края и анализ ближайших планов КГАУ «КРИТБИ» необходимо реализовать в системе профессионального развития персонала.

Исследование существующей на сегодняшний день системы развития персонала в КГАУ «КРИТБИ» показало, что имеющаяся система предполагает планомерное профессиональное развитие персонала. Это отвечает рыночным потребностям сферы инноваций в период стабильности и плановой деятельности. Сегодня же сфера инноваций в новых условиях международных отношений и политики санкций и импортозамещения требует от элементов инновационной инфраструктуры быстрой перестройки и модернизации процессов.

Необходимо уделить внимание профессиональному подходу к формированию кадрового резерва, так как в быстро изменяющихся условиях необходимо быстро реагировать без потерь в качестве выполняемых работ. Кроме того, важно постоянно актуализировать знания и навыки персонала и резервистов.

Также важно провести анализ и определить успешные формы эффективного функционирования новых для КГАУ «КРИТБИ» проектных форм. Таких как кластеры, технопарки и наукограды. Это возможно достичь через организацию программ стажировок в подобных формах учреждений в других регионах.

Несмотря на выстроенную систему разноуровневого обучения персонала в КГАУ «КРИТБИ», анализ её показал, что полученных знаний не хватает для узкой специализации в теме инновационного развития. Очень важно сегодня искать программы, отвечающие современным требованиям сферы инновации и глубже изучать процессы. Вектор развития сферы инноваций на сегодняшний день мотивирует к всестороннему развитию системы профессионального развития персонала. КГАУ «КРИТБИ» используя новый инструментарий сможет стать показательным элементом для инновационной инфраструктуры Красноярского края.

Для достижения обозначенных выше целей, необходимо обеспечить персонал необходимыми знаниями и навыками. Так как развитие организации неразрывно связано с развитием персонала.

Таким образом, нам необходимо продумать и описать в третьей главе дипломной работы:

1) Систему обучения персонала, внести корректировки в программу обучения переноса акцент с развития имеющихся компетенций на развитие недостающих, таких как «Инновационный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач»

2) Систему стажировок персонала КГАУ «КРИТБИ», скорректировать направления, так необходимо в большей степени направлять персонал на стажировки в наукограды, кластеры, обособленные муниципальные территории. Больше направлять персонал на федеральные выставки и форумы на тему инновационного развития.

3) Систему формирования кадрового резерва и закрепления сотрудников КРИТБИ на занимаемых должностях. Предполагаемая программа развития персонал включает всестороннее развитие сотрудника в области инновации и от естественного процесса миграции обученных сотрудников в федеральные проекты КГАУ «КРИТБИ» на данный момент не застраховано. Так это направление необходимо развивать по 2 параметрам:

удерживать ключевых сотрудников на местах и формировать качественный кадровый резерв.

Далее представим развернутую программу по реализации обозначенных направлений развития персонала КГАУ «КРИТБИ», а также рассчитаем бюджет на внедрение программы.

3.2 Внедрение программы кадрового резерва в КГАУ «КРИТБИ»

Проведенный анализ во второй главе дипломной работы показал, что совершенствовать кадровое обеспечение КГАУ «КРИТБИ» необходимо в направлении формирования кадрового резерва.

Для этого мы рекомендуем внедрить следующие предложения:

Разработать положение о кадровом резерве КГАУ «КРИТБИ»

Выявить перспективных сотрудников, которые войдут в кадровый резерв руководителей отделов и подразделений КГАУ «КРИТБИ»

Далее опишем подробнее предлагаемые мероприятия. Работа по формированию кадрового резерва требует планомерной и системной подготовки.

Анализ моделей формирования кадрового резерва позволил выявить следующие:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.

2. Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Мы предлагаем формировать резерв для всех руководящих должностей, так как для КГАУ «КРИТБИ» важно работать на перспективу и выполнять работу качественно решая задачи комплексно. Такого принципа придерживается исполнительный директор организации.

Вариантов формирования кадрового резерва несколько, а принципы работы с кадровым резервом остаются общими:

- Гласность. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.

- Конкуренция — один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

- Активность. Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Так для КГАУ «КРИТБИ» необходимо определить критерии, по которым будет осуществляться отбор резервистов.

Компания может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности. Соответствие кандидата требованиям базовой должности также является отдельным критерием отбора. Кроме того

необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.

Определим критерии отбора в кадровый резерв для КГАУ «КРИТБИ».

– Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу.

– Образование. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов. Для КГАУ «КРИТБИ» важным, является наличие специального образования, так как большинство позиций требуют профессиональной квалификации. Необходимы узкие компетенции. Предлагаем закрепить наличие образования не ниже среднеспециального.

– Опыт работы в компании на базовой должности. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам. Из общения с исполнительным директором КГАУ «КРИТБИ» мы определили, что он

придерживается следующей позиции: не важно где был получен опыт, если человек профессионал своего дела.

– Результаты профессиональной деятельности. С точки зрения исполнительного директора КГАУ «КРИТБИ» кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

– Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры—самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Итак, мы определили критерии отбора резервистов. Далее определим списки резервируемых и базовых должности. Сведем в таблицу

Таблица 8 – Резервируемые позиции и базовые должности

| № | Отдел | Базовая должность | Кол-во человек в резерве |
|-------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1 | Общее руководство | Главный инженер | 1 |
| 2 | Общее руководство | Заместитель директора | 1 |
| 3 | Технический отдел | Инженер-технолог | 2 |
| 4 | Финансово-экономический отдел | Бухгалтер | 1 |
| 5 | Юридический отдел | Юрист | 1 |
| 6 | Отдел сопровождения проектов | Специалист | 3 |
| 7 | Организационный и PR-отдел | Специалист | 2 |
| ИТОГО | | | 11 |

Из таблицы видно, что у нас 7 резервируемых должностей, при этом мы считаем, что для некоторых позиций необходимо готовить более чем 1 резервиста. Итого, для формирования резерва нам необходимо 11 человек.

Рассмотрим шаги по формированию кадрового резерва:

Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе. Лучший вариант — когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный менеджер, т. к. именно он может наиболее адекватно оценить потенциал сотрудника.

Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений линейных менеджеров.

Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы.

Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры, а самым экономичным по времени и сомнительным по результатам — психологическое тестирование.

По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв. Для КГАУ «КРИТБИ» мы предлагаем использовать следующую процедуру определения сотрудника в резерв:

- соответствие критериям отбора в резерв;

- результаты аттестации;
- характеристика руководителя;
- интервью со специалистом отдела кадров.

На рисунке схематично отражена процедура оценки кандидатур в резерв.

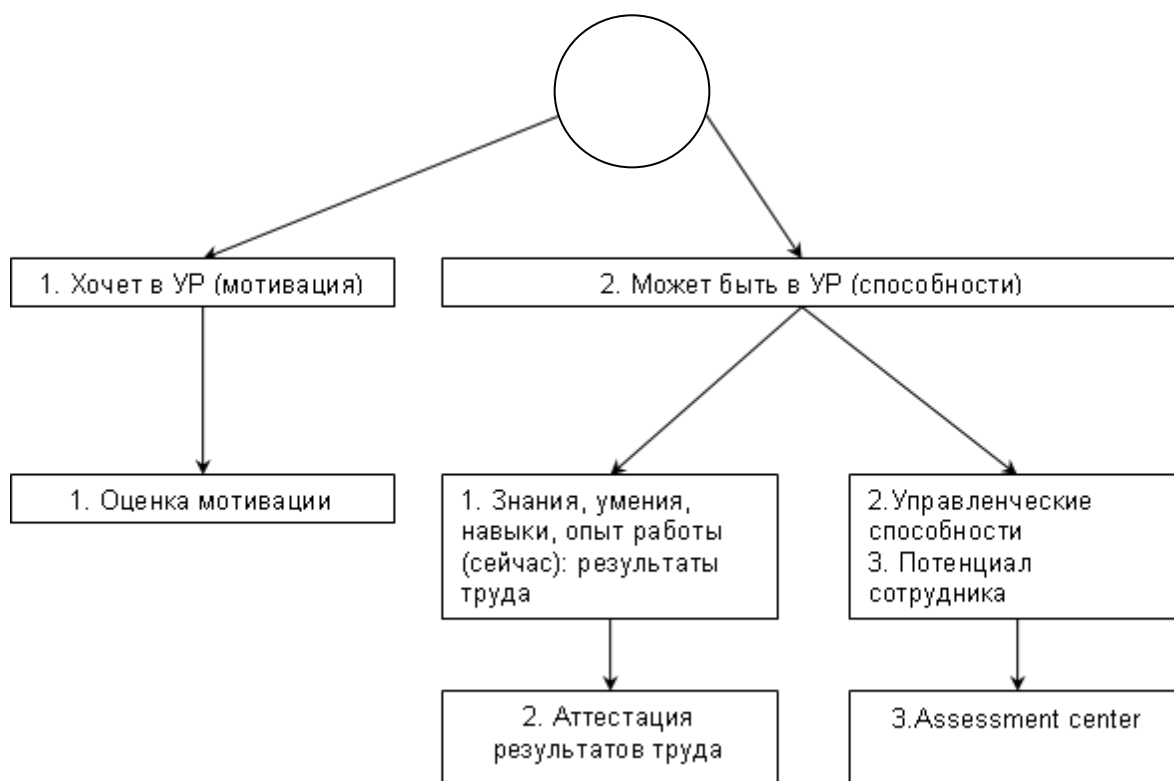


Рисунок 8. Формирование кадрового резерва

Шаг 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

Шаг 5. Утверждение списков приказом исполнительного директора КГАУ «КРИТБИ»

После определения и утверждения процесса формирования необходимо продумать основные принципы и систему работы с кадровым резервом.

Основные задачи, решаемые в процессе подготовки резервистов

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.

2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.

3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).

4. Укрепление положительного имиджа резервистов.

5. Повышение статуса резервистов в компании.

Для реализации этих целей мы предлагаем обучить резервистов по программе, которая включает следующие модули:

1. Формирование команды

2. Формирование управленческих коммуникаций

3. Видение и навыки управления предприятием

4. Развитие управленческих компетенций

5. Самоменеджмент

6. Наставничество как инструмент развития и управления

7. Лидерство

Выше одним из критериев мы определили, соответствие профессиональным качествам. Образование не ниже средне специального. Анализ проведенный во второй части дипломной работы, показал что основная масса сотрудников имеет средне специальное образование, и лишь небольшая часть получило высшее.

Таким образом, в процессе подготовки резервистов, основным направлением будет получение базовых знаний, умений и навыков в области менеджмента.

Важную роль в обучении и развитии сотрудников играет «обратная связь» от непосредственного руководителя и сотрудника службы персонала, курирующего данное направление. Сотрудник должен понимать, на каком этапе развития он сейчас находится, получать правдивую информацию о собственных недоработках и потенциальных возможностях. Индивидуальная

работа, частые встречи и консультации с курирующим специалистом, наставником особенно важны для сотрудников, подготавливаемых для работы на топ-позициях.

Для усиления влияния и эффекта обучения можно устраивать регулярные встречи по обмену опытом, организовать так называемый клуб кадрового резерва, где сотрудники могли бы поделиться впечатлениями и успехами, проконсультироваться и обменяться опытом. Данные встречи имеют огромный поддерживающий и мотивирующий эффект.

Особое внимание следует уделить вопросу продолжительности обучения и развития сотрудника до перевода на резервируемую должность. Этот срок может быть регламентирован внутренними нормативными документами и зависеть от должности или рекомендаций относительно каждого отдельного сотрудника. При этом иногда возникают такие ситуации, когда обозначенный срок подходит к концу, а должности нет либо сотрудник не готов ее занять.

В первом случае можно ввести позицию заместителя и при успешной подготовке назначить резервиста на эту должность. У сотрудника будет возможность показать себя «в деле», а у компании — время и возможность оценить дальнейшие перспективы, иначе существует риск ухода подготовленного специалиста из компании и безвозвратной потери вложенных в его обучение средств. Во втором случае можно проинформировать сотрудника о результатах подготовки и зонах развития и определить новые сроки. В любом случае следует соблюдать принцип открытости и конкуренции.

В заключение хочется отметить следующее: достижение стратегических целей компании (получение прибыли, занятие ведущих позиций на рынке) невозможно без наращивания нематериальных активов компании, одним из которых является персонал. Без команды высокопрофессиональных специалистов и топ-менеджеров достижение

стратегических целей превратится в несбыточную мечту. Кадровый резерв позволит достичь всех намеченных целей в кратчайшие сроки.

3.3 Оптимизация программы обучения сотрудников КГАУ «КРИТБИ»

Одной из проблем, выявленной в КГАУ «КРИТБИ», является то, что в большинстве случаев организация направляет своих сотрудников на обучение по долгосрочным по академическим программам учебных заведений, по специальным многоуровневым программам учебных центров обучение по специальным целям.

Такие программы дают определенные результаты и отражаются на общем развитии персонала.

Но в связи с узкой спецификой деятельности краевого бизнес-инкубатора и конкретных узких задач по развитию инноваций в красноярском крае, знания, полученные по академическим программам не соответствуют требованиям реальности.

Так, мы предлагаем внести корректировки в программу обучения перенося акцент с развития имеющихся компетенций на развитие недостающих, таких как «Инновационный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач».

По направлению «Теория решения изобретательских задач», предлагаем пригласить зарекомендовавшего себя эксперта в этой области Дмитриева Владимира Анатольевича, докторанта СФУ, к.т.н., доцента.

У Дмитриева В. А. разработан курс лекций по лекций «Теория решения изобретательских задач» (ТРИЗ).

Лекция 1. Метод проб и ошибок. Основные постулаты ТРИЗ.

Лекция 2. Пять уровней изобретений, критерии оценки изобретений.

Лекция 3. Методы активизации перебора вариантов. Мозговой штурм, синектика, метод фокальных объектов.

Лекция 4. Закон повышения степени идеальности технических систем.

Лекция 5. Законы развития технических систем. Закон полноты частей технической системы.

Лекция 6. Типовые приемы решения изобретательских задач.

Лекция 7. Стандарты на решение изобретательских задач.

Лекция 8. Алгоритм решение изобретательских задач (АРИЗ).

Рассчитаем стоимость программы обучения по «Теория решения изобретательских задач» для сотрудников КГАУ «КРИТБИ».

Таблица 9 – Расчет стоимости программы обучения

| Наименование услуг | Кол-во ак. часов | Стоимость за ед. | Сумма |
|----------------------|------------------|------------------|-------|
| Лекция 1. | 3 | 1000 | 3000 |
| Лекция 2. | 3 | 1000 | 3000 |
| Лекция 3. | 3 | 1000 | 3000 |
| Лекция 4. | 3 | 1000 | 3000 |
| Лекция 5. | 6 | 1000 | 6000 |
| Лекция 6. | 6 | 1000 | 6000 |
| Лекция 7. | 3 | 1000 | 3000 |
| Лекция 8. | 3 | 1000 | 3000 |
| Канцелярские расходы | | 700 | 700 |
| Итого | | | 30700 |

Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» работает 41 человек. Обучить ТРИЗу предполагаем всех. Соответственно в расчете на человека затраты на обучения составят всего 808 руб. Такую сумму вполне

реально заложить в бюджет КГАУ «КРИТБИ» предполагаемый на обучение сотрудников.

Далее рассмотрим обучение по программе «Инновационный менеджмент».

Знания в области инновационного менеджмента особо пригодятся специалистам отдела сопровождения проектов и административному персоналу. Таких сотрудников в КГАУ «КРИТБИ» 12 человек.

Программу обучения «Инновационный менеджмент» предлагает экономический факультет СФУ.

Программа «Инновационный менеджмент» аккумулирует лучший мировой опыт в сфере:

- инновационного предпринимательства
- менеджмента инноваций
- управления разработкой и маркетинга новых продуктов/услуг
- создания и развития инновационных компаний

Образовательная методика и учебные материалы программы подготовлены с участием ведущих экспертов в инновационной сфере из США, Канады, Великобритании, Швеции, Дании при поддержке проекта Европейской Комиссии.

Программа «Инновационный менеджмент» реализуется командой преподавателей экономического факультета СФУ, приглашенных экспертов из международных компаний и практиков инновационной индустрии.

Обучения и структура программы «Инновационный менеджмент»

Процесс обучения базируется на трех логически взаимосвязанных блоках.

Образовательная методика программы «Инновационный менеджмент» базируется на подходе learningbydoing и подразумевает изучение и активное использование креативных техник.

Первый блок (Базовая часть) включает дисциплины направления «Менеджмент» (первый триместр). Дисциплины этого блока нацелены в большей степени на формирование общих (универсальных и профессиональных) компетенций.

- Управленческая экономика;
- История и методология науки (Философия);
- Иностранный язык профессиональный;
- Методы исследования в менеджменте;
- Стратегический менеджмент;
- Организационное поведение;
- Корпоративные финансы.

Второй блок (Вариативная часть) составлен из специализированных дисциплин, нацеленных на формирование специализированных и ключевых профессиональных компетенций в сфере предпринимательского менеджмента, создания и развития инновационных продуктов и новых бизнесов.

- Креативные техники для создания инновационных продуктов и бизнесов;
- Правовая среда инновационного бизнеса;
- Бизнес-среда организации;
- Управление созданием инновационной компании;
- Управление развитием инновационной компании;
- Управленческий учет в инновационной компании;
- Управление интеллектуальной собственностью: стратегии и процедуры;
- Создание и маркетинг инновационных продуктов;
- Управление финансами инновационной компании;
- Франчайзинг: управление расширением бизнеса;
- Современный международный бизнес;

- Управление стоимостью инновационной компании;
- Управление инновационным проектом.

Большое внимание в программе отводится практической работе магистров. В рамках третьего блока (Научно-практические семинары) магистрам предоставляется возможность выработать необходимые умения в выявлении рыночных перспектив, создании концептов продуктов и новых бизнес-моделей, формировании команд, подготовке операционных планов развития инновационных проектов и привлечении инвестиций.

Эта программа реализуется на базе СФУ и стоимость обучения на человека, по специальной договоренности с КГАУ «КРИТБИ» составит 11 500 в семестр. Программа рассчитана на 1 год.

Так как календарный год не совпадает с учебным, затраты на обучение могут быть распределены на 2 календарных года, что позволит уложиться в запланированный бюджет КГАУ «КРИТБИ» на обучение сотрудников.

Выводы по 3 главе

В третьей главе мы подробно расписали и сделали расчеты рекомендаций по следующим направлениям:

1) Систему обучения персонала, внести корректировки в программу обучения перенося акцент с развития имеющихся компетенций на развитие недостающих, таких как «Инновационный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач»

2) Систему стажировок персонала КГАУ «КРИТБИ», скорректировать направления, так необходимо в большей степени направлять персонал на стажировки в наукограды, кластеры, обособленные муниципальные территории. Больше направлять персонал на федеральные выставки и форумы на тему инновационного развития.

3) Систему формирования кадрового резерва и закрепления сотрудников КРИТБИ на занимаемых должностях. Предполагаемая

программа развития персонал включает всестороннее развитие сотрудника в области инновации и от естественного процесса миграции обученных сотрудников в федеральные проекты КГАУ «КРИТБИ» на данный момент не застраховано. Так это направление необходимо развивать по 2 параметрам: удерживать ключевых сотрудников на местах и формировать качественный кадровый резерв.

Далее представили развернутую программу по реализации обозначенных направлений развития персонала КГАУ «КРИТБИ», а также рассчитали бюджет на внедрение программы.

Проведенный анализ во второй главе дипломной работы показал, что совершенствовать кадровое обеспечение КГАУ «КРИТБИ» необходимо в направлении формирования кадрового резерва.

- Разработать положение о кадровом резерве КГАУ «КРИТБИ»
- Выявить перспективных сотрудников, которые войдут в кадровый резерв руководителей отделов и подразделений КГАУ «КРИТБИ»

Мы рекомендуем внедрить следующие предложения:

Мы предлагаем формировать резерв для всех руководящих должностей, так как для КГАУ «КРИТБИ» важно работать на перспективу и выполнять работу качественно решая задачи комплексно. Такого принципа придерживается исполнительный директор организации.

Далее мы определили критерии отбора резервистов и составили списки резервируемых и базовых должностей. Таким образом, у нас 7 резервируемых должностей, при этом мы считаем, что для некоторых позиций необходимо готовить более чем 1 резервиста. Итого, для формирования резерва нам необходимо 11 человек.

Основные задачи, решаемые в процессе подготовки резервистов

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.

2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.

3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).

4. Укрепление положительного имиджа резервистов.

5. Повышение статуса резервистов в компании.

Ещё одной из проблем, выявленной в КГАУ «КРИТБИ», является то, что в большинстве случаев организация направляет своих сотрудников на обучение по долгосрочным по академическим программам учебных заведений, по специальным многоуровневым программам учебных центров обучение по специальным целям.

Такие программы дают определенные результаты и отражаются на общем развитии персонала.

Но в связи с узкой спецификой деятельности краевого бизнес-инкубатора и конкретных узких задач по развитию инноваций в красноярском крае, знания, полученные по академическим программам не соответствуют требованиям реальности.

Так, мы предлагаем внести корректировки в программу обучения перенося акцент с развития имеющихся компетенций на развитие недостающих, таких как «Инновационный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач».

Рассчитаем стоимость программы обучения по «Теория решения изобретательских задач» для сотрудников КГАУ «КРИТБИ».

Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» работает 41 человек. Обучить ТРИЗу предполагаем всех. Соответственно в расчете на человека затраты на обучения составят всего 808 руб. Такую сумму вполне реально заложить в бюджет КГАУ «КРИТБИ» предполагаемый на обучение сотрудников.

Знания в области инновационного менеджмента особо пригодятся специалистам отдела сопровождения проектов и административному персоналу. Таких сотрудников в КГАУ «КРИТБИ» 12 человек.

Программу обучения «Инновационный менеджмент» предлагает экономический факультет СФУ.

Эта программа реализуется на базе СФУ и стоимость обучения на человека, по специальной договоренности с КГАУ «КРИТБИ» составит 11 500 в семестр. Программа рассчитана на 1 год.

Так как календарный год не совпадает с учебным, затраты на обучение могут быть распределены на 2 календарных года, что позволит уложиться в запланированный бюджет КГАУ «КРИТБИ» на обучение сотрудников.

Заключение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на сегодняшний день специалистов в области государственного управления инновациями не готовят в Красноярске. Готовят специалистов государственного и муниципального управления и отдельно специалистов по управлению инновациями. При таком подходе остро встает вопрос о профессиональной переподготовке и организации образовательного процесса внутри ключевого звена инновационного бизнеса в Красноярске – Красноярского регионального инновационно-технологического бизнес-инкубатора.

Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит снижению профессиональной компетентности персонала, что в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом. Взаимосвязь профессионального развития персонала с другими функциональными подсистемами систем управления персоналом организации представлена на слайде.

Рассмотрим ключевую проблему абсолютного большинства организаций - проблема неэффективного управления развитием персоналом. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке персонала.

Во второй главе дипломной работы мы провели исследование Красноярского государственного автономного учреждения «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес-инкубатор». На сегодняшний день это один из центральных элементов инновационной инфраструктуры по поддержке стартапов в регионе.

Мы проанализировали кадровый состав КГАУ «КРИТБИ». Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» работает 41 человек, из них 22

мужчины и 19 женщин. Средний возраст сотрудников КГАУ «КРИТБИ» - 31 год. Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» 8 отделов.

Функции кадровой службы возложены на главного специалиста отдела финансов и бухгалтерии. Также в КГАУ «КРИТБИ» созданы документы, оформляющие отношения с работниками и содержащие информацию о них.

Проведя анализ работы по профессиональному развитию персонала в КГАУ «КРИТБИ» по подсистемам можно сделать вывод о том, что общей закреплённой в организации программы профессионального развития нет.

Выполненное в работе исследование позволило определить направления, в которых КГАУ «КРИТБИ» может планировать профессиональное развитие персонала для выполнения задач реализации стратегии инновационного развития региона.

В третьей главе мы рекомендовали внести корректировки в программу обучения, перенося акцент с развития имеющихся компетенций на развитие недостающих, таких как «Инновационный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач»

Далее скорректировать направления стажировок, так необходимо в большей степени направлять персонал на стажировки в наукограды, кластеры, обособленные муниципальные территории. Больше направлять персонал на федеральные выставки и форумы на тему инновационного развития.

Внедрить систему формирования кадрового резерва и закрепления сотрудников КРИТБИ на занимаемых должностях.

В направлении формирования кадрового резерва считаем необходимым:

- Разработать положение о кадровом резерве КГАУ «КРИТБИ»
- Выявить перспективных сотрудников, которые войдут в кадровый резерв руководителей отделов и подразделений КГАУ «КРИТБИ»

Мы определили критерии отбора резервистов и составили списки резервируемых и базовых должностей. Таким образом, у нас 7 резервируемых должностей, при этом мы считаем, что для некоторых позиций необходимо готовить более чем 1 резервиста. Итого, для формирования резерва нам необходимо 11 человек.

Далее мы предложили внести корректировки в программу обучения перенося акцент с развития имеющихся компетенций на развитие недостающих, таких как «Инновационный менеджмент», «Теория решения изобретательских задач».

Согласно штатному расписанию в КГАУ «КРИТБИ» работает 41 человек. Обучить ТРИЗу предполагаем всех. Соответственно в расчете на человека затраты на обучения составят всего 808 руб. Такую сумму вполне реально заложить в бюджет КГАУ «КРИТБИ» предполагаемый на обучение сотрудников.

По направлению стажировок мы рекомендовали организовать стажировку в Инновационном центре «Сколково» для специалистов отдела сопровождения проектов и административного персонала. Таких сотрудников в КГАУ «КРИТБИ» 12 человек.

В расчете на 1 человека стоимость стажировки получается 27 900 рублей. Эта сумма меньше 30 тыс. рублей, которые заложены на развитие персонала в год. Таким образом, наши рекомендации могут быть использованы в КГАУ «КРИТБИ».

Список использованной литературы

- 1) Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учеб.для вузов / Е.А.Аксенова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремин и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2 изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2011 г. – 214с.
- 2) Артамонов В.С, Организация работы с кадрами ГПС: Учебное пособие. / Артамонов В.С., Моторин В.Б., Ткачев П.А – СПб.: СПбУ МВД России, 2011. – 117с.
- 3) Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред.проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 224с.
- 4) Букович У., Уильяме Р; Управление знаниями: руководство к действию: Пёр. с англ. -М.: ИНФРА-М, 2012. 504 с.
- 5) Булавин В., Полтинина О., Касаткина А. Корпоративное бизнес-обучение как обязательный элемент системного подхода к развитию компании//Корпоративные университеты. — 2014. № 2\
- 6) Бухаров А.В. Стратегия развития Корпоративного института ОАО «Газпром» // Кадры газовой промышленности. № 4. — 2013: — С.11-15.
- 7) Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе). / Веснин В.Р. – М.: «Юрист», 2012; – 230с.
- 8) Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. СПб.: Изд-во «Лань», 2012. — 880 с.
- 9) Виноградова С. Мастер-класс для менеджера по обучению // Управление персоналом. 2014. №15. С.23-24.
- 10) Винслав Ю. Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями //Российский экономический журнал.-2011.-№ 10;

- 11) Винслав Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России//Российский экономический журнал. 2010. №11-12;
- 12) Волгин Н. А., Экономические функции института государственной службы и механизм их реализации в рыночных условиях. / Волгин Н. А., Марголин А. М., Половинкин П. Д. – М., изд-во РАГС, 2012 г. – 129с.
- 13) Галаева Е. В. Управление творческим потенциалом предприятий и организаций. Автореф. . канд. экон. наук.-М.: 2009.
- 14) Галаева Е.В. Направления и механизмы профессионально-квалификационного роста работников; на предприятии//Общество и экономика. 2011. № 7-8;
- 15) Гвозденко Е.Г. Опыт выработки критериев оценки персонала психологом предприятия // Психология сегодня. Материалы VII Региональной научно-практической конференции 21-22 апреля 2010 г. — Екатеринбург: РГППУ, 2010.
- 16) Гвозденко Е.Г. Развитие смысловой сферы молодых специалистов как форма акмеопсихологического сопровождения персонала // Менделеевские чтения 2011. Материалы XXXVII региональной научно-практической конференции. — Тобольск: ТГПИ, 2011.
- 17) Гвозденко Е.Г. Целевая программа развития смысловой сферы молодых специалистов газовой промышленности // Перспектива — 2012. Материалы всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Том IV — Нальчик: КБГУ, 2012:
- 18) Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. / Герчикова И. Н. – М.: ЮНИТИ, 2012г – 325с.
- 19) Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: дерзость и интеллект. М.: Дело, 2014.
- 20) Гительман Л.Д., Исаев А.П. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания//Управление компанией. — 2011. №7.

- 21) Глинчикова А.Г. Природные ресурсы и человеческий капитал // Свободная мысль, №3, 2012. С. 36-37
- 22) Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. — СПб.: Речь, 2013.
- 23) Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 2013.
- 24) Грачев М.В. Управление трудом: Теория и практика капиталистического хозяйствования. М.: Наука, 2009.
- 25) Гудикова О.В. Развитие персонала как фактор стратегического управления персоналом. Автореф. дисс. канд. экон. наук. - Ростовна-Дону, 2012.
- 26) Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. — М.: Изд-во РАГС, 2014.
- 27) Деркач А.А., Куликова Е.В., Селезнева Е.В. Акмеологические основания развития профессиональной компетентности кадров управления/Монография. М.: Псков, 2007.
- 28) Диагностика профессионального развития руководителей ПГС: Метод, рекомендации. -М.: ВНИИПО, 2011.
- 29) Динамика корпоративного развития / В.Ж.Дубровский, О.А.Романова, А.И.Татаркин, И.Н.Ткаченко М.: Наука, 2014. - 502 с.
- 30) Добрынин А.И., Дятлов С.А., Коннов В.А., Курганский С. А. Производительные силы человека: структура и формы проявления. -СПб.: СПбУЭФ,2013.
- 31) Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 2009. — С. 254
- 32) Друкер Питер Ф: Практика менеджмента. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2010. 398 с.

- 33) Дюзимова Е.Д. Стандарт профессии для оценки персонала // Справочник по управлению персоналом №5, 2013 (с.42-54)
- 34) Дятлов В.А., Беляев А.И., Воробьева Л.Е. Воробьева О.В. Корпоративное образование современная концепция управления развитием человеческих ресурсов // Кадры газовой промышленности.2014. №4. С.3-7.
- 35) Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для Вузов. – 4-е изд. испр. / Егоршин А.П. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 720с.
- 36) Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом №2, 2012.
- 37) Зайцева Т. В., Управление персоналом: Учебник. / Зайцева Т. В., Зуб А. Т. – М.: ИП ФОРУМ»: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. – 336с.
- 38) Иванов И.Н. Менеджмент корпорации. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 164.
- 39) Иванова С.В. Методы оценки профильных компетенций // Справочник по управлению персоналом. Журналроссийскойпрактики HR-практики. 2012. №12. С.27-31.
- 40) Иванова С.И. «Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?»- — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 253-285
- 41) Иванова С.И., Болдогоев Д, Борчанинова Э, Глотова А, Жигилий О. «Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации», ООО «Альпина Бизнес Букс», М., 2008.
- 42) История профессионального образования в России. — М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 2013.
- 43) Каганов В.Ш. Копоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера. М.: Вершина, 2013.
- 44) Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. / Кибанов А. Я. – М.: ИФРАМ, 2011. – 304с.

- 45) Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб.пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации» и «Упр. Персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Государственный университет управления – Москва: Экзамен, 2013г – 254с.
- 46) Кнорринг В.И. Основы государственного и муниципального управления / Кнорринг В.И. – М.: Экзамен, 2014. – 205с.
- 47) Кондратьев В.В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала/ В.В-Кондратьев, Ю.А.Лунев. — М.и ЭКСМО, 2014. 512 с.
- 48) Лукьяшко А.В., Капустин В.М. Комплексная система развития персонала // Справочник по управлению персоналом №3, 2013.
- 49) Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие для вузов. / Люкшинов А.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 375с.
- 50) Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. /М.И. Магура М.Б. Курбатова: – М., Интел-Синтез, 2012г., 125с.
- 51) Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.:ЗАО«Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. 192 е.
- 52) Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. -М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2014.
- 53) Магура, М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова – 2-е изд., перераб. и доп – Москва : Интел-Синтез, 2012 г. – 347с.
- 54) Мархиев М.И. Управление профессиональным развитием государственных служащих: Автореф. дис. . канд. социол. наук. М., 2013;
- 55) Маслов Е .В. Управление персоналом предприятия, / Маслов Е .В. –«Инфра-М», Москва-Новосибирск, 2013 г. – 432с.

- 56) Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.:Финпресс, 2014. С. 156.
- 57) Матирко В. И. Государственная служба. Сборник нормативных документов дело / Матирко В. И. – 2010, 146с.
- 58) Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. М.: Сирин,2013.-251 с.
- 59) Мордовин С.К., Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами / Мордовин С.К. – М., Инфра-М, 2000 г. – 174с.
- 60) Новиков П.М., Зуев В.М. Опережающее профессиональное образование: Научно-практическое пособие. М.:РГАТиЗ. 2010.
- 61) Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов: Приказ Минобрнауки РФ от 6 сентября 2010 г. 2571 // Консультант плюс.
- 62) Огнев А.С. Как организовать обучение руководителей? // Управление персоналом. 2014. №6. С.26.
- 63) Ожегов С.И., Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Ожегов С.И., Шведова Н.Ю, Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М.: Азбуковник, 2011. – 944с.
- 64) Перачев В.П. Руководство персоналом организации. / Перачев В.П. – М., 2010г. – 447с.
- 65) Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство: М.: Наука, 2013:
- 66) Пережогова Н.В, Медынцева Т.В. Деятельность филиала в статусе Корпоративного института: настоящее и будущее // Кадры газовой промышленности. № 4. - 2011. - С. 15-21.
- 67) Пилипенко Н. М., Формирование квалифицированных рабочих кадров / Пилипенко Н. М. – М.:Экономика, 2011. – 214с.

- 68) Пичужкин И.В., Основы менеджмента: Учеб пособие. / Пичужкин И.В., Жарков В.И., Максимов С.А. – М.: Юрайт-Издат, 2013. – 286с.
- 69) Погодина Т. Формирование и развитие трудового потенциала крупных корпоративных структур. Автореферат Дисс. . к.э.н. — М.: ГУУ, 2009.
- 70) Пригожкин А. Методы развития организации М.: МЦФЭР, 2013. 864 с.
- 71) Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии: Очерки / Пронников В.А, Ладанов И.Д. – М.: Наука, 2011г – 346с.
- 72) Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. / Пугачев В.П., – М.: Аспект Пресс, 2014., 386с.
- 73) Разумова Т.О., Телешова И.Г. Образование и человеческое развитие: Учебно-метод. материалы. М.: ТЕИС, 2010
- 74) Ряковский С.М. «Методические подходы к обучению и развитию персонала» (приложение к справочнику по управлению персоналом» №6, 2011г.
- 75) Ряковский С.М. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала // Справочник по управлению персоналом, №3, 2013.
- 76) Свистунов В.М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладные аспекты. Автореф. дис. . докт. экон. наук. М., 2014.
- 77) Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. / Сидоров В.А., – М.: Высш. шк., 2014. – 271с.
- 78) Сомов С.Н., Ковалева Н.П., Должецкая И.А. Особенности обучения руководителей // Справочник по управлению персоналом №6, 2013.
- 79) Сотникова С.Т. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 408 с.

80) Столярова В. А. Функции и оценка результатов труда работников аппарата управления в условиях рыночных отношений. Автореф. дисс.докт. экон. наук., М.,2011.

81) Страхова Л.П., Бартенев А.Е. Корпоративные образования в современной экономике/ТМенеджмент в России и за рубежом. 2000. №6.

82) Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. М.: «Кадровый клуб», «Книжный мир», 2011. 240

83) Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 5-е изд. - М.: Дело, 2013.

84) Федоров В.А., Аналитический обзор. Анализ и оценка осуществляющей системы профессиональной подготовки муниципальных кадров / Федоров В.А, Ред. В Ванчугов., Институтэкономики РАН. М., 2013. – 323с.

85) Федосеев В.Н., Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 368с.

86) Цветаев В. М. Кадровый менеджмент : учеб. / Цветаев В. М., – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011 – 160с.

87) Черепанов В.В. Основы государственной и кадровой политики: учеб.пособие для студентов вузов / Черепанов В.В. Иванов В.П. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2009 . – 493с.

Бланк анкеты для сотрудников

Уважаемые сотрудники, просим Вас ответить на предложенные вопросы. Вопросы направлены на изучение психологического климата в Вашем учреждении. Ваши ответы останутся конфиденциальными, а результаты помогут нам улучшить условия Вашего труда.

ИНСТРУКЦИЯ: *Следует прочесть сначала предложение слева, затем - справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом надо иметь в виду, что оценки означают:*

+3 - свойство, указанное слева, появляется в коллективе всегда;

+2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 - свойство появляется достаточно часто;

0 - ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;

-1 - достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

-2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 - свойство проявляется всегда.

| Положительные особенности | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Отрицательные особенности |
|---|----|----|----|---|----|----|----|--|
| 1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение | | | | | | | | Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон |
| 2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии | | | | | | | | Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии |
| 3. В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание | | | | | | | | Группировки конфликтуют между собой |
| 4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время | | | | | | | | Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |
| 5. Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива | | | | | | | | Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство |
| 6. Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями | | | | | | | | Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов |

Продолжение таблицы.

| Положительные особенности | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Отрицательные особенности |
|---|----|----|----|---|----|----|----|---|
| 7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга | | | | | | | | В коллективе каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей |
| 8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех и все за одного» | | | | | | | | В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения |
| 9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные | | | | | | | | Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей |
| 10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться | | | | | | | | Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность |
| 11. Коллектив активен, полон энергии | | | | | | | | Коллектив пассивен, инертен |
| 12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело | | | | | | | | Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах |
| 13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту | | | | | | | | Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их |
| 14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители | | | | | | | | К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно |

Подпишите пожалуйста опросный лист!

Должность _____
 Отдел _____
 Возраст _____

Спасибо за искренность!

Дипломная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Рафальская Я.В.

Подпись

Дата _____