



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Матвеев Дмитрий Михайлович

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕТОДОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ОПЫТА СТРАН
АТР (ЯПОНИЯ, КИТАЙ, РОССИЯ)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
магистров

по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
по профилю «Управление человеческими ресурсами в бизнесе»

г. Владивосток
2018 год

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда
ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) Матвееву Дмитрию Михайловичу группы М1208УР
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Разработка системы методов профессионального развития персонала организации с учетом опыта стран АТР (Япония, Китай, Россия)»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. Системы и методы профессионального развития персонала организации
2. Направления и возможности организации для развития персонала
3. Международный опыт развития персонала в современных условиях
4. Особенности профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли стран АТР
5. Инновации и технологический прогресс в развитии персонала автомобилестроительной отрасли стран АТР
6. Особенности менталитета, влияющие на профессиональное развитие персонала в Toyota, Chery, АВТОВАЗ
7. Анализ методов профессионального развития
8. Оптимальный алгоритм обучения персонала на предприятии.
9. Предложения по совершенствованию системы развития персонала на российских предприятиях

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы:

Агарзаева, Г.Ш. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г.Ш. Агарзаева // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 227.; Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 432 с.; Егоришин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 352 с.; 28. Мартыненко, И.О. Место профессионального обучения в процессе развития персонала [Электронный ресурс] / И.О. Мартыненко // Бизнес Информ. – 2013. – №4. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/mesto-professionalnogo-obucheniya-v-protsesse-razvitiya-personala> (дата обращения: 18.05.2018).; 48. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 10.05.2018)

Срок представления работы «20» июня 2018 г.

Дата выдачи задания «30» ноября 2017 г.

Руководитель ВКР доцент С.В.И. Л.А. Сахарова
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил М.М. Д.М. Матвеев
(подпись) (и.о.ф)

Оглавление

Введение.....	5
1 Системы и методы профессионального развития персонала организации.	9
1.1 Профессиональное развитие работников – условие успешного развития и функционирования предприятия.....	9
1.2 Направления и возможности организации для развития персонала	18
1.3 Международный опыт развития персонала в современных условиях ...	30
2 Особенности профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли стран АТР	47
2.1 Инновации и технологический прогресс в развитии персонала автомобилестроительной отрасли стран АТР	47
2.2 Особенности менталитета, влияющие на профессиональное развитие персонала в Toyota, Chery, АВТОВАЗ.....	54
2.3 Анализ методов профессионального развития	66
3 Предложения по совершенствованию системы методов профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли с применением опыта стран АТР	80
3.1 Оптимальный алгоритм обучения персонала на предприятии.	80
3.2 Предложения по совершенствованию системы развития персонала на российских предприятиях	84
Заключение	89
Список использованных источников	93
Приложение А.....	102
Приложение Б	104

Введение

В наше время, на предприятиях в странах Азиато-Тихоокеанского региона (АТР) возникла проблема низкой эффективности работы персонала. Это привело к необходимости увеличить производительность работы персонала при исполнении своих функций в компании. Потому что именно правильно подобранный и эффективный персонал является залогом успеха компании в будущем.

На примере крупнейших компаний, которые добились успеха на данном рынке, можем сделать вывод: основной задачей для руководства компаний является оценка эффективности каждого работника и установление конкретных целей в развитии компании.

На данный момент, в Российской Федерации, не используют на 100% трудовой потенциал персонала (профессиональные знания и умения работников, личные качества и деловые связи). Поэтому возникает необходимость анализируя успешный опыт иностранных компаний, найти пути для обучения эффективного и продуктивного персонала.

Актуальность данного вопроса подтверждается ростом конкуренции, на региональном и международном рынке. Чтобы занять свое место на рынке в условиях жесткой конкуренции, Российские предприятия должны уделять особое внимание росту производительности работников и эффективности предприятия в целом.

В последнее время, произошла переоценка ценности человеческих ресурсов и пришло понимание необходимости интенсивного взаимодействия персонала и руководства. Потому что именно персонал – ключевая часть любого предприятия. И фактически, высококвалифицированный персонал — это гарантия эффективности предприятия.

Опыт зарубежных компаний, включает в себя большую гамму способов и путей для личного и профессионального роста работников. Актуальность

данного исследования в том, что этот опыт можно применить и на российских предприятиях.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать систему методов профессионального развития персонала организации с учетом опыта стран АТР (Япония, Китай, Россия)

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность профессионального развития персонала;
- выявить направления развития персонала;
- рассмотреть методы профессионального развития в системе управления персоналом российских и зарубежных компаний
- выявить современные приемы в развитии персонала предприятий автомобилестроительной отрасли стран АТР (на примере Toyota, Chery Automobile Co. и ОАО «АВТОВАЗ»);
- осуществить сравнительный анализ методов профессионального развития в компаниях Toyota, Chery Automobile Co. и ОАО «АВТОВАЗ»;
- разработать (предложить оптимальную) систему методов развития для крупных российских предприятий.

В качестве объекта исследования выступил персонал предприятий автомобилестроительной отрасли стран АТР.

Предмет исследования– система методов профессионального развития персонала организации в странах АТР.

Следует отметить, что проблема профессионального развития персонала не новая. Ряд иностранных исследователей: Майкл Армстронг (Практика управления человеческими ресурсами)[4], Майкл Портер (Конкурентная стратегия)[34], Дэвид Ульрих (Эффективное управление персоналом)[41], очень далеко продвинулись в данном вопросе.

Несколько российских исследователей в области экономических наук: Г. Ш. Агарзаева[1], М. В. Грачев[12], Д. Козлов-Кононов, занимаются проблемой адаптации иностранного опыта в данной сфере к российской экономике.

Один из вариантов профессионального обучения персонала, а именно корпоративное обучение, был предложен исследователями: П. Друкером[13], К. В. Коптевой[23], А. И. Афанасьевым[5]. Ряд других исследователей: Ю. А. Зайцева[18], А. П. Егоршин[14], предложили метод непрерывного образования персонала внутри предприятия.

Методология исследования: изучение и анализ специализированной научно-исследовательской литературы. Изучение архива информации и тематических аналитических обзоров. Для получения оперативной наиболее достоверных данных, в рамках исследования автором будет проведено анкетирование о применении методов развития и выявлении самых результативных методов профессионального развития, применяемых в компаниях респондентов.

Гипотеза данного исследования: развитие сотрудников является неотъемлемой частью успеха профессиональной деятельности организации в целом.

Практическая ценность работы заключается в разработке, системы методов профессионального развития персонала, основанных на изучении опыта зарубежных стран для адаптации на Российских предприятиях.

Результаты работы можно использовать в учебном процессе для проведения курса дисциплин, соответствующих учебному плану направления

Структура данной магистерской диссертации представлена введением, 3 главами, заключением, списком используемых источников.

В первой главе рассмотрено понятие и сущность системы профессионального развития и методы, которыми оно осуществляется. Также в главе будут выделены направления развития персонала и приведены примеры международного опыта в сфере развития персонала.

Во второй главе будут показаны особенности профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли стран АТР, особенности менталитета, влияющие на профессиональное развитие персонала в Toyota, Chery, АВТОВАЗ, а также будут выявлены достоинства и недостатки методов профессионального развития применяемых в данных организациях.

В третьей главе сделаны предложения по совершенствованию системы методов профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли с применением опыта стран АТР

1 Системы и методы профессионального развития персонала организации.

1.1 Профессиональное развитие работников – условие успешного развития и функционирования предприятия.

Современная практика управления сформировала понимание человеческого ресурса как одного из наиважнейших. Однако, чтобы построить эффективную систему управления человеческими ресурсами, нынешним компаниям приходится прилагать существенные усилия. Для сохранения конкурентоспособности каждой компании требуется развитие, развитие компании начинается с развития ее сотрудников.

Персоналом организации являются все работники, занятые на предприятии, за исключением собственника организации, если он не выполняет производственных функций.

Профессиональное развитие персонала — это комплекс мероприятий, направленных на повышение квалификации сотрудников, мотивация сотрудников для более высокой заинтересованности в росте продуктивности предприятия. В процессе профессионального развития сотрудников ставится цель поднять уровень знаний и способностей в сфере производства. Также возможно проведения программы лояльности, которая будет мотивировать персонал работать эффективнее.

Само понятие профессионального развития работников появилось недавно. Но сам процесс невероятно эффективен. Суть теории состоит в том, что прогресс не стоит на месте, технологии развиваются, и со временем знания специалистов устаревают. Другими словами, профессиональное развитие работников, это процесс обновления знаний работника в той сфере, в которой он работает. Чтобы оставаться специалистом высокого класса, нужно постоянно обновлять свои навыки и умения в данной области.

В своем исследовании Р. В. Веснин утверждал, что профессиональное развитие — это процесс подготовки работника к занятию более высокой должности, принятию на себя большей ответственности. То есть, работник

будет готов в случае повышения, решать более сложные технические проблемы.

Другой исследователь А. П. Егоршин считает, что профессиональное развитие — это процесс нахождения соответствия между современным уровнем технологий и производства и профессиональной подготовкой работника. В том же исследовании А. П. Егоршин разделяет профессиональное развитие на четыре составляющих: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров и послевузовское дополнительное образование.

Исследователь Н. П. Беляцкий утверждал, что развитие персонала должно стать приоритетной целью руководства любой компании, которая стремится к успеху. Каждый работник должен осознать необходимость постоянно обновлять свои знания, для того чтобы соответствовать возрастающим требованиям предприятия. Руководство компаний должно понять роль каждого сотрудника в результатах предприятия и необходимость полного использования потенциала работников.

Обратившись к трудам Игнатовой Т.В. можно найти определение и понятие профессионального развития, в своей статье она пишет, что профессиональное развитие персонала организации – это совокупность различных мероприятий, направленных на формирование у сотрудников необходимого уровня знаний и умений, для выполнения своих рабочих обязанностей, а также использование их для достижения целей компании.

Также статья дает понять, что профессиональное развитие повышает лояльность персонала к компании и формирует у него максимальную вовлеченность для обеспечения максимальной результативности предприятия [4].

О том, что персонал нужно постоянно развивать, чтобы двигаться дальше, пишет Искосков М.О. в своей статье «развитие персонала в условиях реализации инновационного проекта». Автор дает понять, что управлять нужно не только производством продукции или услуги, но и качеством персонала,

поскольку именно персонал способен совершенствовать и управлять качеством производства и продукции, создавая ценности для потребителя. Важным является разработка механизмов управления знаниями на основе получаемой и обрабатываемой информации с целью развития интеллектуального потенциала предприятий и обеспечения подготовки персонала, способного эффективно руководить инновационными проектами, разрабатывать и внедрять их [5].

Окоуе и Raymond A. Ezejiоfor в своей статье говорят об эффективности развития человеческих ресурсов, о том как развитие персонала может увеличить производительность, уменьшить неудовлетворительную работу в организации. Чтобы определить эффективность обучения человеческих ресурсов и развития в организационном росте, нужно установить, оказывает ли развитие человеческих ресурсов какое-либо значительное влияние на организационную доходность, чтобы определить и выявить факторы, затрагивающие развитие человеческих ресурсов и организационную производительность и установить отношение высшего руководства и других сотрудников на потребности в надлежащем использовании доступных человеческих ресурсов, которые оказывают огромный эффект на доходность фирмы. Авторы приходят к выводам о том что в каждой организации руководство должно отправлять своих сотрудников на различные семинары и тренинги [11].

Развитие человеческих ресурсов очень жизненно важно для любых организаций, так как известно, что никакой бизнес не может существовать полностью без человека. Одна из главных функций развития человеческих ресурсов — участие людей, чтобы работать, чтобы достигнуть роста объема продаж и доходности. О том, что главная составляющая в организации – это его сотрудники авторы полностью поддерживает Matsuo, M. В своей статье «Программы развития человеческих ресурсов для создания и передачи: пример технического развития корпорации Тойота» автор говорит о том, что программы развития человеческих ресурсов (HRD) способствуют связи между передачей и созданием знаний как технических отделах компании Toyota, как и

в других подразделениях. Одним из заключений автора является: знания старые и новые знания должны непрерывно передаваться между сотрудниками для повышения эффективности работы [10].

В статье Deborah A. Blackman и Liz Lee-Kelley о Роли развития человеческих ресурсов в предотвращении организационного застоя, можно выделить, что некоторые схемы внедрения развития человеческих ресурсов могут на самом деле предотвратить приобретение новых знаний, таким образом развивая застой организации. Авторы говорят, что Методы развития человеческих ресурсов должны сосредоточиться на типе развиваемого знания, а также на уровне изучения. В итоге авторы делают следующий вывод: правильно структурированное и глубокомысленное осуществление развития человеческих ресурсов может быть положительной чертой для организационного развития [9].

О разнице развития человеческих ресурсов и образования менеджмента пишут Sally Sambrook и Hugh Willmott в своей статье «Суровость образования менеджмента и уместность развития человеческих ресурсов: Естественные партнеры или неудобные соперники в практике управления?». Вечный вопрос: Что появилось раньше, курица или яйцо? Куда лучше вложить деньги в персонал или управление, или их нужно рассматривать с одинаковых сторон? В своей статье авторы концептуально исследовали их отношения. Отмечено, что основные элементы изучения в организациях, таких как обучение и развитие, одновременно эволюционировали с изменениями в практике управления [12].

О важнейшем сотрудничестве между крупными предприятиями и региональными ВУЗами в своей статье «внутрифирменное обучение персонала в регионе» пишет Воробьев В.К., автором представлено содержательное и организационное наполнение взаимодействия между вузами и крупными предприятиями на региональном уровне. Предложена структурно-динамическая модель внутрифирменной подготовки персонала, основанная на компетентностном подходе и последовательной реализации модулей учебно-методического комплекса [1].

О важности непрерывной подготовки в компании пишут Кревский И.Г., Глотова Т.В. и Деев М.В. в своей статье под названием «модели поддержки жизненного цикла непрерывной подготовки специалистов».

В своих трудах авторы делают вывод, что в организациях необходимо непрерывное образование, квалификацию специалиста нужно постоянно повышать, для работы в постоянно меняющихся условиях профессиональной деятельности., который связан с научным и технологическим прогрессом.

Информация быстро устаревает и ведет к необходимости совершенствования и актуализации различных учебно-методических комплексов [6].

Также о непрерывной подготовке, о ее важности в профессиональном развитии пишут Кукушкин Сергей и Чурляева Наталья в своей статье «Разработка непрерывной профессиональной подготовки». Авторы пишут о том, что время идет и все вокруг меняется, каждой организации, для того, чтобы держаться на плаву нужно развиваться и постоянно повышать свой уровень. Авторы сделали вывод, политика персонала компании объявляет, что “люди, которые в состоянии создать самое прогрессивное высокоинтеллектуальное умственное заключение или оборудование всегда были передовой стоимостью компании [7].

Про один из самых популярных методов обучения – коучинг пишет Бевз И.А. в своей статье «коучинг как эффективный способ управления персоналом в бизнесе» Автор дает следующее определение: коучинг – это такое средство управления персоналом, при котором используются все скрытые человеческие ресурсы для максимизации личностной производительности и эффективности. Можно процитировать слова автора «Коучинг не учит, а способствует обучению, причем такому от которого получают удовольствие». От политики в области управления человеческими ресурсами напрямую зависит благополучие и эффективное развитие компании. Автор делает вывод, о том что коучинг не учит, а способствует обучению, от которого все получают удовольствие [2].

О том, что обучение персонала является неотъемлемой частью развития организации в любое время, считает группа авторов Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Тукачева А.Б., Фетисова М.М. В своей работе авторы выделяют, что интеллектуальный потенциал организации является непосредственным источником непрерывного роста производительности труда, от которого зависит эффективность организации. Большое преимущество перед своими конкурентами имеет организация, имеющая в своем штате высококвалифицированных и креативных сотрудников. Высококвалифицированный сотрудник способен добиться цели, используя при этом минимальное количество ресурсов.

В заключении статьи авторы делают вывод, что обучение персонала является одним из важнейших вложений, которая способна обеспечить компанию сверхприбылью [3].

Если говорить об эффективности методов профессионального развития персонала организации нужно обратиться к статье Хлоповой Т.В. «Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий». Автор говорит, что профессиональное обучение является одним из главных факторов, которые непосредственно воздействуют на развитие характеристик, связанных изменениями условий конкурентной среды в которой находится предприятие.

В заключение автор делает вывод, что система профессионального развития предприятия должна основываться на общей внешней информации (рыночные конъюнктуры, требования технологического процесса) и на конкретной, со стороны самой организации. При таких условиях система профессионального развития может стать эффективной [8].

Важной частью профессионального развития является профессиональное обучение. Профессиональное обучение — это комплекс мер направленных на подъем уровня знаний и навыков работников, непосредственно связанных с сферой деятельности предприятия. И это динамичный процесс. Время не стоит на месте. Технологии развиваются. И соответственно растут и требования к

сотрудникам компании. Если работник хочет быть востребованным специалистом, он должен постоянно возрастать профессионально. Как отметил в своем исследовании П. Юнг, профессиональное обучение помогает предприятию сформировать персонал, способный справиться даже с сложнейшими техническими задачами. Также в процессе обучения, руководство может оценить и расширить потенциал своих сотрудников. Но не стоит забывать, что профессиональное образование — это двухсторонний процесс. И рассматривать его необходимо тоже с двух позиций. Со стороны предприятия и со стороны работника. Только если обе стороны будут заинтересованы в процессе, профессиональное развитие даст ожидаемый результат. Руководство должно понимать, что, инвестируя в профессиональное развитие работников, предприятие получает:

- Повышение эффективности работы сотрудника.
- Сотрудников, способных выполнять более сложные задачи.
- Возможность по максимуму использовать потенциал персонала.
- Повышение общей производительности предприятия.

При разработке программы профессионального развития работников, очень важно консультироваться с их непосредственными руководителями (руководителями отделов, бригадирами) потому что именно они хорошо знают личные и профессиональные качества работников. Как вариант можно использовать в процессе обучения, своих собственных высококвалифицированных работников. Они лучше понимают и могут объяснить технологический процесс на вашем предприятии. Плюс обучение сотрудников будет не таким затратным.

Зачастую, сотрудники предприятия бывают против программы профессионального развития, опираясь на ненужность или просто отсутствие желания. В таком случае необходимо донести сначала до руководителей отдела, а затем и до остальных сотрудников преимущества профессионального развития. Для этой цели рекомендуется провести совещание с руководителями и обсудить с ними четыре вопроса:

- Зачем нужна программа профессионального развития?
- Каких сотрудников необходимо обучить?
- Чему мы хотим обучить наших сотрудников?
- Каким способом мы это сделаем?

Найдя ответы на эти вопросы, вы сможете: обозначить цель программы профессионального развития сотрудников (исходя из перспектив развития предприятия), утвердить список работников, участвующих в программе, поставить задачи для каждого из них, выбрать формат программы.

В составлении программы по профессиональному развитию персонала, можно обратиться за помощью к специалистам, которые специализируются на таком обучении.

Вовлекая руководителей отделов в составление программы развития, вы обеспечиваете их заинтересованность. Далее их задача состоит в том, чтобы заинтересовать остальной персонал. Руководителям отделов надо донести до работников, что, занимаясь профессиональным развитием, работник гарантирует себе:

- Надежное положение в компании и более высокий заработок.
- Возможность продвижения по карьерной лестнице.
- Улучшение имиджа в компании.
- Получение более ответственных заданий.

Профессиональное развитие работников должно происходить с целью содействия всем работникам предприятия, от стажера до руководителей отделов, в получении опыта необходимого для выполнения сложных технических задач. Правильное отношение предприятия к перспективам развития и профессиональному росту сотрудников, поможет предприятию оставаться эффективным и рентабельным, а также не терять свою нишу на рынке сбыта.

К ключевым задачам профессионального развития относятся:

- Переквалификация работников, с целью налаживания выпуска новой продукции, технического обслуживания и ремонта производственной техники.
- Обучение новинкам техники и технологии производства
- Развитие умения сотрудников работать в команде и приходить к взаимопониманию.
- Внедрение дисциплины на производстве. Обучение работников правильному обращению с руководством или клиентами.
- Развитие у персонала ответственности за свои слова и поступки.
- Поощрение самостоятельного улучшения сотрудниками своих профессиональных навыков.

Для эффективной программы профессионального развития, необходимо четко определить перспективы развития компании. Зная к чему стремится компания, легче найти работников с недостаточной квалификацией и сделать их частью программы.

При проведении программы профессионального развития, можно разделить персонал на небольшие группы. Критериями для деления на группы являются: должность человека в компании, цель обучения, отдел в котором работает человек. Кроме этого важно учитывать половую принадлежность, возраст и опыт работы в компании. Деление персонала на группы позволяет составить такие программы обучения, которые были бы понятны всем и имели требуемый эффект. Также необходимо мотивировать работников для лучшего результата программы профессионального развития.

Таким образом, можно утверждать, программы профессионального обучения и развития, невероятно эффективны. Она помогает персоналу получить необходимые знания, качества и умения для того чтобы оставаться высококлассным специалистом и продвигаться по службе. Для предприятия, программы профессионального развития сотрудников также имеет ключевое значение. За счет улучшения эффективности отдельных работников, повышается производительность и эффективность всего предприятия.

1.2 Направления и возможности организации для развития персонала

Постоянное профессиональное развитие работников — это цель к которой должно стремиться любой компании. Это как инвестиция в будущее компании.

Процесс развития персонала компании можно разделить на 4 составляющих:

- Оценка трудового потенциала компании.
- Оценка личного потенциала каждого сотрудника.
- Разделения персонала на группы по обучению.
- Профессиональное обучение персонала.

Для успешного функционирования предприятия необходимо регулярно проводить оценку деятельности каждого сотрудника. На основе полученных данных можно сформулировать программу профессионального развития персонала предприятия. Оценка деятельности сотрудников происходит по трем критериям: профессиональные навыки сотрудника, личные навыки и производительность работника.

Для проверки и оценки профессиональных знаний персонала необходима комиссия, включающая в себя:

- Руководителя предприятия.
- Непосредственного руководителя (бригадира, начальника отдела).
- Менеджера из отдела кадров.
- Независимых экспертов

В процессе оценки, цель стоит в получении максимально точной информации о профессиональной подготовке работника. На основании полученных данных, должна быть разработана индивидуальная программа профессионального развития для каждого работника. План развития, как правило составляется на срок от трех месяцев до года. В плане указывается

подробный алгоритм действий, которые сотрудник должен выполнить для развития тех профессиональных и личных качеств, знаний и навыков, которые помогут ему достичь большей эффективности.

Существуют два типа планов профессионального развития: стандартные и индивидуальные.

Как правило стандартный план развития — это список мероприятий, которые помогут работнику получить определенные навыки, которые необходимы ему для работы на определенной должности. Личные качества персонала, при составлении стандартного плана развития не учитываются. Различают два типа стандартных планов развития: 1) получение определенных навыков для последующего повышения. 2) получение профессиональных навыков для работы в другой сфере предприятия. Стандартные планы профессионального развития применяются довольно редко. Чаще всего, на основе стандартного, составляют индивидуальную программу профессионального развития. В отличие от стандартного плана по развитию, в индивидуальном плане учитывают и личные качества специалиста, и специфику его должности. Как правило, каждое предприятие имеет свой стандарт составления индивидуальных планов развития, но есть некоторые пункты, которые рекомендуется использовать всем.

Информация, которая должна быть включена в индивидуальный план развития:

- Фамилия, Имя, Отчество сотрудника.
- Занимаемая должность.
- Отдел, в котором он работает.
- Навыки сотрудника (на данный момент времени).
- Цель развития (повышение или перевод в другой отдел).
- Способности, которые необходимо развить.
- Список обучающих мероприятий.
- Варианты обучения или стажировки.

- Требуемый результат обучения.
- Крайний срок.

Для создания и реализации эффективных планов сотрудников, нужно следовать основным принципам (таблица 1).

Таблица 1 – «Карта понятий» сотрудника в единстве с развитием компании

№ п/п	Принцип	Реализация
1	Полное понимание работником своих плюсов и минусов как профессионала. Осознание необходимости профессионально развиваться	Изучение должностных инструкций
2	Интересы обеих сторон должны быть соблюдены	Изучение нормативных документов Изучение должностных инструкций
3	Четкое представление цели переквалификации	Записаться на курсы, тренинги или программы переквалификации
4	Подборка лучших возможностей для профессионального развития работника	Поиск и отбор лучших тренингов, курсов Приглашение коучей Обучение в других организациях или филиалах
5	Установка срока, в течении которого, работник должен завершить индивидуальную программу развития	Подписание учебного договора
6	Выполнение поставленных задач должно быть реально	Все задачи и цели обучения должны соответствовать функциям конкретной должности
7	Программа должна создавать условия для получения работником профессионального опыта	Программа обучения должна быть четко структурирована
8	Руководство должно гарантировать работнику содействие в реализации плана развития	Руководство организации стоит на стороне сотрудника и готово его развивать
9	Процесс выполнения программы профессионального развития должен	Руководство полностью контролирует весь процесс

№ п/п	Принцип	Реализация
	контролироваться руководством на всех этапах	развития
10	В оценивании результатов индивидуальной программы развития должна быть объективность	Результаты развития должны оцениваться объективно, по конкретным заранее разработанным критериям
11	Процесс развития должен проходить непрерывно	Постоянное развитие сотрудников и поиск новых тренингов, курсов и способов развития
12	Важно понимать, что для эффективности программы проф. развития, необходимо приложить усилия и руководству, и сотруднику	Профессиональное развитие – обоюдный процесс, в котором должны быть заинтересованы и сотрудники и руководство

Источник: составлено автором по анализу планов развития персонала предприятий автомобильной отрасли.

Конечно, каждый руководитель сам выбирает каких работников стоит переквалифицировать, но есть ряд функций, представители которых должны постоянно профессионально развиваться. К ним относятся:

- Самые опытные специалисты
- Претенденты на повышение
- Руководители всех рангов.

Определившись с работниками, которые будут проходить программу, необходимо составить индивидуальные планы развития для каждого из них. Как правило, план развития составляют втроем: руководитель предприятия, кандидат, и независимый эксперт.

Рекомендуется в составлении индивидуального плана, поднять следующие вопросы (таблица 2):

Таблица 2 – Анкета для заполнения в целях развития

№ п/п	Вопрос
1	Какие способы (формы) обучения, с целью развития существуют в принципе?
2	Какие формы обучения уже применяются на предприятии?
3	Может ли работник получить профессиональное развития, в рамках предприятия?
4	Как оценивает независимый эксперт профессионализм кандидата?
5	Какую сумму готово выделить предприятие на программу обучения?
6	Какие амбиции движут работником для повышения квалификации? Каков его реальный потенциал?
7	Какая форма обучения будет эффективной для данного конкретного сотрудника?
8	Проходил ли кандидат программы по развитию до этого?
9	Сколько времени необходимо работнику, чтобы полностью выполнить индивидуальный план профессионального развития?

Источник: составлено автором согласно по табл. 2 и табл. 3

Как уже говорилось выше, в составлении индивидуального плана, участвуют 3 стороны: Руководитель, сотрудник и эксперт. Каждый из них, имеет определенные обязанности при составлении плана. Рекомендации по распределению обязанностей при составлении индивидуального плана профессионального развития можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3 – Обязанности ответственных за разработку индивидуального плана развития

№ п/п	Ответственный	Функции
1	Непосредственный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> • Четко обозначить цель прохождения программы развития (совместно с сотрудником) • Оценить уровень профессионализма кандидата и его недостатки (совместно с независимым экспертом) • Ясно обозначить: какие навыки должен получить сотрудник в процессе обучения (совместно с независимым экспертом); • Подобрать обучающие программы и найти возможность для стажировки (совместно с независимым экспертом); • Поставить крайний срок выполнения сотрудником программы развития. • Придумать рабочую систему для мониторинга выполнения работником программы профессионального развития.
2	Ответственный за обучение (внешний консультант)	<ul style="list-style-type: none"> • Контролировать составление индивидуального плана развития; • Оказать помощь руководителю в оценивании профессиональной компетентности работника • Посоветовать обучающие программы и варианты стажировки • Оформить индивидуальный план профессионального развития работника документально
3	Сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> • Совместно с руководителем определить цель своего обучения • Предложить свой вариант обучения и стажировки • Пройти оценивание уровня профессионализма

Источник: составлено автором согласно по табл. 2 и табл. 3

Для успешного функционирования компании, необходимо иметь высококвалифицированный персонал, который способен решать сложные технические задачи. Поэтому при приеме на работу, к кандидатам предъявляют самые высокие требования. Но с течением времени, даже самый

высококвалифицированный работник нуждается в обучении и повышении своих профессиональных навыков. Время идет, технологии развиваются, повышается конкуренция. Справиться с этим получится лишь у высококлассных специалистов, которые идут в ногу со временем и развиваются. Как правило, профессиональное обучение включает:

- Получения знаний и навыков, связанных с профессией;
- Обучение корпоративным ценностям и нормам поведения;
- Совершенствование персональных навыков работника.

Чаще всего, предприятия делают упор на получение работниками знаний, связанных с профессией. Ведь именно от этого прямо зависит эффективность производства. То есть первый вид профессионального образования рентабелен для компании. Другие два типа профессионального образования не оказывают явного эффекта на производительность предприятия, но могут применяться если работодатели хотят создать крепкую команду профессионалов и удержать ценные кадры.

Предположим предприятие намеревается выпустить какой-то новый вид товара или полностью заменить оборудование в цехах. Тогда конечно основной упор будет делаться на получение персоналом знаний и навыков. Чтобы они были способны решить новую техническую задачу. Когда компания не планирует больших технических перемен, тогда внимание уделяется развитию личных навыков сотрудников, построению крепкой команды и повышению лояльности работников к компании.

Профессиональная подготовка работников имеет три составляющие, каждая составляющая имеет цель – дать сотруднику новые знания и умения:

1. Обучение в высшем учебном заведении. Именно в ВУЗах кандидаты получают теоретическую основу и знакомятся с основами профессии. Без теоретической базы, невозможно стать высококлассным специалистом. Но проблема состоит в том, что со временем данные теряют актуальность. Уже к концу обучения в ВУЗе, около 10-12% процентов полученной информации устаревает. Проводятся новые работы, собираются

новые данные, придумываются новые методы. Но если специалист имеет хорошие базовые знания в данной области, то он всегда может продолжить профессиональное образование.

2. Самообразование. Другим важным аспектом профессионального развития является самообразование. Хороший специалист должен постоянно поднимать уровень своих знаний. И для этого вовсе не нужно снова поступать в ВУЗ. Есть масса специализированной литературы, которая поможет вам совершенствовать свои профессиональные навыки, не отрываясь от производства. Главное уметь правильно распределить свое время.

Сколько времени необходимо уделять самообразованию, каждый работник решает самостоятельно. Если человек не амбициозен, и не желает продвижения по службе, тогда ему достаточно получать минимум информации. Эта информация поможет ему хорошо выполнять свои функции и не более. Но если работник желает продвижения по карьерной лестнице, тогда он должен постоянно увеличивать свои профессиональные навыки. И количественно, и качественно.

Самообразование является необходимым для всех. Для того чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, оно должно применять все доступные технические новинки. Соответственно и работники должны иметь должную квалификацию для освоения нового оборудования. На данный момент, существуют курсы для повышения квалификации онлайн. Они позволяют работнику повышать свой профессиональный уровень в свободное от работы время. Но в этой форме обучения важна мотивация человека. Он должен быть лично заинтересован в получении профессионального образования. Выполнять своевременно задания, работать над ошибками. Существует несколько форм и способов самообразования:

- Изучение недавно выпущенных учебников и методических материалов, связанных с вашей специальностью;
- Анализ базы данных и выведение закономерностей;

- Посещение семинаров, лекций, мастер классов и специализированных выставок;
- Получение стажа на других предприятиях;
- Вникание и изучение всех процессов на производстве;
- Обмен профессиональным опытом с другими работниками (или с работниками других предприятий);
- Посещение дополнительных курсов или тренингов.

3. Повышение квалификации персонала. Этот тип профессионального образования необходим тогда, когда группе работников необходимо пополнить свой багаж профессиональных знаний, в связи с выходом производства на новый уровень. В процессе внедрения этого типа обучения существует несколько этапов:

- Руководство фирмы дает указание для выхода предприятия на новый уровень.
- Эксперты составляют список навыков, которые должны иметься у работников для этого.
- Кадровый работник оценивает профессиональную компетентность каждого работника и составляет индивидуальную программу по развитию
- Работник начинает курс повышения квалификации, руководствуясь индивидуальной программой по развитию.

Профессиональное образование может осуществляться разными методами. Как говорит нам определение, методы обучения – существующие способы понимания объекта и предмета изучения. Существуют две группы методов обучения: классические и специфические. Классическая методика применяется во всех учебных заведениях. Суть специфической методики заключается в том, что работник получает навыки, связанные только с узкой сферой его специализации и ничего более.

Цель обучения персонала: повышение уровня знаний в профессиональной сфере, развитие способностей для выполнения рабочей функции. При изучении работы компаний были выявлены два способа оплаты за обучение сотрудников: обучение за свой счет и за счет компании. Если компания считает работника перспективным и успешным, то компания, как правило, помогает таким сотрудникам и поддерживает в финансовом плане. Когда работник видит, что за его обучение готовы заплатить, что ему доверяют и в него инвестируют. Это стимулирует его работать с еще большей эффективностью и отдачей. Если же особого потенциала в конкретном сотруднике компания не видит, но сотрудник готов развиваться, компания предлагает пройти обучение за счет сотрудника. Процесс обучения помогает сотруднику стать более гибким в профессиональном плане. В случае появления новой технологии или производственного процесса, такой сотрудник быстрее адаптируется. С любой стороны, профессиональное обучение персонала, выгодно и компании, и сотруднику. Работник выходит на новый профессиональный уровень, а компания получает большую прибыль.

Плюс профессионального обучения в том, что оно универсально. Может проводиться в специализированных центрах кадровой подготовки или на самом предприятии. В случае, когда все сотрудники имеют теоретическую базу, полученную в высших учебных заведениях, нет необходимости отправлять их на переквалификацию и тормозить производство. Профессиональных курсов на самом предприятии будет вполне достаточно. Еще одним преимуществом обучения в рамках предприятия является то, что работник не останавливает свою ежедневную деятельность, но в то же время получает полезные навыки и тут же применяет их на практике. Такое обучение обходится компании в разы дешевле. Еще одно преимущество данного обучения – оно происходит в группе.

Каждая успешная компания должна иметь стратегию обучения своих работников, направленную на отбор способных и трудолюбивых работников и содействие им в получении профессионального образования. В конце концов,

это приведет к формированию сплоченной команды высококлассных специалистов, способных выполнить даже самые сложные технические проекты.

Совместно с профессиональным обучением, показывает свою эффективность и корпоративное профессиональное обучение. Фактически, в процессе корпоративного обучения, сотрудники получают ту же информацию и навыки. Но это обучение проходят абсолютно весь персонал предприятия. Как показывает многолетний опыт, корпоративное обучение имеет больший эффект. Обучаясь в команде, работники не только получают новые знания и способности, но и учатся работать командой, достигать общие цели. В процессе корпоративного обучения, сотрудники начинают понимать, что от эффективности работы каждого из них, зависит успех компании, следовательно, и их заработная плата.

Корпоративное обучение приводит к двум большим результатам: повышению профессиональной компетентности работников и росту их мотивации. Корпоративное обучение, как правило, применяется тогда, когда компания переходит на новое оборудование, или новую систему производства. Цель обучения – подготовить весь персонал, для перехода на новый этап. Как показывает практика, подготовленные работники быстрее проходят период адаптации, следовательно, и производительность не уменьшается. Обучение всех работников одновременно, не только дает новые профессиональные возможности, но и учит коллективной ответственности, мотивирует генерировать идеи. Корпоративное обучение не имеет целью увеличить количество профессиональной информации, цель данного обучения – повышение качества работы.

В течении обучения, работники стараются общаться в рабочей и нерабочей обстановке, совместно решать возникающие проблемы, помогать другим в процессе достижения общей цели. Обучение происходит не только в теоретической форме, вся полученная информация должна быть продемонстрирована на практике. Не редки случаи, когда в процессе

корпоративного обучения открывались способности работника к выполнению другой, более сложной работы.

Суть корпоративного обучения в улучшении и открытии способности работников на более высоком уровне. На данный момент, существуют два типа корпоративного обучения: инновационный и креативный. Цель инновационного обучения – обновить знания, которые специалист, получил в высшем учебном заведении, но успел забыть. Этот метод используют большинство предприятий на постсоветском пространстве. Но он далеко не такой эффективный как креативный подход. Суть креативного метода в стимулировании работников к генерированию новых идей и творческому решению возникающих проблем, на основании знаний, полученных ранее. Конечно, такой подход обойдется компании дороже, но это тот случай, когда цель оправдывает затраченные средства. Персонал обученный по креативной методике, приучается находить новые методы и пути решения. Это увеличивает их эффективность в разы.

Можно сказать, что оплачивая корпоративную форму профессионального обучения работников, компания инвестирует в будущее процветание и рост. Некоторые предприятия пытаются сэкономить на обучении сотрудников. Но это неправильно. Высококласные специалисты – залог успеха компании в будущем.

Несомненно, профессиональное обучение и развитие работников, приоритетная задача на данный момент. Программа профессионального образования должна опираться на существующие принципы, подходы и методы. В процессе профессионального развития персонала, можно применять традиционные и новейшие методики обучения. Главное достичь повышение профессиональной компетентности персонала. Можно утверждать, что в глобальном масштабе, функционирование тех или иных отраслей промышленности, зависит от квалификации и компетентности состава персонала.

1.3 Международный опыт развития персонала в современных условиях

Опыт стран АТР выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых заключается в следующем:

– концепция специализированного обучения, данная концепция имеет отношение к соответствующему рабочему месту и ориентирована на настоящее время и ближайшее будущее. Концепция способствует сохранению рабочего места и усиливает чувство надобности и собственного достоинства сотрудника, однако, данная концепция не эффективна в течение длительного периода времени;

– концепция многопрофильного обучения является эффективной, если смотреть на экономику компании, так как повышает мобильность сотрудника как вне производства, так и внутри него. У работника есть возможность выбора и менее привязан к рабочему месту, однако, данное обстоятельство является риском для организации;

– концепция обучения, ориентированного на личность, целью которого является развитие человеческих качеств, которые были заложены природой или приобретены в практической деятельности. Относится к персоналу со склонностью к научным исследованиям.

Многие мировые компании стран АТР добиваются победы над конкурентами за счет эффективного использования человеческих ресурсов, за счет последовательного повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации, придерживаясь принципа «результат дает человек». Так, преданность, приверженность персонала, его готовность разделить цели и ценности организации и стремление сохранить членство в организации и трудиться в ее интересах – это важнейшее условие отдачи от всех ресурсов, а не только от человеческих [49].

В настоящее время MBA-образование становится все более популярным среди профессионалов, открывая перспективы на рынке труда. Рекрутинговая

компания Haус выяснила, что думают об актуальности МВА (мастер бизнес-администрирования) профессионалы и работодатели.

Основные выводы исследования

- больше половины работодателей считают, что МВА влияет на развитие карьеры, но только для 4 процентов это является решающим фактором при выборе кандидата;
- после получения МВА стоимость кандидата возрастает, но не радикально;
- более 50 процентов компаний не готовы оплачивать получение степени МВА сотрудниками;
- только 36 процентов респондентов считают стоимость обучения важным критерием выбора бизнес-школы;
- для более чем 60 процентов специалистов получение МВА – это возможность личностного роста.

Мнение сотрудников и мнение работодателей можно увидеть на рисунке 1



Источник: составлено автором согласно данным источника [79]

Рисунок 1 – Мнение работодателей и мнение сотрудников

Большинство работодателей (60%) уверены, что получение МВА положительно сказывается на карьерном росте сотрудников, в то время как для 40% компаний-респондентов более важными кажутся профессиональные навыки кандидата вне зависимости от наличия степени. При выборе кандидата лишь для 4% работодателей решающую роль сыграет наличие МВА у соискателя.

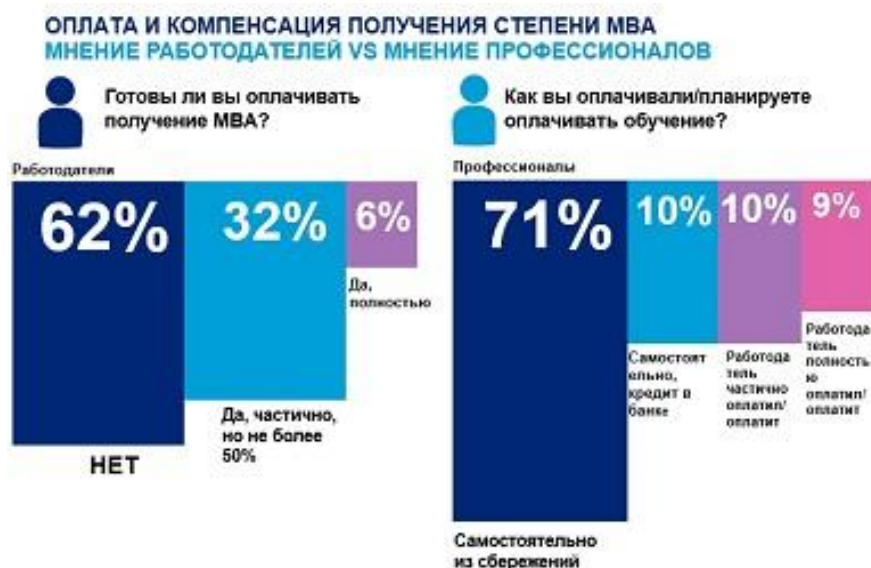
Работодатели считают, что получение МВА наиболее важно в определенных отраслях бизнеса. В тройку лидеров входят [77]:

- стратегическое развитие бизнеса и инновации (91%);
- маркетинг и PR (46%);
- продажи (30%).

Список замыкает IT-сфера: лишь 4% опрошенных считает важным получение МВА специалистами этого направления.

Исследование выявило, что для респондентов возможность быстрого карьерного роста после получения степени МВА стоит далеко не на первом месте. Лишь 13% опрошенных проходят бизнес-обучение с целью продвижения по карьерной лестнице. Большинство респондентов (63%) считает получение МВА отличной возможностью получить новые знания и систематизировать старые. На втором месте в листе мотиваций идет возможность расширения делового круга общения (60%). Как ни странно, четверть опрошенных считают получение МВА пустой тратой времени и финансовых средств.

37% опрошенных профессионалов получают степень МВА, чтобы повысить свою стоимость на рынке труда. В том, что подобные ожидания оправданны, уверены 77% работодателей и 66% специалистов-респондентов. Но зарплаты сотрудника после получения МВА вырастают не слишком сильно. В то время как большинство сотрудников (37%) считает, что их зарплата должна быть повышена больше чем на 20%, такого же мнения придерживается лишь 20% работодателей. 33% представителей компаний уверены, что заработная плата сотрудника с МВА будет повышена не более чем на 10%, а 23% считает, что ее вообще повышать не следует (рисунок 2).



Источник: составлено автором согласно данным источника [79]

Рисунок 2 – Форма получения МВА и компенсации работодателя

Получение степени МВА – одна из самых дорогостоящих образовательных программ. Несмотря на то что многие организации (61%) считают важным бизнес-образование, только 6% работодателей готовы полностью оплачивать такое обучение сотрудника. 32% организаций готовы оплатить расходы частично, а большинство (62%) считает, что компания не должна нести такие расходы.

Сотрудники понимают реалии рынка: 71% готовы тратить на получение МВА личные сбережения, 10% готовы взять кредит и лишь 9% рассчитывают на полную оплату со стороны работодателя. 74% компаний, которые готовы взять на себя расходы по МВА для сотрудников, обязывают сотрудника проработать в организации определенное количество времени после получения степени [74].

Похожая ситуация наблюдается и в плане предоставления сотрудникам отпуска для бизнес-обучения. 60% работодателей готовы предоставить работникам время на обучение в счет оплачиваемого отпуска, 24% будут отпускать с работы, 16% – не готовы к таким шагам.

Довольно острая «зона конфликтов» – форма получения MBA. В то время как большинство работодателей (34%) предпочитают фулл-тайм обучение, сотрудники (60%) хотят посвящать время учебе лишь частично (part-time форма). При этом 21% респондентов-профессионалов рассматривают возможность получения степени MBA удаленно; для работодателей это абсолютно неприемлемо – никто не отметил distance-форму как приоритетную.

Главные критерии выбора бизнес-школы – интересная программа (59%), престижность учебного заведения (57%) и удобная форма обучения (50%). При этом российские компании отдают предпочтение американским бизнес-школам (37%), а международные – европейским (36%). Интересно также и то, что получившие степень (54% респондентов) и получающие ее (51%) делают это в отечественных школах. При этом для четверти работодателей неважно, где именно была получена степень [79].

«В целом исследование показало, что большой разницы во взглядах профессионалов и работодателей на MBA не наблюдается. Компании признают, что MBA является дополнительным преимуществом, но при собеседовании на работу оценивается не столько наличие степени, сколько основные компетенции кандидатов, которые обязательно должны отвечать требованиям открытой позиции».

Очень важным в развитии персонала является не только выбор метода или способа обучения, но и оценка эффективности обучения. Именно оценка обучения может показать на сколько эффективно прошло обучение сотрудника (таблица 4).

Таблица 4 – Технология оценки эффективности обучения

№ п/п	Показатели оценки	Содержание	Период оценки	Оценщик	Методы
1	Мнение обучающихся	Выясните, как обучающиеся оценивают проведенное обучение, что	Во время или по завершении обучения	<ul style="list-style-type: none"> • специалист службы персонала; • преподаватель; 	<ul style="list-style-type: none"> • опросы (анкетирование); • интервью с

№ п/п	Показатели оценки	Содержание	Период оценки	Оценщик	Методы
		им понравилось и что не понравилось, как они оценивают объем и содержание материала, методы обучения, организацию обучения и т. п.		<ul style="list-style-type: none"> представитель руководства (в небольших организациях) 	<p>обучающимся;</p> <ul style="list-style-type: none"> наблюдение
2	Усвоение учебного материала	Выясните, насколько возросли знания обучающихся в результате проведенного обучения	Во время или по завершении обучения	<ul style="list-style-type: none"> специалист службы персонала; преподаватель 	<ul style="list-style-type: none"> тестирование; устные или письменные опросы; зачеты; экзамены; проектные работы; решение кейс-ситуаций и т. п.
3	Поведенческие изменения	Определите, как изменились значимые особенности рабочего поведения; как изменились установки, лежащие в основе рабочего поведения	До, во время и после обучения	<ul style="list-style-type: none"> специалист службы персонала; непосредственный руководитель обучающихся; психолог (социолог) 	<ul style="list-style-type: none"> опросы; тестирование; структурированное интервью; наблюдение
4	Рабочие результаты	Выявите изменения производителей	До и после обучения	<ul style="list-style-type: none"> ответственный специалист отдела труда и 	<ul style="list-style-type: none"> анализ производственных

№ п/п	Показатели оценки	Содержание	Период оценки	Оценщик	Методы
		ьности и качества труда		зарплаты; • непосредственный руководитель обучающихся	показателей; • оценка уровня брака, уровня ошибок в работе и т. п.
5	Освоение навыков	Оцените, смогли ли обучающиеся освоить новые навыки и использовать их в своей работе	Во время обучения или через некоторое время после завершения обучения	• непосредственный руководитель обучающихся; • специалист службы персонала	• тесты; • интервью с обучающимися; • интервью с руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами обучающихся; • наблюдение; • анализ производственных показателей; • сравнение с контрольной группой (состоящей из сотрудников, не проходивших обучение)
6	Эффективность затрат	Выясните, оправдывает ли обучение отпущенные на него средства	Периодически (к примеру, раз в год)	• специалист службы персонала; • специалист экономической службы	• экономические методы; • методы математической статистики

Источник: составлено автором согласно данным источника [76]

Опыт стран АТР демонстрирует следующие особенности направлений профессионального развития персонала в Японии [68]:

- целевая подготовка специалистов в университетах и колледжах. Например, некоторые предприятия выделяют стипендии на обучение наиболее одаренных студентов, для того, чтобы наиболее талантливые кадры затем работали у них;

- организация бесплатного обучения узкоспециализированных работников;

- привлечение на обучение, с последующим трудоустройством иностранных специалистов.

Например, в 2011 году, в рамках фонда Human Resource был выбран университет Токай, для обучения талантливых иностранных студентов из различных стран Азии (Индонезия, Таиланд, Вьетнам, Малайзия, Казахстан, Монголия). Эта программа разрабатывалась Министерством образования, культуры, спорта науки и технологии Японии (МEXT). Правительство Японии говорит о том, что привлечение одаренных иностранных специалистов может увеличить кадровый потенциал страны. Центр развития кадров в Японии проводит постоянное обучение и тренинги для развития кадрового потенциала страны. Таким образом, можно заключить, что Японская система развития кадрового потенциала является одной из самых передовых в мире, что отражается в инновационности и высочайшей эффективности производства на японских предприятиях.

В условиях бурного развития Китая компаниям недостаточно создавать образ лидера в производстве тех или иных товаров или бренда, предоставляющего высококлассные услуги. Все больше проявляется другая тенденция: чем лучше организация определяет свое ценностное предложение – например, подчеркивая строгий контроль качества или статус международного, а не только регионального лидера, тем привлекательнее становится ее бренд для востребованных сотрудников, которые в этом случае склонны оставаться и расти вместе с компанией.

Специалисты по кадрам не всегда способны справляться со сложностями китайского рынка труда, поэтому компаниям нужно повышать эффективность

процессов, программ и механизмов управления работниками. Интенсивное наращивание компетентности HR-профессионалов становится критичным фактором успеха бизнеса. Речь идет об умении принимать комплексные стратегические решения, а не просто выполнять задачи на тактическом уровне и обеспечивать выплату вознаграждения [50].

Роль непосредственных руководителей (даже, когда они не являются наставниками) в поддержании результатов обучения и развития соискателя крайне важна. В первую очередь, это предоставление возможности резервисту применить полученные знания и навыки при выполнении своих должностных обязанностей. А также предоставление возможности решения рабочих проблем на своей нынешней или будущей должности. В функцию непосредственного руководителя должно входить отслеживание совместно с наставником результатов обучения. Основная функция наставника – это участие в разработке и контроль выполнения персональных планов, в особенности, контроль саморазвития сотрудника. Именно наставник поддерживает коммуникации с руководителем резервиста и также отслеживает применение полученных знаний и навыков на практике [12].

В организациях по примеру Китая, Японии и других передовых стран, принято проводить так называемое посттренинговое обучение для обсуждения проблем применения полученных знаний и навыков с группой обучившихся и их закрепления. Такое обучение, как правило, проводится преподавателями через месяц или два после прохождения основного обучения. Посттренинговое обучение резервистов и поддержание результатов обучения возможно только при эффективно функционирующем постоянном процессе обучения и развития кадрового резерва и формировании института наставников [32].

Также в Китае и Японии существует принцип подготовки всего коллектива, данный принцип проявляет объединение качества и количества. В организациях стремятся, чтобы у каждого работника была возможность участвовать в подготовке. Организации стремятся не только к масштабу подготовки, но и уделяют особое внимание на эффективность подготовки [66].

Идти в ногу со временем, также считается неотъемлемой частью подготовки в данных странах. В организациях стремятся не только отстаивать старые методы и знания, но и непрерывно пытаются приспособиться к экономическому и социальному развитию в стране, обновляя свои содержания подготовки, улучшая способы подготовки и т.д.

Специальные наборы мероприятий и учебных программ для оперативного резерва могут разрабатываться в рамках четырех типовых блоков:

1. Теоретическая подготовка и специальные (технические) знания.
2. Внутренняя подготовка (специфика будущей должности, регламент, статистика).
3. Временное замещение (исполнение обязанностей новой должности)
4. Решение производственных проблем в рамках настоящей и будущей должности (анализ проблемы, разработка решения, презентация решения, внедрение) [33].

Определение потребности в обучении является неотъемлемой частью технологии формирования системы обучения в любой стране. В развитых странах, таких как Китай, Россия и Япония, потребность в обучении определяется при отборе кандидатов путем оценки развития компетенций и сравнения с идеальными профилями должностей. Отклонения от идеального профиля и определяют потребность в обучении и развитии каждого соискателя. В целом, система обучения и переобучения в Японии, России и Китае предполагает обучение, как самих соискателей, так и руководителей, наставников и работников отделов, ответственных за управление персоналом [52].

Результатами обучения и развития соискателей в развитых странах Японии, России и Китае становятся:

- реализация персональных планов и планов обучения;
- развитие у соискателей необходимых компетенций;
- повышение результативности труда соискателей.

Планирование обучения и развития новых работников проходит следующий путь.

Первым шагом в планировании обучения и развития соискателей в указанных развитых странах АТР является формирование персональных планов развития, которые включают развитие корпоративных и индивидуальных компетенций резервиста, а также его потенциала. Персональные планы формируются на один год на основании выявленных в ходе оценки потребностей в обучении.

Вторым шагом из персональных планов развития и планов обучения и развития по филиалам (для холдинговых структур) формируется Консолидированный план обучения и развития соискателей, который включает все виды обучения для всех категорий [3].

Одним из распространенных методов профессионального обучения является коучинг (англ. Coaching) — инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Его истоки берут начало в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Существует множество подходов к рассмотрению этого метода в разных странах. Для Японии коучинг – это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [1]. В Китае коучинг – это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата [72]. В России основной целью коучинга является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи. В основном он ориентирован на управленческий кадровый резерв, для развития которого используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг [6].

В Китае обучение и переобучение персонала проходит чаще всего в форме менторства, менторинга. Ментор – наставник, воспитатель [17]. Понятие пришло к нам из греческой мифологии. В поэме Гомера Одиссей попросил своего друга Ментора охранять и поддерживать его сына и владения до

возвращения из странствий. Богиня мудрости Афина неоднократно говорила устами Ментора, поэтому другие считали его вместилищем бесконечной мудрости. В России этот метод также очень популярен, но называется еще со времен СССР «наставничество».

Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР еще в 30-е годы XX в. Наставник курирует профессиональное развитие нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой организации, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций [37].

В современной теории и практике управления персоналом в Китае и других странах АТР понятия «менторинг» и «наставничество» отождествляются, и далее автор будет рассматривать их как синонимы [73].

Цель процесса менторинга – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания. От коучинга менторинг отличается тем, что у «старшего» есть решения и установки «делай, как я» для «младшего». И ментор, как правило – это внутренний сотрудник организации. Работа с молодежным кадровым резервом сегодня немыслима без развитого института наставничества в организации [53].

Специфическая система наставничества, реализуемая в Японии, называемая Budding (англ.) – это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения производственных целей [5]. Метод основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. Иногда budding называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом. Этот метод используется в следующих случаях: для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и при ротации сотрудника на другую позицию внутри компании); для повышения эффективности процесса преобразований в организации; для передачи информации между подразделениями; для передачи информации между

компаниями, которые имеют общие проекты; для развития «поведенческих» навыков сотрудников, например, умения работать в команде; как инструмент командообразования [13].

От наставничества или коучинга, budding отличает то, что участники абсолютно равноправны – совет, информация или обратная связь дается в двухстороннем порядке.

Job Shadowing (в дословном переводе с английского означает «рабочая тень» или в другой трактовке — «бытие тенью») на данный период времени является наиболее популярным методом обучения персонала в странах АТР, в том числе в Китае и Японии. Суть его заключается в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке и следует за ним в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности [12]. Цель метода – наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании, можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего звена).

Данный метод развития применяется в основном для стажеров, выпускников вузов, кадрового резерва. Основные направления его использования:

- профориентация;
- первичная адаптация;
- повышение интеграции между подразделениями компании;
- обмен опытом;
- обучение специалистов кадрового резерва. [32].

В Китае прижилась система помощи новым сотрудникам в форме Counselling (англ.) – получение консультации от приглашенного работником специалиста-консультанта (психолога, коуча, психотерапевта, иногда юриста) для решения конкретных личных проблем. Co-Counselling (англ.) – метод

взаимного консультирования или личностного развития работника по принципу «ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе – свои» [39].

Консультирование работника по его запросу проводит внутренний или внешний консультант. Оно может быть карьерным или личностным, реже профессиональным. Отличие консультирования от других методов заключается в том, что сотрудник является клиентом консультанта и не обязан реализовывать полученные знания или возможности. Отличие взаимного консультирования от *buddying* заключается в решении, как правило, личных, а не производственных проблем [55].

Метод внешнего консультирования сегодня, в отличие от Китая, Японии вообще не используется российскими компаниями, т.к. сотрудники в них не привыкли решать свои личные проблемы с помощью консультантов. Взаимное консультирование встречается чаще, однако и оно не носит системного характера, это скорее стиль общения, свойственный российским сотрудникам. Между тем, данный метод развития был бы весьма полезен всем категориям соискателей в случае возникновения проблем, которые нельзя решить внутри компании [20].

Для Японии, Китая и других восточных систем характерна супервизия – от латинского *supervidere* «смотреть сверху» – это профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования [12].

Супервизия – это изначально метод обучения и развития психологов, тренеров, коучей, имеющих практический опыт работы. Активно используется для обучения торговых представителей, в телемаркетинге и т.п. Супервизия применяется в случае необходимости:

- профессиональной оценки и активного обучения, и развития в сжатые сроки сотрудников творческих специальностей;

– осмысления сотрудником своей деятельности и решения возникающих проблем.

Данный метод является разновидностью консультирования для решения определенных профессиональных задач и личностного развития отдельных сотрудников. От ментора или наставника супервизор отличается тем, что он не осуществляет постоянного наблюдения за сотрудниками, а привлекается только для оценки проблемных мест и повышения профессионального уровня работника [19].

Обучение действием характерно для сверхдеятельных развитых экономик – России, Китая, Японии, Канады, Австралии и т.д. – решение рабочей группы, сформированной из сотрудников компании, реальных проблем компании, не имеющих однозначного решения в ходе обучения, например, проблемы изменения корпоративной культуры. Обучения действием можно представить в виде формулы (1):

$$L = P + Q, \quad (1)$$

где L – обучение;

P – знания, навыки, опыт;

Q – обсуждаемые вопросы.

То есть, обучение (Learning) происходит за счет использования во время встреч рабочей группы программных знаний (Programmed knowledge – знания и навыки, опыт, полученные ранее в ходе обучения и на работе) и обсуждаемых в рабочей группе вопросов, приводящих к инсайтам, нестандартным решениям (insightful Questioning) [59].

Обучение действием принципиально отличается от всех иных методов развития персонала, так как в этом случае сотрудники берут процесс развития в свои руки и добиваются реальных результатов в производственной деятельности уже в ходе обучения.

Инструмент особенно эффективен при решении следующих задач:

- организационное развитие и осуществление изменений;
- развитие менеджмента и подготовка резерва;
- данный вопрос актуален для любой крупной компании [34].

Очень часто возникают трудности с определением форм и методов обучения менеджеров, включаемых в резерв. Технология «обучения действием» позволяет увязать в единый процесс получение менеджером необходимых для будущей работы знаний с развитием навыков решения новых задач (что особенно важно). В результате резервист, претендующий на более высокую управленческую должность, получает не только теоретическую, но и практическую подготовку [27].

Таким образом, обучение действием является одним из наиболее эффективных методов развития кадрового резерва, в особенности управленческого.

Современной российской практике управления персоналом стоит взять на вооружение эти методы:

Персональные планы развития являются основным документом, по которому осуществляется обучение и развитие соискателя. Однако степень индивидуализации обучения не может быть предельной, многие виды обучения предполагают совместное и групповое обучение. Поэтому не менее важен для управления кадровым поиском Консолидированный план обучения и развития. Актуальной задачей во многих организациях является запуск Учебного центра или Корпоративного университета, в первую очередь для стратегического резерва [11].

Крайне необходимо для современных российских организаций использование технологий дистанционного обучения. Под дистанционным обучением понимается применение таких видов обучения, как электронное обучение, вебинары и обучение с помощью видеоконференцсвязи. Возможно использовать опыт построения систем дистанционного обучения Канады, США, Австралии, Китая, Японии. Безусловно, при организации обучения и развития соискателя встает вопрос о разработке программ обучения и

преподавателях. Для профессиональной подготовки могут активно привлекаться внутренние тренеры. Помимо этого, к преподаванию нужно привлекать и внешних провайдеров. При этом нужно строить долговременное сотрудничество с преподавателями ВУЗов. Для подготовки программ и курсов для всех видов обучения и для дистанционного обучения, необходимо привлекать как внутренних, так и внешних преподавателей [54].

Для оценки эффективности обучения могут применяться следующие методы:

1) Оценка эффективности обучения по модели Д. Киркпатрика [42]:

- удовлетворенность занятиями;
- приобретение новых знаний и умений;
- изменение производственного поведения;
- улучшение бизнес-показателей организации.

2) Бенчмаркинг процесса обучения и развития кадрового резерва;

3) Ключевые показатели эффективности процесса обучения и развития кадрового резерва.

Таким образом, в первой главе приведены современные методы профессионального развития персонала, роли и сущность методов в странах АТР.

Выявлено, что профессиональное развитие персонала следует рассматривать, как фактор конкурентного преимущества и метод повышения конкурентоспособности современного предприятия.

2 Особенности профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли стран АТР

2.1 Инновации и технологический прогресс в развитии персонала автомобилестроительной отрасли стран АТР

В рамках работы был применен метод сравнительного анализа, суть которого заключается в сопоставлении отдельных явлений с целью обнаружения их сходства и различий. На основе выявленных сходств или различий делается вывод об однородности явлений, о направленности их развития, о схожести их воплощения и т.д. Известные данные об одном из сравниваемых явлений могут послужить для изучения других. Различия, выявленные в ходе сравнительного анализа, могут указывать на специфику или уникальность того или иного явления

Метод сравнительного анализа в значительной степени основан на таком общенаучном методе, как аналогия. Кроме того, в сравнительном анализе различных явлений используются и такие общенаучные методы мышления и познания, как анализ и синтез, классификация, и др.

В рамках исследования автором было проведено анкетирование о применении методов развития в организации. Анкета была разработана автором и представлена в Приложении А, а результаты анкетирования анализируются в 2.3. В качестве опрашиваемых выступили 53 линейных и функциональных руководителя, выполняющих на предприятиях функции, связанные с управлением персоналом. Респонденты давали ответы на следующие вопросы:

- какие методы профессионального развития применяются в вашей организации?
- какие из применяемых в вашей компании методов профессионального развития, являются наиболее результативными?
- кто в вашей компании занимается развитием персонала?

- какие из применяемых в вашей компании методов профессионального развития, являются наименее ресурсозатратными (время, деньги)?

В выпускной квалификационной работе автором был проведен сравнительный анализ проведенных исследований российского и зарубежного опыта применения методов профессионального развития в организации, опубликованных в научных журналах и представленных в таких базах данных как Scopus и Freedom collection. Исследования проводились на базе азиатских и российских компаний.

Критериями сравнения послужили: размеры организации, количество сотрудников, перечень применяемых методов профессионального развития, ресурсное обеспечение методов развития (время, бюджет), ответственные за проведение методов. В ходе работы автор выделил достоинства и недостатки применения методов профессионального развития в сравниваемых организациях.

С точки зрения определения вида деятельности исследуемых организаций, можно отметить, что все компании являются представителями автомобильной промышленности. Для определения размеров организации использовался критерий «численность работников». Численность персонала в Toyota составляет 320 590 человек, в АВТОВАЗе – 38 000 человек, в Chery Automobile немного превышает 30 000 человек. Таким образом, можно отнести все три компании к крупным предприятиям.

Ответственные за проведение методов в данных организациях различаются, например, в Toyota методы развития проводятся как внутри компании, так и с помощью учебных центров, построенных на базе Toyota, в АВТОВАЗе развитие персонала проходит в специальных школах, институтах и непосредственно внутри компании, в Chery Automobile развитие персонала проходит лишь внутри компании. Методы развития во всех компаниях применяются как для обучения нового персонала, так и для повышения квалификации работников уже давно работающих в компании.

Существуют три основных направления развития персонала, которые активно применяются в компаниях стран АТР. В этот список входят повышение квалификации, переподготовка и дополнительное профессиональное обучение.

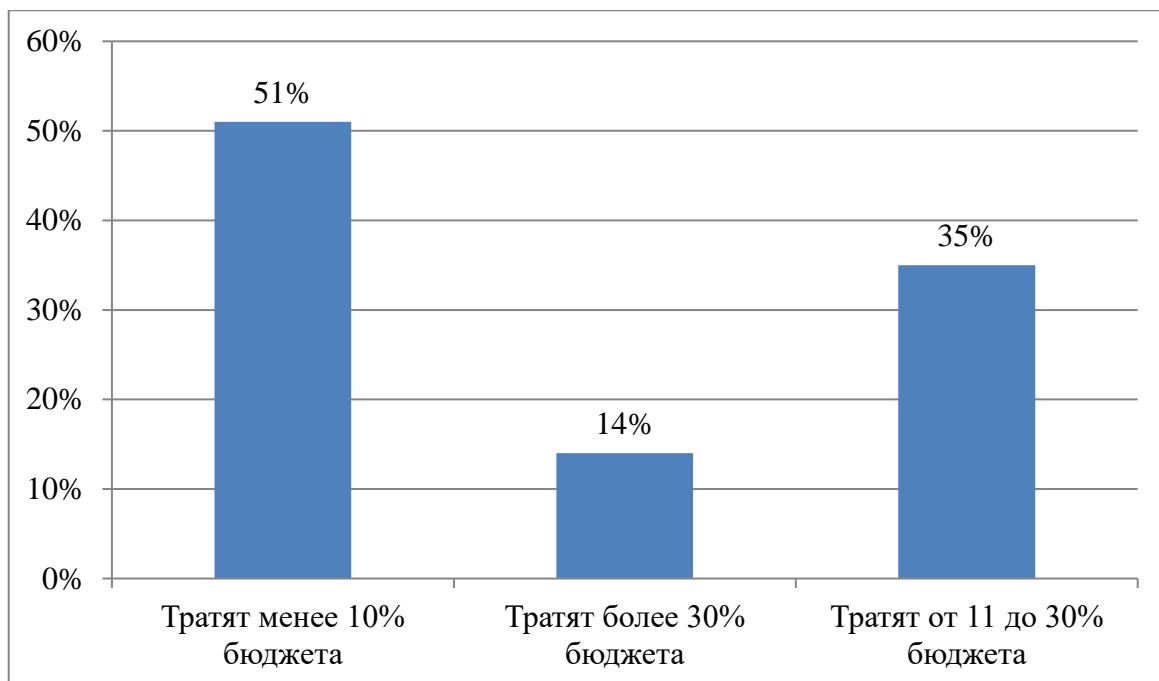
Дополнительное профессиональное обучение нужно рассматривать как метод, когда уровень специальной образовательной подготовки не соответствует уровню рабочим обязанностям. Данное несоответствие возникает в тот момент, когда рабочие обязанности требуют все больше интеллектуальных затрат, но знания у работника не повышаются [3]

Переподготовка, как метод профессионального развития, является альтернативой привлечения нового работника извне и их высвобождению. Переподготовка осуществляется за счет внутренних резервов компании и удовлетворения потребности в кадрах.

Как показывает тенденция последних лет, многие компании стран АТР проявляют желание увеличить расходы на мероприятия HR. Об этом говорит более профессиональный подход к проведению учебных мероприятий, создание эффективных учебных материалов, повышение удобства учебных классов и т.д [23].

Если рассматривать опыт крупных компаний, обучение – вторая по распространенности статья бюджетов HR, после расходов на подбор и отбор персонала.

Как показали результаты исследования компании SuperJob, на обучение персонала выделяют около 10% бюджета HR в 51% промышленных компаний, 14% организаций выделяют более 30% бюджета HR, остальные отводят обучению от 11% до 30% всех выделенных средств (рисунок 1).



Источник: составлено автором согласно данным источника [19]

Рисунок 1 – Затраты промышленных компаний стран АТР на обучение персонала

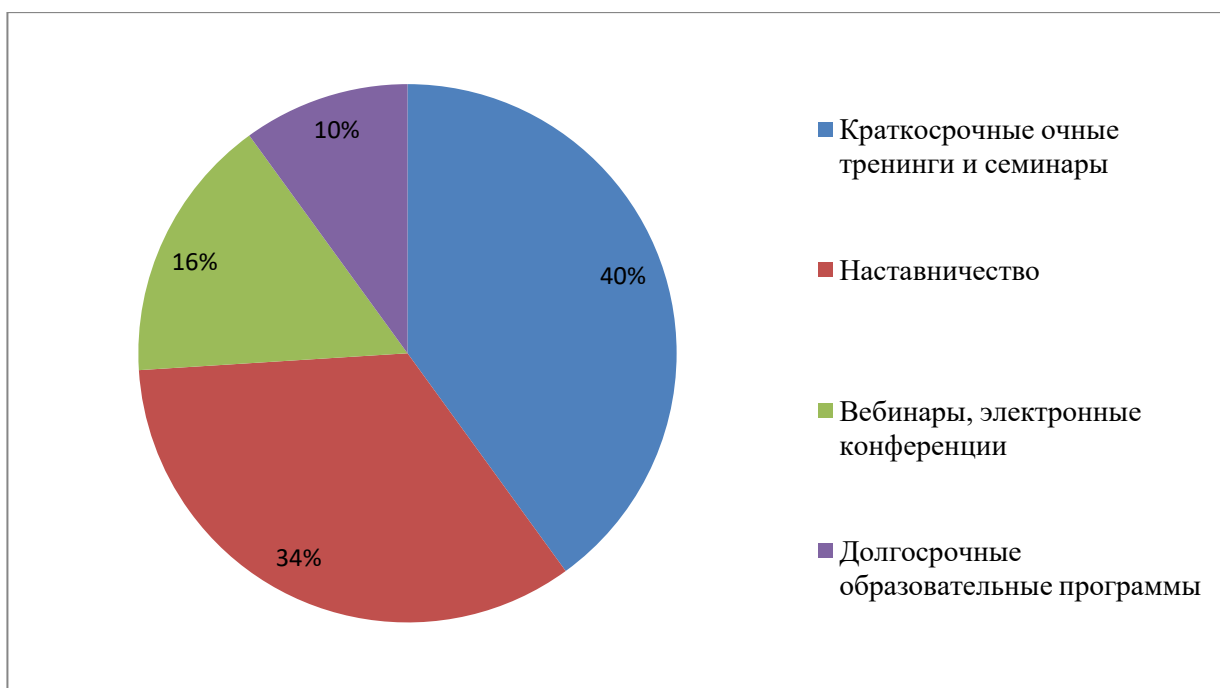
При этом, в 62% компаний принимаются решения о проведении обучения после анализа результатов работы сотрудников. В 34% компаний решения об обучении поступают от высшего руководства и в 27% от отдела HR. В 5% случаев компании привлекают независимых консультантов для принятия решения о необходимости обучения персонала. В 32% компаний обучения проводят после проведенных мероприятий по аттестации сотрудников.

Если говорить о цели обучения, то 79% работодателей говорят, что проводят обучение для повышения эффективности труда, 43% для повышения уровня мотивации. В настоящее время, мотивировать своих сотрудников материально готово все меньше компаний. Обучение способно дать двойной результат для работодателя, во-первых, можно замотивировать персонал на рост личного профессионального уровня, во-вторых, получить при этом повышение эффективности труда [38].

Интересно, что корпоративное обучение не теряет популярности, а именно непростое финансовое положение компаний на рынке оказывает влияние на его востребованность.

Тренинги и краткосрочные семинары, которые продолжаются менее недели, являются самыми распространенными формами корпоративного обучения.

Данные формы используют около 40% компаний, которые проводят обучение сотрудников. В 34% компаний распространено наставничество. 16% компаний в качестве формата обучения используют вебинары, веб-конференции, электронные курсы[33]. И только 10% компаний предлагают своим сотрудникам долгосрочные образовательные программы, причем распространяются они в основном на руководящий состав и крайне редко на другие категории персонала (рисунок 2).



Источник: составлено автором согласно [30]

Рисунок 2 – Структура методов обучения крупными компаниями стран АТР

Многие мировые компании говорят, чтобы успешно бороться с конкуренцией, нужно развивать персонал. XXI век будет развиваться на основе

интеллекта персонала. Менеджеры по управлению персоналом из Японии называют направления, которые будут актуальными в XXI веке (таблица 5) [36]:

Таблица 5 – Актуальные направления развития персонала XXI века

№ п/п	Направления	%, (на 100 опрошенных)
1	развитие потенциала работников	86,6
2	развитие коллективной деятельности	47,1
3	акцент на развитие профессионализма старших работников	42,4
4	расширение разнообразия профессий	38,3
5	увеличение фондов мотивации	29,6
6	улучшение условий труда	29,4

Источник: составлено автором согласно данным источника [36]

В автомобилестроительной промышленности одним из определяющих аспектов конкурентоспособной борьбы является профессиональное развитие персонала. Технологичность производства и производственный цикл определяют необходимость постоянно повышать уровень образования и повышать квалификацию своих сотрудников. В странах АТР автомобилестроительные компании систему профессионального развития определяют, как приоритетный элемент системы управления персоналом и уделяют особое внимание к ее созданию.

В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть опыт крупных предприятий автомобилестроения в странах АТР.

Стоит отметить, что в странах АТР чаще всего используется организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Данный вариант является типичен для крупных развитых организаций. Подсистема управления персоналом равна другим подсистемам управления. Примером крупной развитой организации может служить

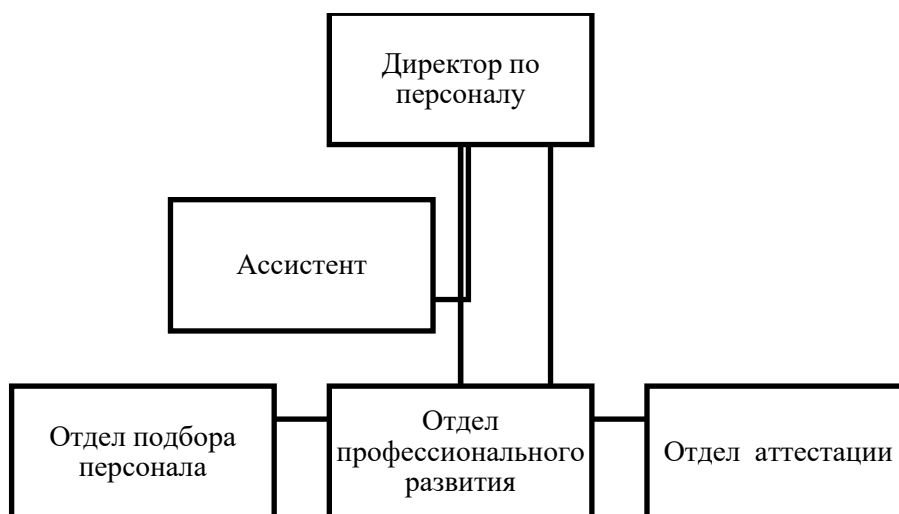
организационная структура управления человеческими ресурсами в компании «Toyota» (рисунок 3).



Источник: [38Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Рисунок 3 – Организационная структура управления человеческими ресурсами в компании «Toyota»

В данном примере подсистема профессионального развития является самостоятельным структурным подразделением в составе Службы по управлению персоналом (рисунок 4).



Источник: [25]

Рисунок 4 – Подсистема профессионального развития в системе управления персоналом в компании «Toyota»

В российских компаниях функцию подсистемы профессионального развития может выполнять конкретный специалист, а не целое подразделение.

Хотя состав функций остается прежним, меняется только трудоемкость их выполнения.

Важным этапом построения организационной структуры является формирование связей между подсистемами: линейное подчинение (непосредственно административное), функциональные связи (консультирование смежного подразделения, методическое обеспечение), соисполнительство, функциональное обслуживание (подготовка информации, например, для смежного подразделения по обеспечению процесса принятия управленческого решения).

В китайских компаниях система профессионального развития пронизывает все подсистемы управления персоналом и является платформой для повышения эффективности и результативности компании.

Например, в Chery Automobile Co. управление профессиональным развитием осуществляется на всех стадиях работы сотрудника, начиная от этапа его вступления в должность и заканчивая этапом перевода его в статус наставника.

В то же время в российских компаниях, профессиональное развитие – это обособленная подсистема в системе управления персоналом, сфера воздействия которой зачастую ограничивается лишь обучением специалистов должностным обязанностям при вступлении в должность.

2.2 Особенности менталитета, влияющие на профессиональное развитие персонала в Toyota, Chery, АВТОВАЗ

Для управленческой модели фирмы «Toyota» в целом и системы управления персоналом, в частности, характерен особый подход к делу и особая философия, в основе которой лежит ориентация не на «технику» (и тем более не на «финансы»), а на людей.

В компании «Toyota» принято говорить: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей». Цель лидера компании – развивать людей, чтобы они

могли внести достойный вклад в общее дело, умели думать и следовали принципам «Toyota» на всех уровнях организационной структуры [75].

С точки зрения корпоративной культуры компании «Toyota», лидер должен быть дальновидным, чтобы понять, что делать, знающим, чтобы научить других, как это делать, и умелым, чтобы воспитывать людей, которые должны делать, что от них требуется, и выполнять свою работу наилучшим образом.

Лидеры, оставившие заметный след в истории компании [65]:

- никогда не нарушали принципы дао «Toyota», исповедовали эти принципы и являлись примером для других;
- проложили свой путь вверх упорным трудом и постоянно находились там, где ведется работа по добавлению ценности (гемба);
- рассматривали проблемы как возможность обучения и подготовки людей.

Лидеры «Toyota» проработали какое-то время на рабочих должностях, знают функции своих подчиненных и способны позаботиться о развитии людей, готовы наставлять вести за собой.

Лидеры «Toyota» редко отдают приказы. Они руководят и обучают подчиненных, задавая вопросы. Лидер задает вопросы о сложившейся ситуации и о том, какой стратегии намерен придерживаться подчиненный [70].

«Toyota» добилась гармоничного сочетания работы отдельного работника и малой группы. Хотя работа в команде весьма важна, она не может компенсировать недостаток квалификации отдельного работника. С другой стороны, от сотрудников, которые прекрасно справляются со своей работой, требуется умение слаженно действовать в команде. Поэтому «Toyota» уделяет такое внимание поиску и отбору потенциальных сотрудников [56]. Ей нужны и высококвалифицированные люди, и командные игроки одновременно. Фирма отбирает одного человека из сотен претендентов на рабочее место и может искать нужного кандидата несколько месяцев и готовит работника много лет. Цель такой подготовки – дать человеку технические знания, широкую

квалификацию, перспективу роста, а также сделать философию «Toyota» его «второй натурой».

Если коротко описывать модель работы с персоналом в компании «Toyota» можно выделить три ее основных постулата:

- пожизненный найм – то, что японский кадровый менеджмент исповедует философию «пожизненного найма» известно всем, но то, что реализовано в компании «Toyota» можно назвать «пожизненным наймом в абсолюте», выработана собственная философия компании, от которой ее руководство не готово отказаться даже под угрозой банкротства предприятия;

- роль лидеров – в компании «Toyota» очень значительную роль играют лидеры, их существенно больше, чем в других фирмах, они являются носителями корпоративной культуры предприятия;

- «обучающая организация» – в основе технологии управления в компании «Тойота» лежит идеология «обучения», а не «командования», лидеры «Toyota» не отдают приказы, а обучают персонал [57].

Для организации процесса обучения в компании «Toyota» специалиста используют модель обучения, которая представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. Речь идет в первую очередь о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и умениями, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями, и умениями, которыми он обладает в действительности [63].

Обучение и подготовка персонала в компании «Toyota», как правило, осуществляются внутри фирмы, без отрыва от производства. Одной из важных целей является выработка необходимых компании разнообразных навыков и способностей. Работники должны хорошо знать всю производственно-техническую систему своего предприятия, разбираться в используемых компанией технологиях для того, чтобы они смогли выполнять широкий круг

производственных операций или квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи [86].

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное наставничество возложено на специально подготовленных, инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, компания, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегает также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др. [86].

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации.

Оценить эффективность каждой отдельной программы обучения достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоящих перед программой целей.

Некоторые программы обучения создаются для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например, молодых сотрудников организации), а не для выработки конкретных профессиональных навыков [64]. Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и

связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы [38]:

- тесты, и тренинги, которые проводятся до и после обучения, показывают насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением сотрудников, которые пришли обучение на рабочем месте; наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценка эффективности программы обучающимися, которые прошли обучение, с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В «Toyota» используется несколько ключевых критериев оценки кандидатов. Прежде всего, это, конечно, физическая возможность человека выполнять работу и выдерживать высокий темп в течение всей смены. Другие же два показателя банальными не назовешь: обучаемость и желание учиться. Именно отбор по этим критериям позволяет не только добиваться высоких результатов от сотрудников даже со средними способностями, но и утверждать, что компания «делает в первую очередь не автомобили, а людей».

В Chery Automobile Co. ежегодно проходят обучение и повышение квалификации более 400 человек и эта цифра растет с каждым годом, в среднем компания тратит на обучение около 1,5 млн. рублей в год (таблица 6).

Таблица 6 – Затраты на обучение кадров в Chery Automobile Co. за 2012– 2017 г.

Год	Количество сотрудников прошедших обучение и повышение квалификации	Затраты на обучение и повышение квалификации руб. / год
2012	30	165 000
2013	86	516 000
2014	160	944 000
2015	316	1 895 000
2016	470	2 632 000
2017	500	3 000 000

Источник: составлено автором согласно [87]

Во время адаптации большинство новых рабочих и служащих проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение

построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения [60].

В таблице 7 приведено содержание ориентационной программы, принятой в Chery Automobile Co. и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 7 – Обязательная информация для сведения новых сотрудников в Chery Automobile Co.

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.
Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Источник: [87]

Особое внимание в адаптации специалиста отводят программе воспитания корпоративной культуры, преданности имиджу компании, чувства гордости за свою организацию. Корпоративный дух фирмы возникает за счет посвящения работника в дела компании, приобщения к ее атмосфере, выполнения миссий и задач.

Обучение персонала в Chery Automobile Co. проходит непосредственно в рамках предприятия. Сильно распространено индивидуальное и совместное

обучение для выполнения разнообразных работ. Чаще всего используют такие методы профессионального развития:

- во время адаптации: наставничество и тестирование;
- по окончании процесса адаптации: обучение по специализации в группах в специальное отведенное время.

Наставничество и коучинг являются основными методами обучения персонала в китайской компании.

Сначала наставник показывает и рассказывает, как происходит процесс работы в компании. После к обучающемуся прикрепляют менеджера (коуча), вместе с которым они создают план личного развития. Наставник может включаться в работу на любой стадии в период подготовки этого плана, но его роль ограничивается помощью в утверждении плана, осуществляемой в виде руководства, обеспечения информацией и роли «экрана». Наставник не несёт прямой ответственности за профессионализм ученика, хотя в контексте квалификационного наставничества от него часто требуется следовать установленным инструкциям. Он готовится к своей роли, анализируя, определяя и предвидя вероятные потребности, которые появятся у ученика в ходе достижения целей обучения и развития. После составления плана личного развития, наставник начинает показывать на личном примере, как нужно выполнять ту или иную работу. Вместе с наставником ученик постепенно начинает вливаться в работу, познавая те или иные способы.

Стоит отметить, что ключевой ролью наставника является помощь ученикам в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе, что в некоторых случаях линейного менеджмента приводит к таким результатам, как порицание, ощущение вины и возникновение чувства собственной некомпетентности. Отношения наставничества должны быть свободными от оценивания, осуждения и риска. Это позволяет наставнику научить ученика относиться к ошибкам и провалам как к возможностям для обучения. При должной работе с этими ситуациями они часто становятся источниками ярких впечатлений, способствующих обучению.

Chery Automobile Co. применяет такие технологии как адаптационные курсы для новых сотрудников, где проводятся обучающие мероприятия и тренинги для более эффективного вовлечения в процесс выполнения трудовых обязанностей и включения в межличностные отношения в коллективе.

Обязательным участником данных мероприятий является наставник новичка и члены его коллектива (из непосредственного ближайшего окружения).

Также в компании Chery Automobile Co. проводится так называемый «курс молодого бойца». На нем тренеры обучают сотрудников основным базовым операциям, которые пригодятся на любом этапе производства. И только после этого они осваивают конкретные участки работы.

Выделяют четыре этапа (или вехи) прогресса в получении знаний и навыков:

1. Работник знает, как выполняется операция, ее ключевые моменты и критерии качества.
2. Работник выполняет операцию правильно, но еще не успевает уложиться за время цикла.
3. Работник выполняет операцию правильно без брака и укладывается в период цикла.
4. Работник может научить этой операции другого.

Потребность в обучении выявляется на основании результатов наблюдения, оценки результатов деятельности, экспертной оценки руководителя.

Российским представителем автомобилестроительной промышленности является ОАО «АВТОВАЗ», численность персонала в котором, составляет более 38 тыс. работников. Для обучения, переобучения и повышения квалификации около 20 тыс. человек, предприятие тратит ежегодно около 239 млн. рублей.

Непрерывная профессиональная подготовка персонала на ОАО «АВТОВАЗ» осуществляется на базе Учебного центра предприятия,

представляющего собой большой штат специалистов, занятых планомерным развитием персонала в организации. На ОАО «АВТОВАЗ» разработаны и применяются несколько форм профессиональной подготовки персонала. Среди них можно выделить:

- курсы переподготовки и повышения квалификации;
- выездные сессии, тренинги.

В рамках первой формы профессиональной подготовки персонала на ОАО «АВТОВАЗ» существует Школа организаторов труда, которая обучает инженеров по организации и нормированию труда. Данная профессия напрямую связана с экономической стороной деятельности предприятия.

Производственная деятельность любого типа и масштаба требует осуществления таких мероприятий, как нормирование труда, организация рабочих мест, рационализация труда, расчет численности рабочих, анализ эффективности труда и начисление заработной платы.

Одной из ключевых должностей в отделах заработной платы и труда является «инженер по организации и нормированию труда», которая представлена во многих подразделениях ОАО «АВТОВАЗ». В должностные обязанности данной должности входят значимые для предприятия работы, такие как: тарификация и анализ работ, нормирование, анализ эффективности производства, которые обеспечивают четкую организацию рабочего процесса и экономию временных, материальных и трудовых ресурсов, а рационализация производства и оптимизация рабочих мест влекут за собой экономию в процессе производства.

Подготовка инженера по нормированию и организации труда осуществляется в г. Тольятти только в Школе организаторов труда, которая организована на базе ОАО «АВТОВАЗ».

Для работников ОАО «АВТОВАЗ» условия профессиональной подготовки очень благоприятные: бесплатное обучение с отрывом от производства, на весь срок обучения (который длится примерно 8 – 9 месяцев) работник уходит в оплачиваемый учебный отпуск.

Производственные затраты на обучение специалистов в Школе организаторов труда сполна окупаются тогда, как новые высококвалифицированные специалисты приступают к выполнению своих обязанностей. Прежде всего, руководителям новоиспеченных инженеров нет необходимости тратить время на ознакомление их с системой работы службы по организации труда и заработной платы и с функциональными обязанностями инженера по организации и нормированию труда.

Новый взгляд на систему работы, подкрепленный полученными в Школе организаторов труда знаниями, энергичность молодых работников также играют свою положительную роль.

Содержание программы профессиональной подготовки в Школе организаторов труда в значительной степени определяется характером профессиональной деятельности инженера по организации и нормированию труда. В ходе данной профессиональной подготовки изучаются функциональные обязанности профессии, приобретаются и усваиваются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач. Обучающиеся изучают такие специализированные курсы, как: структура и функции управления организации труда и заработной платы в ОАО «АВТОВАЗ», организация труда, нормирование труда, организация учета рабочего времени, организация заработной платы.

После теоретических занятий учащиеся направляются на 2-месячную практику в производственные цеха для закрепления и отработки полученных знаний. Для получения документа об окончании Школы ее учащимся необходимо написать и защитить выпускную дипломную работу, в которой исследуются такие вопросы, как структура и функции службы организации труда и заработной платы на ОАО «АВТОВАЗ», характеристика технического процесса рассматриваемого участка производственного цеха, нормирование и организация труда на данном участке. Особое внимание уделяется способам повышения производительности труда и экономии средств производства

(время, материалы, оплата труда). Наиболее реальные рационализаторские предложения учащихся школы воплощаются в практической деятельности ОАО «АВТОВАЗ».

Также в структуре ОАО «АВТОВАЗ» действует собственный Университет обучения.

В Корпоративном Университете проходят подготовку, переподготовку и повышение квалификации по различным видам и направлениям обучения работники ОАО «АВТОВАЗ», дочерних обществ, предприятий г. Тольятти и других регионов.

Современная учебно-материальная база, учебно-методическая документация, передовые методы обучения, ведущие специалисты и руководители завода, привлекаемые в качестве преподавателей и тренеров, творческий коллектив корпоративного университета – все это позволяет успешно решать всесторонние задачи по обучению руководителей, служащих, инженеров, рабочих.

Высокое качество обучения в Университете Группы «АВТОВАЗ» обеспечивается современной профессиональной методической и материальной базами.

В качестве преподавателей привлекаются преподаватели Университета Группы «АВТОВАЗ», преподаватели учебных заведений РФ и ведущие специалисты подразделений ОАО «АВТОВАЗ», прошедших специальную педагогическую подготовку.

Специалисты Университета Группы «АВТОВАЗ» постоянно заботится о качестве организации обучения на всех его этапах и проводит мониторинг деятельности. Результаты мониторинга системы обучения и оценка результативности обучения – после обучения и на рабочих местах, используются для совершенствования качества учебных программ, развития методической и материальной баз и повышения квалификации преподавателей.

Учебные программы и курсы Университета Группы «АВТОВАЗ» разработаны для распространения передовых знаний и умений современного

производства в области автомобилестроения, управления производством и персоналом, маркетинга, сбыта и технического обслуживания транспортных средств, а также в области применения современных методов анализа и учета результатов хозяйственной деятельности.

Данные учебные программы являются во многом уникальными и при не высокой стоимости обучения предоставляют полный спектр знаний для подготовки профессиональных кадров предприятия.

Важным направлением профессионального обучения в ОАО «АВТОВАЗ» является обеспечение возможности дистанционного обучения в любое время. В компании внедрена система «Постоянное развитие», которую каждый сотрудник может использовать в рабочее время на своем компьютере. В данной программе заложены различные типы тренингов для разных специальностей и должностей. Благодаря такой системе персонал может готовиться к аттестациям и сдаче экзаменов на повышение квалификации.

Комплексный контроль за процессом развития персонала ведет кадровая служба ОАО «АВТОВАЗ», хотя отдельные его функции могут быть делегированы и другим, в том числе сторонним, структурам.

Таким образом, можно отметить, что в ОАО «АВТОВАЗ» сформирована полноценная система развития персонала, в основном сконцентрированная на обучении и повышении квалификации сотрудников. Данная система представлена несколькими организационными структурами. Также активное развитие персонала применяется непосредственно в работе с персоналом специалистами отдела развития персонала.

В данном смысле можно утверждать, что в российских условиях ОАО «АВТОВАЗ» относится к категории лидеров профессионального развития персонала в автомобилестроительной отрасли.

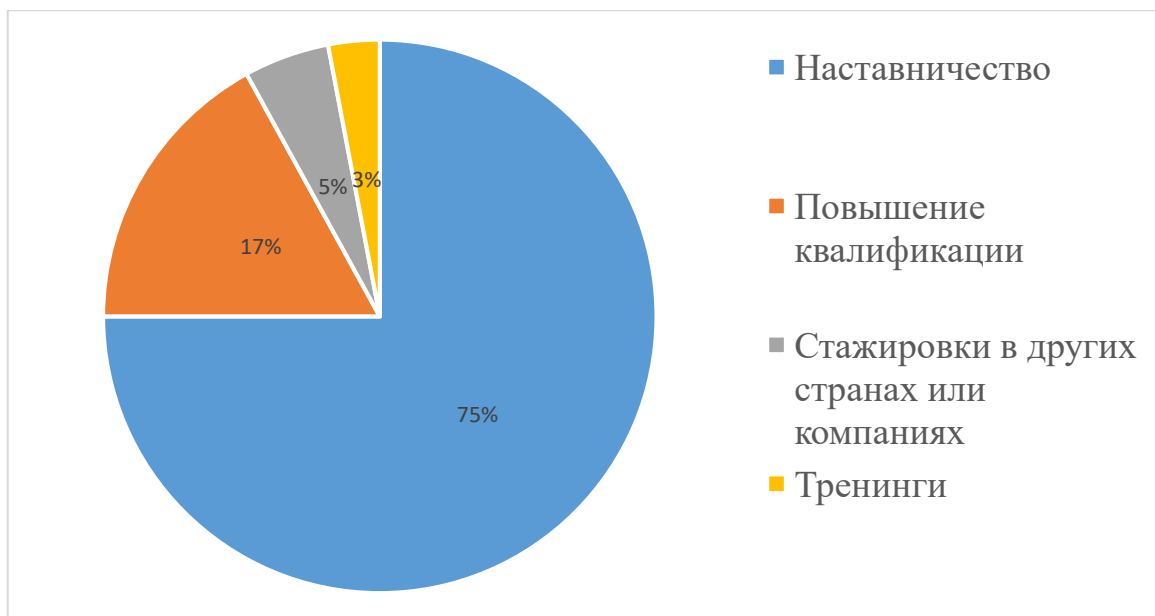
2.3 Анализ методов профессионального развития

Системы профессионального развития персонала в компаниях автомобилестроения стран АТР функционируют на основании следующих принципов:

- обеспечение непрерывности обучения;
- целеполагание обучения соответствует целям развития компании;
- обучение добровольное;
- использование мотивационных механизмов обучения;
- поощрение развития персонала;
- развитие персонала – основной путь развития карьеры сотрудника.

В результате проведенного автором анкетирования были получены следующие данные: наставничество является самым популярным методом профессионального развития (рисунок 5).

По ответам респондентов видно, что метод наставничества применяется в 75% компаний. На курсы повышения квалификации в специальные учебные центры отправляют своих сотрудников 17% компаний респондентов. На стажировки в другие компании или страны своих сотрудников отправляют лишь 5% компаний опрашиваемых, это связано с большими затратами и не каждая компания может позволить себе использовать данный метод. Такой метод профессионального развития как тренинг, используется в 3% компаний респондентов.



Источник: составлено автором

Рисунок 5 – Методы профессионального развития, применяемые в компаниях респондентов

Самыми наименее ресурсозатратными методами являются наставничество и тренинги (рисунок 6).

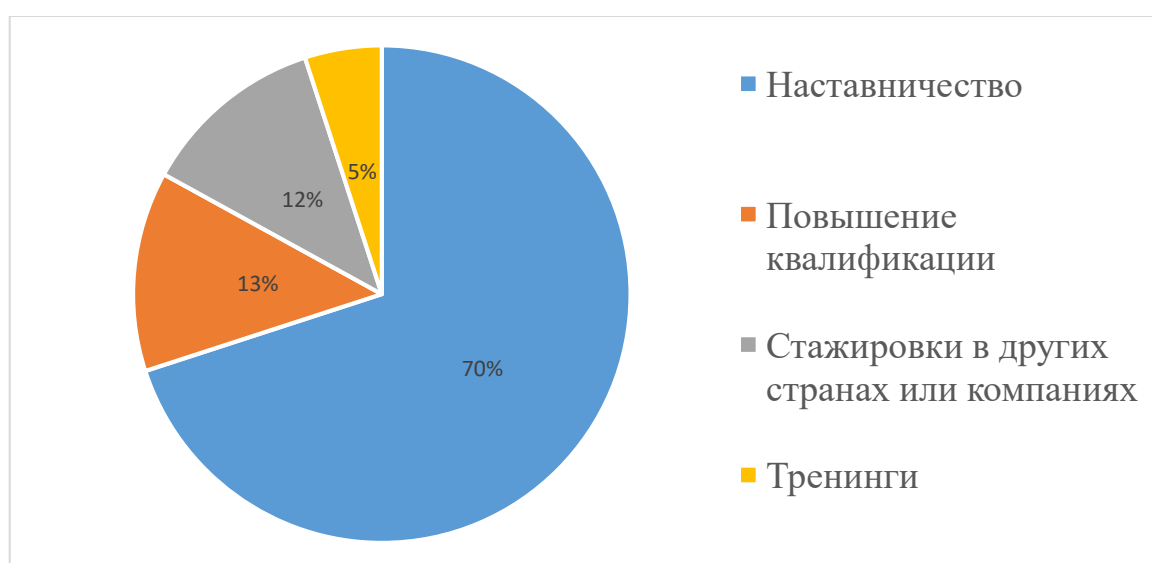


Источник: составлено автором

Рисунок 6 – Наименее ресурсозатратные методы профессионального развития, применяемые в компаниях респондентов

По ответам респондентов видно, что 83% считают наставничество наименее ресурсозатратным методом профессионального развития. Тренинги считают наименее ресурсозатратными 12% отвечающих. Самыми ресурсозатратными, по мнению респондентов, являются повышение квалификации и стажировки в других странах или компаниях.

Самыми результативными методами профессионального развития в компаниях респондентов являются наставничество, стажировки в других компаниях или странах, курсы повышения квалификации (рисунок 7).



Источник: составлено автором

Рисунок 7 – Самые результативные методы профессионального развития, применяемые в компаниях респондентов

Самым результативным методом является наставничество, считают 70% респондентов. По мнению 13% респондентов, повышение квалификации в специальных учебных центрах также является результативным. 12% респондентов считают результативными стажировки в других компаниях или странах, однако в связи с большими затратами, данный метод используют реже. Всего 5% респондентов считают результативными тренинги, так как, по мнению опрошенных, затраты при использовании данного метода превышают результат.

По результатам проведенного анкетирования, автор может сделать вывод: что наставничество является самым популярным, результативным и наименее ресурсозатратным методом профессионального развития, применяемым в компаниях респондентов. Однако, по мнению респондентов, повышение квалификации в специальных учебных центрах и стажировки также являются результативными, но из-за более высоких затрат данные методы в компаниях респондентов применяют намного реже. Тренинги практически не используют в компаниях, так как данный метод является наименее результативным, по мнению респондентов.

Стоит отметить, что в 80% компаний респондентов обучение проводят только перед вступлением в должность, лишь 20% отправляют сотрудников на повышение квалификации в специальные учебные центры или на стажировки в другие компании и страны. Из этого можно сделать вывод, что в отечественных небольших компаниях практически не используют методы развития персонала и делают ставку на квалификацию сотрудников.

Общими для компаний Toyota и Chery Automobile Co. являются организация процессов знакомства с организационной культурой компании, традициями, правилами внутреннего этикета, особенностями корпоративной культуры, ключевыми сотрудниками, которые в первое время чаще всего будут взаимодействовать с сотрудником (новичком).

Для компаний важно не только провести обучение, но и оценить его эффективность. Как выяснилось, делают это в 85% компаний. И главным критерием в данном случае является рост производительности, которую оценивают 64% компаний. В качестве другого важного показателя следует выделить динамику притока новых клиентов, чаще всего являющуюся отражением результатов обучения сотрудников фронт-офиса.

Подсистема профессионального развития персонала занимает важную часть в системе управления персоналом компании. Ввиду этого, службы развития персонала концентрируют свои усилия в направлении повышения эффективности применения технологий развития и обучения на всех этапах

данного процесса с учетом специфики компании и стадии ее развития, а также целевых ориентиров.

Если рассмотреть более подробно управленческий опыт «Toyota», в частности, можно увидеть много общего с тем, что имело место в СССР и достаточно неплохо себя зарекомендовало (во всяком случае, с точки зрения работы с персоналом). Существовавшее в нашей стране движение наставничества, соцсоревнование, бригадный подряд очень напоминают соответствующие элементы кадровой модели «Toyota».

В компании «Toyota» используется система многофункционального инструктажа, благодаря которой каждый член команды овладевает некоторым количеством операций, и в то же время любую из них могут выполнять несколько сотрудников в группе [58]. Самая высокая квалификация – у лидера команды. Такая организация работы обеспечивает хорошую взаимозаменяемость, но предъявляет большие требования к системе обучения персонала (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица многофункционального инструктажа команды «производственной ячейки» в компании «Toyota»

	Операция 1	Операция 2	Операция 3	Операция 4	Операция 5
Работник 1	***	**	*	***	*
Работник 2	***	***	*	**	**
Работник 3	*	***	***	***	****
Работник 4	**	***	****	***	***
Лидеры команды	****	****	***	****	***
* Количество звездочек (от одной до четырех) соответствует вехе прогресса в освоении знаний и навыков					

Источник: [38]

Стоит подчеркнуть, что концерн «Toyota» предпочитает не брать на исполнительские позиции (и тем более в качестве лидеров команд) опытных работников из других организаций, а растит собственных.

Сложность критериев влечет длительность поиска и большой отсев кандидатов. Но люди, прошедшие все этапы отбора (иногда в течение нескольких месяцев), уверены, что смогли попасть в лучшую в мире компанию. Тем более что ее политика направлена на полное исключение увольнений по инициативе работодателя. Руководитель, недовольный своим сотрудником, знает, что ответственность с него никто не снимет: «сам подчиненного отбирал, сам обучал, сам и отвечаю за результат» [61].

Менеджеров Toyota обучают более жестким способом. Их направляют на другой завод на период до двух недель, где они занимаются усовершенствованием производственной линии. Задача заключается, как правило, в сокращении времени цикла или себестоимости производственного процесса. Мастер-тренер регулярно и довольно часто (раз в полчаса или час) спрашивает обучаемого, какого результата он достиг, и, при необходимости, просит его ускориться, напоминая, сколько времени осталось в его распоряжении [67].

Если предложение по усовершенствованию привело к тому, что рабочий стал больше уставать или неважно себя чувствовать, то новшество считается неприемлемым. В этом случае мастер-тренер настаивает на том, чтобы обучаемый искал другую идею по выполнению операции. Такое обучение очень стимулирует менеджеров. Однако им запрещено требовать усовершенствований в таком же темпе от рабочих. Столь жесткий способ подготовки применяется исключительно по отношению к управленцам.

Особенностью китайского стиля управления является и следование принципу «квенчанайо» – принципу разумной достаточности в управлении. Ему следуют при планировании, принятии решений, оценке результатов работы и т.п. Если какая-то работа, например, в целом выполнена, но не во всем удалась исполнителю, руководитель все равно выражает свое удовлетворение

подчиненным, отметив, что на данный момент этого вполне достаточно. Принцип разумной достаточности вполне соответствует повышению гибкости корейского управления.

В «Toyota» стиль управления базируется на ином подходе: нет предела совершенству, когда любой уровень результативной работы рассматривается как недостаточный, промежуточный этап. Сегодняшний уровень качества или производительности (пусть самой высокой в мире) уже недостаточен завтра, физические размеры изделий должны уменьшаться, уровень обслуживания потребителей постоянно улучшаться и т.д. Все это проистекает от некой основательности в подходе к работе и стабильности, в которой оперирует японский бизнес.

Примечательно, что «Toyota» принимает выпускников университета на работу в качестве людей с высшим образованием, но никак не специалистов. С первого первых дней они не приступают непосредственно к работе, а для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать новых работников к стилю и методам работы в фирме [71].

Формы адаптации могут быть различными: лекционные и семинарские занятия непосредственно в компании; выездные занятия в отеле или кемпинге с приглашением специалистов и экспертов со стороны; выездной групповой тренинг в кемпинге. Последняя форма является наиболее распространенной и считается более эффективной, чем другие.

Группа вновь принятых сотрудников вместе с несколькими опытными работниками компании в течение нескольких недель находится в уединенном месте, как правило, в горах, где происходит знакомство с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в компании, читаются лекции и проводятся практические занятия, которые перемежаются занятиями спортом и совместным проведением досуга. Такая форма занятий получила название «пить из одной чашки».

В ходе указанных разнообразных занятий происходит быстрое и органичное «вживание» молодого специалиста в организм компании, он проникается духом коллективизма, познает правила и приемы «командной игры», что особенно важно, так как основной принцип формирования подразделений на фирмах Японии – это групповой принцип.

Данный аспект профессионального развития достаточно схож с системой обучения, которая активно использовалась в СССР и могла бы быть актуальной для применения и на современном этапе в ОАО «АВТОВАЗ».

В китайской компании Chery Automobile Co., конфуцианская рабочая этика предписывает, чтобы усилия сотрудника были, в первую очередь, ориентированы на группу, так как все усилия ориентированы на группу, то группа (или компания) преуспеет в этом случае в ОАО «АВТОВАЗ», где преобладает американизированная рабочая этика, и в соответствии с которой все усилия индивида направляют на самого себя, важен успех индивида и то, что он выделится из группы.

Опыт развития персонала Chery Automobile Co. Позволяет выделить некоторые положительные черты, которые можно было бы применить в системе управления персоналом ОАО «АВТОВАЗ»:

- более активное использование наставничества;
- применение рабочих обучающих групп в соответствии со специализацией сотрудника;
- выделение дополнительного рабочего времени на самостоятельное индивидуальное обучение сотрудника.

Школа организаторов труда как форма профессиональной подготовки персонала ОАО «АВТОВАЗ» давно доказала и продолжает доказывать свою эффективность на практике. Поэтому ее могут перенять многие организации, чтобы систематически повышать профессиональный уровень своих работников и тем самым упрочнять свои конкурентные преимущества на рынке.

Развитие кадрового потенциала в ОАО «АВТОВАЗ» в условиях высокой стандартизации, высоких требований к качеству, культуре обслуживания и

низких квалификационных характеристик персонала, становится наиважнейшим инструментом, с помощью которого до персонала доводятся все принятые стандарты трудовой деятельности, выявляются передовые методы труда. Привлечение к процессу обучения должно служить основой для ротации и повышать социальный статус работника в организации, как это осуществляется в компаниях Toyota и Chery Automobile Co.

Для управления развитием кадрового потенциала ОАО «АВТОВАЗ», а не только стабилизации достигнутого состояния, должен быть создан механизм обеспечения целостности, единства в многообразии и принят общий для всех смысл функций развития кадрового потенциала. Основой для этого могут стать принятые стандарты – результат согласия всех субъектов и, тем самым, признаваемая социальная норма в контексте идеи непрерывного развития.

Целью профессионального развития персонала является применение специальных методов активизации реализации творческого и инновационного потенциала сотрудников. Чтобы достичь этой цели компании должна предпринять следующие мероприятия:

- мотивировать работников к отказу от абсолютной удовлетворенности результатами своего труда;
- осознать необходимость постоянного поиска резервов более производительной и качественной работы;
- повышать уровень знаний и практических навыков.

Не следует упрощать задачу и сводить содержание базового развития персонала к формальному применению конкретных обучающих методов. Менеджеры по работе с персоналом, за которыми закрепляется определенный участок работы, должны владеть основами прикладной психологии и социологии, помимо специфики своего участка.

Например, главная задача HR-специалиста компании Toyota сохранить персонал, в который вложены деньги, и направить его работу в экономически выгодное русло. Для этого в компании существует масса различных вариантов снизить риски потери затрат на обучение и развитие персонала [85].

В данном аспекте успех реализации персонал-технологии зависит у того специалиста, который сможет уже на начальных этапах «попасть в точку» – предложить максимально подходящего кандидата, способного грамотно, быстро и эффективно вписаться в структуру компании и в должность.

Обучение сотрудников представляет определенные затраты для организации, которые окупаются не сразу, должно пройти время, чтобы сотрудник применил полученные навыки и знания в своей работе и принес экономическую пользу компании, однако в случае с каждым конкретным сотрудником это индивидуальный срок.

Выгодность обучающих мероприятий можно заложить на этапе формирования процесса обучения, для этого необходимо рассчитать оптимальное количество дней, составить максимально эффективное обучение, которое может сопровождаться реализацией определенных планов, и привязать мотивацию обучающихся к выполнению показателей эффективности.

Российские персонал-технологии адаптации в отличие от технологий японских и китайских компаний ограничены процессом введения в должность и первичного обучения нового сотрудника, не распространяясь на дальнейшее вовлечение сотрудника в процесс освоения обязанностей по новой должности. Также не рассматривается как предмет адаптации период введения сотрудника в новую должность в формате повышения по карьерной лестнице в структурном подразделении. Получается, что в ситуации повышения по карьерной лестнице специалист не получает никакой поддержки от службы развития персонала и в данном отношении не реализуются адаптационные мероприятия.

Таким образом, сравнительный анализ профессионального развития персонала в компаниях автомобилестроения стран АТР (Toyota, Chery Automobile Co. и ОАО «АВТОВАЗ») позволил выявить общие черты и положительные аспекты применяемой системы работы с персоналом:

- использование классических методов обучения: наставничество, обучение на производстве;

- применение мотивационных системы повышения квалификации и развития;
- непрерывное обучение;
- тяготение к организации группового обучения на производстве.

В то же время опыт японской компании Toyota демонстрирует более расширенный подход к развитию профессионализма сотрудников, при котором приветствуется и поощряется дополнительное обучение во внешних учебных центрах, университетах, активное использование стажировок на других предприятиях, в том числе и за рубежом.

Роль лидера в компании очень большая, именно лидер является носителем культуры компании, имеет высокую квалификацию, готов всегда помочь и поддержать, лидер ведет за собой персонал.

Стоит отметить, что учебные центры и университеты компании готовят действительно ценных сотрудников, которые постепенно, за годом год поднимаются по карьерной лестнице в верха компании. Но, если происходит такое, что на руководящую должность приходится брать человека со стороны, то, прежде чем приступить к выполнению своих обязанностей данный кандидат проходит обучение от самых низов производства до топ позиций компании. Такая подготовка может занимать от двух недель до целого года.

Если говорить, об эффективности методов профессионального развития, применяемых в компании Toyota, можно с уверенностью сказать, что компания движется в правильном направлении, современные методы, применяемые в компании, перенимают другие зарубежные организации и фирмы. Toyota не жалеет денежных средств на персонал, в подтверждение этих слов, автор приводит слова одного руководителей Toyota: «Главное не в том, что мы выпускаем лучшие в мире автомобили, главное в том, что мы создаем лучших в мире людей. Основной целью Toyota не является получение прибыли или удовлетворение клиентов, главная цель компании – удовлетворение своих сотрудников, потому что без удовлетворенных своей работой и вовлеченных в процесс работников невозможно создать действительно хороший и

качественный продукт, за который проголосуют своим кошельком клиенты, обеспечивая тем самым процветание компании».

Если говорить о методах профессионального развития в Chery Automobile Co., следует отметить, что сама компания является молодой, относительно сравниваемых компаний. Профессиональное обучение и переобучение персонала компания начала лишь с 2007 года, однако, за это время выработались методы отличные от «Toyota» и ОАО «АВТОВАЗ».

Одним из таких методов является «курс молодого бойца», благодаря которому молодого специалиста обучают сначала базовым знаниям, характерных для всего производства, а потом дают знания, которые понадобятся для конкретной должности занимаемой работником.

Непосредственно перед тем как приступить к работе, работнику нужно создать план личного развития, которому работник будет следовать и достигать поставленных целей.

Опыт китайской компании Chery Automobile Co. представляет положительный аспект развития философии постоянного совершенствования сотрудника в рамках специализации, углубления его знаний именно в формате той области профессии, где он нашел применение. Это позволяет довести до совершенства знаний и навыки сотрудника, сделать его специалистом высочайшего уровня и в дальнейшем использовать его интеллектуальный ресурс для обучения новых специалистов.

Эффективность всех методов профессионального развития, применяемых в китайской компании, достаточно высока, компания растет и развивается. Количество обучающегося персонала и прошедшего повышение квалификации растет с каждым годом, что свидетельствует о том, что вложенные средства в развитие персонала являются правильными.

С помощью своих учебных центров и университета АВТОВАЗ создает для себя высококвалифицированных сотрудников. Опыт использования методов развития применяемых в компании не только не уступает, но и превосходит опыт других зарубежных компаний.

Одним из нестандартных методов в АВТОВАЗе, является метод дистанционного обучения, благодаря которому каждый сотрудник в рабочее время на своем компьютере может пройти различные типы тренингов для разных специальностей и должностей. Благодаря такой системе персонал может готовиться к аттестациям и сдаче экзаменов на повышение квалификации не отходя от своего рабочего места.

К сожалению, опыт профессионального развития на ОАО «АВТОВАЗ» еще не доказал свою эффективность, так как результаты работы предприятия в последние годы остаются плачевными. Однако, у компании есть потенциал для его развития, в том числе адаптируя и применяя опыт других компаний автомобилестроительной отрасли стран АТР.

Руководству компании следует задуматься о том, каким образом изменить существующий подход к профессиональному развитию персонала и правильно расставить акценты в создании эффективной системы профессионального развития. В данном аспекте опыт стран Японии и Китая в области автомобилестроения будет достаточно наглядным и полезным

Автор может сделать вывод, что для крупных промышленных предприятий было бы полезным и эффективным применить метод компании «Toyota» по «выращиванию» собственных кадров. Благодаря данному методу, каждый специалист мог бы постоянно развиваться как в профессиональном плане, так и в карьерном и не стоять на месте. На руководящих должностях были бы люди, которые прошли карьерный путь на этом предприятии и знали бы каждую деталь или каждую мелочь, характерную для той или иной работы.

Используя материалы данного исследования, можно выделить основные направления совершенствования профессионального развития в компании ОАО «АВТОВАЗ» и использовать их для повышения его конкурентоспособности и эффективности.

На основе анализа методов профессионального развития, применяемых на зарубежных предприятиях, автором был предложен перечень

результативных методов развития персонала для крупных российских предприятий (таблица 9).

Таблица 9 – Перечень результативных методов развития персонала для крупных российских предприятий

Метод обучения	Ответственный за проведение метода	Время проведения	Расходы на обучение
Наставничество	Старший по должности, мастер, начальник смены	От 3 дней до 2 недель	Минимальные
Курсы повышения квалификации	Преподаватели в учебных центрах	От 1 недели до 3 недель	Средние
Тренинги, лекции	Тренер, преподаватель	От 1 дня до 1 недели	Средние
Корпоративное обучение	Преподаватель	От 4 дней до 2 недель	Средние
Стажировки	Тренеры, более опытные специалисты	От 1 недели до 1 месяца	Высокие
Собственные центры обучения	Преподаватели	От месяца до 1 года	Высокие
Дистанционное обучение	Сам сотрудник	Свободное время	Высокие

Источник: составлено автором

Наставничество является одним из самых результативных методов профессионального развития, который не требует больших затрат и пойдет для всех организаций. Курсы повышения квалификации, тренинги и корпоративное также являются результативными методами, однако требуют небольших затрат. Стажировки, собственные центры обучения, дистанционное обучение являются результативными методами, однако требуют больших затрат, которые могут позволить себе только крупные компании.

Таким образом, был предложен перечень результативных методов профессионального развития персонала для крупных предприятий, выделены ответственные за реализацию каждого метода, оптимальное время для проведения и расходы, к которым должно быть готово каждое предприятие, планирующее профессиональное развитие своих сотрудников.

3 Предложения по совершенствованию системы методов профессионального развития персонала на предприятиях автомобилестроительной отрасли с применением опыта стран АТР

3.1 Оптимальный алгоритм обучения персонала на предприятии

Эффективная система обучения и развития персонала является актуальной темой в области управления персоналом. Потребность в квалифицированном персонале в условиях кризиса и жесточайшей конкуренции становится все более выраженной. Грамотно разработанная, четко организованная и реализованная в соответствии с планами работа по обучению персонала — залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также, в случае необходимости, ее готовности к проведению запланированных организационных изменений. Построение системы обучения — процесс сложный. Вот некоторые основные проблемные моменты, с которыми вам, возможно, придется столкнуться[82] :

Сопrotивление. Сотрудники, особенно управленцы высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи построения системы обучения и развития персонала, выгоды как для конкретных подразделений, так и для компании в целом. Для этого необходимо разработать, презентовать и защитить концепцию построения системы перед управленцами и лидерами мнений в компании, провести грамотный PR процессов обучения и развития. Необходимо быть готовым к тому, что у кого-то из руководителей был негативный опыт обучения как собственного, так и сотрудников. Возможно, вы услышите возражения: «Это не работает!», «В жизни все иначе», «Никто не будет учить успешным техникам, это конкурентные преимущества» и т. п. Необходимо заранее быть готовым к подобным возражениям и подготовить убедительные аргументы. Также важно, чтобы собственники компании поддерживали внедрение системы обучения и развития, транслировали ее ценность «вниз»: это существенно облегчит работу [76].

Временные затраты. Важно проанализировать имеющиеся ресурсы и обозначить сроки для каждого этапа построения системы обучения и развития. При этом помнит, что работа в спешке может создать больше потерь, чем плюсов от сэкономленного времени.

Финансовые затраты. Важно просчитать финансовые затраты на построение системы обучения и развития, обозначить необходимый бюджет. Главное, чтобы ценность от затрат на обучение перевешивала цену, необходимую для внедрения процесса, в глазах лиц, принимающих решение. В противном случае будет много вопросов и возражений (как и при любой другой продаже идеи или услуги).

Прежде чем приступить к разработке системы обучения и развития стоит начать, прежде всего, с диагностики существующей ситуации в компании.

Диагностика существующей системы обучения

Диагностика может показать, какое обучение проводилось ранее в организации. Было ли оно системным, хаотичным или эффективным (присутствовало ли базовое вводное обучение, приглашались ли известные бизнес-тренеры с темами, актуальными для конкретного бизнеса). Имеют ли участники обучения и внутренние заказчики представление о его целях и конечном результате.

В основу будущей системы обучения может быть положены разработанная ранее модель компетенций, а также выявленные в процессе оценки персонала зоны развития сотрудников.

Снятие потребностей в обучении

Выявление потребности в обучении – это диагностика, определяющая разницу между необходимым для высокой профессиональной эффективности и существующим уровнем развития необходимых знаний, умений и навыков различных категорий персонала (рисунок 8).



Источник: составлено автором согласно источнику [82]

Рисунок 8 – Выявление потребности в обучении

Общая концепция системы обучения

Концепция обучения, которая может быть сформирована в результате исследования, включает:

- концепцию системы обучения и развития с указанием ее места в общей системе управления персоналом (связь с процессами отбора, адаптации, оценки, ротации, оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации);
- цели и задачи обучения (соответствие стратегическим целям компании, задачам отдельных подразделений, планы индивидуального развития сотрудников);
- категории персонала, подлежащие обучению (управленческий состав, кадровый резерв, подразделения и отдельные сотрудники);
- лиц, ответственных за обучение (руководитель отдела обучения и развития, бизнес-тренеры, директора и руководители подразделений, сотрудники, имеющие отличные результаты и готовые делиться своими секретами успеха);
- формы, виды и методы обучения (согласно потребностям и возможностям компании);

- расчет бюджета на обучение;
- план обучения на год (внутреннее + внешнее обучение);
- документацию, регламентирующую процесс обучения (Положение об обучении и развитии, должностные инструкции, необходимые внутренние приказы и распоряжения, оценочные формы);
- инструменты оценки эффективности обучения.

Система обучения должна быть создана с учетом потребностей отдельных сотрудников, целевых групп и подразделений, руководящего состава компании и включенных в кадровый резерв сотрудников.

Защита концепции

Следующим важным шагом является защита концепции системы обучения и развития перед собственниками компании, топ-менеджментом и руководителями подразделений. После защиты будут внесены коррективы, в том числе и в бюджет на обучение. Далее должно быть детально разработано и утверждено Положение об обучении и развитии. Чем больше руководителей удастся задействовать в процесс, показать его ценность, тем проще будет внедряться система обучения и развития.

После того как в компании сложится понимание, как будет выстраиваться система обучения и развития и какова ее ценность, начинается этап внедрения, который включает в себя следующие шаги:

- организация учебного центра, подбор необходимого персонала (бизнес-тренеры, менеджер по работе с кадровым резервом, ассистент), обучение персонала разработанной стратегии обучения и развития, адаптация;
- разработка пакета программ обучения согласно утвержденному плану обучения силами внутренних бизнес-тренеров;
- поиск и привлечение провайдеров тренинговых услуг для проведения программ, которые не могли быть проведены внутренними тренерами (в основном для обучения управленцев и выявленного кадрового резерва);

- запуск электронной библиотеки для самообучения сотрудников;
- планирование, организация и проведение обучения согласно плану обучения;
- оценка эффективности проведенного обучения (тестирование сотрудников до и после обучения, обратная связь участников и тренера);
- учебное посттренинговое сопровождение (оценка качественных и количественных рабочих показателей спустя месяц после проведенного обучения, коучинг на рабочем месте).

3.2 Предложения по совершенствованию системы развития персонала на российских предприятиях

Одна из основных задач в управлении персоналом, это грамотное распределение и эффективное использование потенциала и способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должна быть обеспечена безопасность производственного процесса и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами [83].

В современном мире возрастающая роль человека, который одновременно является и объектом, и субъектом управления связана с постоянным развитием окружающего мира, время и знания в котором являются конкурентными преимуществами.

Современное предприятие является сложной многофункциональной системой, а работники этого предприятия являются его основой, значимость которых подкрепляется теми конкурентными преимуществами, которые базируются на необходимых знаниях, компетенциях и умениях в постоянно меняющемся мире.

Интенсивное развитие окружающей среды предьявляет особые требования к работникам предприятий промышленности. Очевидным становится тот факт, что современный персонал, помимо профессиональных

знаний, умений, навыков и производственного опыта, должен сочетать в себе также весь арсенал творческих, инициативных и инновационных компетентностей, а его трудовой потенциал должен на постоянной основе развиваться, что в долгосрочной перспективе станет гарантом наращивания производительности труда и увеличение конкурентоспособности предприятия [84].

Безусловно, изучение теоретических аспектов рационального использования возможностей кадрового потенциала и его обучения как основы успешного развития персонала является важным, но в экономическом смысле определение уровня развития работников – это один из наиболее важных показателей эффективности деятельности предприятия, а, следовательно, и действенный инструмент в руках руководства.

Следует отметить, что использование на практике такого показателя как уровень развития персонала, является необходимым условием эффективного функционирования системы стратегического управления предприятием, поскольку правильное определение системы показателей по развитию работников и их обобщающий анализ дает возможность высшему звену управления скоординировать деятельность предприятия в должном направлении и спланировать соответствующие мероприятия по выбору эффективных методов развития собственных работников. Следовательно, уровень развития персонала можно определить как комплексный интегральный показатель текущего состояния процесса профессионального обучения, подготовки и переподготовки работников с целью выявления изменений профессионально-квалификационного уровня персонала для выполнения новых производственных функций, формирование и планирование кадрового резерва, карьерного продвижения и совершенствования организационной культуры персонала, что позволит реализовать стратегические цели деятельности предприятия.

Рассмотрев опыт и использование методов профессионального развития в зарубежных и отечественных предприятиях автомобилестроительной отрасли,

следует учесть следующие рекомендации по разработке системы методов профессионального развития персонала.

В первую очередь система должна быть разделена на две стороны: для сотрудников, которые уже находятся в штате компании и для новых сотрудников, которых недавно приняли в ряды компании.

Во-вторых, данная система методов развития персонала должна быть адаптивна для предприятий автомобилестроительной отрасли.

В-третьих, система должна постоянно развиваться и дополняться новыми методами развития обучения персонала в сфере автомобилестроения. Так как технологии в современном мире не стоят на месте и требуют постоянного внимания и умения с ними работать.

Для начала, автор даст рекомендации для системы методов развития сотрудников, которые находятся в штате компании.

1. Перед тем как приступить непосредственно к применению различных методов развития персонала, нужно проанализировать состояние компании и провести оценку персонала. Выявить потребность в обучении, определить разницу между необходимым для высокой профессиональной эффективности и существующим уровнем развития необходимых знаний, умений и навыков различных категорий персонала.

В современных компаниях для объективной оценки и анализа потенциала персонала проводят детальный анализ, обращая внимание на культуру, организационную структуру, людей и систему управления персоналом. Для этого существует COPS-анализ (Culture – культура, Organization – организация, People – люди, HR-Systems – системы управления персоналом). Благодаря данному методу можно проанализировать какая сейчас ситуация в компании и желаемое положение дел [79].

Также можно понять насколько эффективна имеющаяся структура компании и должностные обязанности сотрудников обеспечивают реализацию выбранной стратегии развития предприятия (Приложение Б).

Таким образом, можно найти слабые стороны, которые нужно усилить либо доработать.

2. Далее нужно определить, кого из сотрудников нужно обучить.
3. После анализа и определения кого из сотрудников нужно обучать стоит определить сроки и бюджет на данное обучение. Финансовые затраты играют огромную роль, очень важно, чтобы ценность от затрат на обучение превышало цену.
4. Определив финансовые и временные затраты, нужно решить, каким образом будем обучать персонал. Здесь нужно определить не конкретный метод обучения, а способ: на рабочем месте или нет, внутри компании или нет.

5. Выбрав способ обучения нужно перейти к определению конкретного метода.

Обращаясь к подпункту 2.3, можно сделать вывод, что такой метод как наставничество является одним из самых результативных методов профессионального развития, который не требует больших затрат и пойдет для всех организаций. Курсы повышения квалификации, тренинги и корпоративное также являются результативными методами, однако требуют небольших затрат. Стажировки, собственные центры обучения, дистанционное обучение являются результативными методами, однако требуют больших затрат, которые могут позволить себе только крупные компании.

6. Обязательно, после проведенного обучения, нужно провести оценку персонала, чтобы понять эффективными ли были те или иные вложения.

7. Если брать зарубежный опыт, то целесообразно проводить посттренинговое обучение для обсуждения проблем применения полученных знаний и навыков с группой обучившихся и их закрепления. Такое обучение, как правило, проводится преподавателями через месяц или два после прохождения основного обучения.

Если рассматривать вторую сторону системы методов профессионального развития, которая направлена на развитие новых сотрудников, здесь

определяющим будет 1 пункт, в котором нужно выявить, на что способен новый сотрудник и по какому пути его стоит вести дальше.

Принцип данной системы схож с предыдущей, в ней также нужно определить: Зачем учим? Кого учим? Как учим? Чему учим?

В первую очередь, сотрудника нужно познакомить с коллективом, рабочим местом, показать и дать на изучение все нормативные документы, полностью ознакомить с миссией и целью компании, закрепить за ним наставника. Именно роль наставника имеет большое значение в адаптации нового сотрудника и дальнейшей его работы в компании.

Остальные пункты схожи с предыдущей системой, в которой нужно запланировать бюджет на обучение, определить временные рамки, выбрать метод и провести посттренинговую оценку.

Работники предприятия выступают единственным внутренним источником и двигателем его развития и процветания. От эффективности работы персонала зависит успех предприятия, а заинтересованность сотрудников в результатах собственного труда, постоянное повышение квалификации, развернутое использование знаний, собственного опыта, своего рабочего времени, эффективное применение технических средств, рациональное использование материальных ресурсов, проявление творческой инициативы – это факторы обеспечения успешной деятельности предприятия и жизненно необходимые условия стремительного развития его конкурентоспособности.

Таким образом автором была разработана оптимальная система методов профессионального развития для крупных Российских компаний. Система имеет две стороны, которые направлены на новых сотрудников и сотрудников, которые уже работают в компании. Данная система является универсальной и подойдет для любого крупного Российского предприятия. Также систему можно развивать и дополнять, что позволяет систему максимально приблизить к тому или иному предприятию.

Заключение

Современные компании функционируют в активной конкурентной среде, и одним из наиболее очевидных способов достижения их рыночных целей является повышение профессионализма персонала. Именно высокий уровень профессиональных знаний и навыков выражается в производстве конкурентоспособного продукта и высоком уровне инновационности производства, соответствии рыночным потребностям.

Возрастание значимости обучения в системе повышения конкурентоспособности фирмы и организационного развития обуславливается следующими причинами:

1) обучение персонала является важным средством достижения целей организации. Эффективная деятельность фирмы в ситуации непрерывно растущей конкуренции немислима без роста эффективности деятельности на всех уровнях организации;

2) обучение – это важное средство роста ценности кадровых ресурсов организации, а некоторые организации не уделяют особого внимания обучению персонала, поскольку не рассматривают данную статью расходов как важную, считая, что без обучения можно обойтись, когда принимают на работу сотрудников, уже имеющих необходимую квалификацию;

3) без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняются или становятся невозможным.

Цель работы, которая состояла в разработке системы методов профессионального развития персонала организации с учетом предприятий стран АТР (Япония, Китай, Россия), была достигнута. Были проанализированы российские и иностранные источники по теме методы профессионального развития персонала в странах АТР.

Анализ теоретической части, об основных методах профессионального развития персонала позволил сделать следующие выводы:

- Существуют методы развития на рабочем месте и вне рабочего места;
- Профессиональное развитие – приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности;
- Основной целью профессионального развития является повышение трудового потенциала работников для решения как личных задач, так и задач в области функционирования и развития организации;
- Эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию.

В автомобилестроении профессиональное развитие сотрудников – это ресурс повышения конкурентоспособности предприятия, именно поэтому данному направлению работы с кадрами необходимо уделять особое внимание.

В работе выявлено, что конкурентоспособность и инновационная активность компаний автомобилестроительной отрасли напрямую зависит от их кадрового состава, уровня профессиональной подготовки работников, обеспечения непрерывности и ступенчатости обучения для работы с новой техникой и технологиями, имеющейся учебной базы и уровня специалистов, обеспечивающих процесс обучения.

В ходе исследования было выявлено, что совершенствование всех видов профессионального обучения зависит от применения различных научных подходов для развития персонала, использования не только классических, но и специфических методов обучения «человеческого ресурса» предприятий, с учетом принципов обучения всей системы образования, в том числе и профессионального. Обучение и развитие персонала организаций, компаний является одной из стратегических задач, так как функционирование целых отраслей в значительной степени зависит от степени квалификации и профессионализма кадрового состава работников.

Анализ методов профессионального развития персонала организации в странах АТР позволил сделать следующие выводы. Одними из лидеров по

внедрению методов профессионального развития персонала являются предприятия автомобилестроительной отрасли – Toyota и Chery Automobile Co.

Изученный опыт компаний Chery Automobile Co. и Toyota позволил выделить общие черты развития системы профессионального развития сотрудников и аспекты, возможные и целесообразные к адаптации и применению в работе с персоналом в компании ОАО «АВТОВАЗ».

Преимущества опыта данных компаний заключаются в уже доказанной эффективности применяемых моделей и методов обучения и повышения квалификации. Поэтому представляется целесообразным применить их именно в целях повышения эффективности и конкурентоспособности ОАО «АВТОВАЗ». Также для крупных промышленных предприятий было бы полезным и эффективным применить метод компании «Toyota» по «выращиванию» собственных кадров, благодаря которому каждый специалист мог бы постоянно развиваться как в профессиональном плане, так и в карьерном, и не стоять на месте. На руководящих должностях были бы люди, которые прошли карьерный путь на предприятии и знали бы каждую деталь или каждую мелочь, характерную для той или иной работы.

По результатам анкетирования, проведенного автором, можно сделать вывод о том, что наставничество является самым популярным, результативным и наименее ресурсозатратным методом профессионального развития, применяемым в компаниях респондентов. Однако, по мнению респондентов, повышение квалификации в специальных учебных центрах и стажировки также являются результативными, но из-за более высоких затрат данные методы в компаниях респондентов применяют намного реже. Тренинги практически не используют в компаниях, так как, по мнению респондентов, затраты на данный метод превышают результат.

На основе анализа методов профессионального развития, применяемых на зарубежных предприятиях, автором был предложен перечень результативных методов развития для крупных российских предприятий, выделены ответственные за реализацию каждого метода, оптимальное время

для проведения и расходы, к которым должно быть готово каждое предприятие, планирующее профессиональное развитие своих сотрудников.

Также автором была разработана оптимальная система методов профессионального развития для крупных Российских предприятий. В разработанной системе выделены две стороны, которые направлены на новых сотрудников и сотрудников, которые уже работали в компании. Основными плюсами разработанной системы являются ее универсальность, что дает возможность применить ее на крупных Российских предприятиях. Также разработанная система рассчитана на постоянное обновление и дополнение различными методами, благодаря чему, систему можно максимально внедрить в ту или иную организацию.

Список использованных источников

1. Агарзаева, Г.Ш. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г.Ш. Агарзаева // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 227.
2. Аетисян, К.А. Психотехнологии и психотехники профессионального развития личности: Учебное пособие / К.А. Аетисян, С.В. Агафонова и др.; под ред. Л.М. Митиной, С.А. Подосинникова. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2010. – 198 с.
3. Аксенова, Т.Ю. Управление персоналом : учебник. / Т.Ю. Аксенова, Б.Л. Базаров, П.В. Еремин. – М. : Юнити, 2012 - 560 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг. – Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2014. – 832 с.
5. Афанасьев, А.И. Вопросы кадровой политики в Японии / А.И. Афанасьев // Международная политика. – 2015. – № 11. – С. 123
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2009. – 326 с.
7. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2014. – 216 с.
8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н.П. Беляцкий. – М. : Белорусский дом печати, 2012. – 147 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2011. – 192 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 432 с.
11. Володина, Н.А. Модель компетенций – это не сложно. [Электронный ресурс] / Н.А. Володина // Человеческие ресурсы. М.: Инфра –М, 2014. – URL: http://www.rhr.ru/index/rule/employees_-certification/15320.html
12. Грачев, М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М.: Дело. – 2013. – 198 с.
13. Друкер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер. – Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2011. – 569 с.

14. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 352 с.
15. Жданов, С.А. Основы теории экономического управления предприятием / С.А. Жданов. – М.: Финпресс, 2015. – 57 с.
16. Желнина, Е.В. ОАО «АВТОВАЗ» школа организаторов труда [Электронный ресурс] / Е.В. Желнина // Кадровик. – 2013. – №2. – URL: <http://hr-portal.ru/article/oao-avtovaz-shkola-organizatorov-truda> (дата обращения: 10.05.2018).
17. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. – 2015. – №2. – С.78–106.
18. Зайцева, Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности // Управление развитием персонала / Ю.А. Зайцева. – М.: Экзамен, 2015. – С. 208
19. Игнатова, Т.В. Профессиональное развитие персонала организации: теоретические подходы, сущность, стадии и факторы / Т.В. Игнатова, О.А. Рыболовлева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 3. – С. 76–81.
20. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2013. – № 7. – С. 56.
21. Козлов-Кононов, Д. Управленческий опыт компании «Тойота»: возможен ли перенос на «российскую почву»? [Электронный ресурс] / Д. Козлов-Кононов // HR-Journal. – 2014. – URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_575.html (дата обращения: 13.04.2018).
22. Коновалова, В.Г. Преодолевая сопротивление / В.Г. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 27.
23. Коптева, К.В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К.В. Коптева, О.А. Бакшеева // Основы ЭУП. – 2014. – №5. – С.77–81.

24. Куликов, П. Чем Toyota японская отличается от русской? / П. Куликов // Секрет фирмы. – 2015. – № 41. – С. 224
25. Лайкер, Дж. Практика Дао Toyota / Дж. Лайкер, Д. Майер. – Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 185 с.
26. Лайкер, Дж. Система разработки продукции в Toyota / Дж. Лайкер, Дж. Морган. – Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 69 с.
27. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / И.М. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2013. – 192 с.
28. Мартыненко, И.О. Место профессионального обучения в процессе развития персонала [Электронный ресурс] / И.О. Мартыненко // Бизнес Информ. – 2013. – №4. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/mesto-professionalnogo-obucheniya-v-protssesse-razvitiya-personala> (дата обращения: 18.05.2018).
29. Менеджмент социальной работы (Организация управления и администрирования в социальной работе): Учебное пособие / Р.Б. Квеско, Е.Н. Муравская, С.Б. Квеско, В.Д. Чайковский. – М.: ТПУ, 2014. – 12с.
30. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2013. – 561 с.
31. Москвин, В. Организация труда в компании – конкурентное преимущество высшего порядка / В. Москвин // Инвестиции в России. – 2009. – № 1. – С. 8
32. Опарина, Н.Н. Оценка эффективности обучения и развития топ-менеджеров [Электронный ресурс] / Н.Н. Опарина // Справочник кадровика. – 2015. – №12. – URL: <http://www.pro-personal.ru/article/308511-otsenka-effektivnosti-obucheniya-i-razvitiya-top-menedjerov> (дата обращения: 25.05.2018).
33. Панфилова, М. В. Игровые формы обучения персонала организации / М.В. Панфилова // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 927–929.
34. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Пер. с англ. М.: Вильямс, 2012. – 112 с.

35. Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. – 2015. – №8. – С. 565–567.
36. Рыбовлева, О.А. Профессиональное развитие персонала организации – компетентностный подход / О.А. Рыбовлева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2016. – №3. – С. 114–116.
37. Ряковская, Г.В. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / Г.В. Ряковская, С.М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 6. — С. 23–26
38. Спир, С. Управлять как Toyota / С. Спир // Harvard Business Review (Россия). – 2016. – № 9. – С. 70–78.
39. Сухорученко, О.В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации / О.В. Сухорученко // Науковедение. – 2013. – № 5. – С. 7.
40. Ткаченко, С.В. Теоретические основы построения организационной структуры системы управления персоналом в предпринимательской деятельности / С.В. Ткаченко // Альманах соврем. науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 170 – 172.
41. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом // Новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих. – М. : [Вильямс](#), 2017. – С. 87.
42. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / Е.А Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.В. Каштанова. – М. : Проспект, 2015. – 21 с.
43. Управление персоналом [Электронный ресурс] // Материал из электронной библиотеки. – URL: <http://www.studhistory.ru/pages/more/podhody-k-opredeleniju-ponjatija-upravlenija-personalom.html> (дата обращения: 05.05.2018).
44. Федотова, М. Персонал как конкурентное преимущество организации / М. Федотова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2016. – №5. – С. 13

45. Фурцев, В.В. Мотивация персонала как составляющая эффективности банковской деятельности / В.В. Фурцев // Банковское дело. – 2014. – № 12. – С. 67–70.
46. Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий / Т.В. Хлопова // Проблемы прогнозирования. – 2015. – № 4. – С. 25
47. Юнг, П. Концепция развития персонала в альянсе VAG. / П. Юнг. – М. : Кнорус, 2012. – 92 с.
48. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 10.05.2018).
49. Beer M. Organization Change and Development: A System View. Scott, Foresman & Co, Glenview, 2013.
50. Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study [Электронный ресурс] // Human resource management. – 2015. – Vol. 35, № 3. P. 383 – 403. – Режим доступа: <http://www.tandfonline.com> (дата обращения: 14.05.2018).
51. Chen F., Kodono Y. SWOT analysis and five competitive forces of Chery Automobile Company [Электронный ресурс] // Advanced Intelligence Systems. – 2015. – P. 1959 – 1962. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 12.05.2018).
52. Constantine L.L. Fitting intervention to organizational paradigm [Электронный ресурс] // Organizational Development Journal. – 2013. – Vol. 9, №2. – P. 41 – 50. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 22.05.2018).
53. Fiedler F.E. Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness [Электронный ресурс] // Journal of abnormal and social Psychology. – 2013. – Vol. 49. – P. 381 – 388. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 11.05.2018).

54. Flamholtz E.G. A Model for Human resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards [Электронный ресурс] // Accounting Review. – 2014. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 16.05.2018).
55. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic human resources management. N.Y.: Wiley, 2013. – 499 p.
56. Gao S., Low S.P. Implementing Toyota Way principles for construction projects in China: A case study [Электронный ресурс] // International Journal of Construction Management. – 2016. – Vol. 15, № 3. – P. 179 – 195. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 18.05.2018).
57. Gao S., Low S.P. Lean construction management: The Toyota way [Электронный ресурс] // Taylor and Francis Ltd. – 2015. – P. 1 – 45. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 28.05.2018).
58. Gao S., Low S.P. Toyota Way style human resource management in large Chinese construction firms: A qualitative study [Электронный ресурс] // International Journal of Construction Management. – 2016. – Vol. 15. – P. 17 – 32. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 23.05.2018).
59. Guest D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions [Электронный ресурс] // New perspectives on human resource management. – 2015. – P. 40 – 54. – Режим доступа: <http://www.tandfonline.com> (дата обращения: 29.04.2018).
60. Hathcock B. C. The New-breed approach to 21st century human resources // Human resource management. – 2015. – Vol. 35, № 2. – P. 243 – 250.
61. Jim S. Crisis management at Toyota [Электронный ресурс] // Advances in Management Accounting. – 2016. – Vol. 8. – P. 16 – 21. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 24.05.2018).
62. He L., Xiao C. The application of analytic network process in brand crisis management: A case of the CHERY and GEELY of China [Электронный ресурс] // Journal of Applied Sciences. – 2014. – Vol. 13, № 8. – P. 1206 – 1212. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 16.05.2018).

63. Jrgersen T.B., Larsen B. Control an attempt at forming a theory // Scandinavian political studies. – 2013. – Vol. 10, № 4. – P. 279 – 299.
64. Katzenbach J., Smith D. The Wisdom of Teams // Boston: Harvard Buisness School Press. – 2014.
65. Kersten W., Ehni M., Hein A. Toyota kata: Lean implementation by empowering employees [Электронный ресурс] // Productivity Management. – 2015. – Vol. 20, № 2. – P. 27 – 30. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 28.04.2018).
66. Liu J., Tylecote A. Corporate governance and technological capability development: Three case studies in the Chinese auto industry [Электронный ресурс] // Industry and Innovation. – 2014. – Vol. 16. – P. 524 – 544. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 16.05.2018).
67. Maiorescu R.D. Crisis management at General Motors and Toyota: An analysis of gender-specific communication and media coverage [Электронный ресурс] // Public Relations Review. – 2016. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 01.06.2018).
68. Matsuo, M. Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation [Электронный ресурс] // Journal of Knowledge Management. – 2015. – Vol. 19, № 6. – P. 1183 – 1203. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 27.05.2018).
69. Ma R.F., Wu X.B., Zheng S.L. The evolution of technological capabilities at Chery automobile: A dynamic resource-based analysis [Электронный ресурс] // School of Management. – 2014. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 13.05.2018).
70. Mann F.C. Toward an Understanding of The Leadership Role in formal Organization [Электронный ресурс] // Leadership and Productivity. – 2015. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 28.05.2018).
71. Olejnik R. Stability and quality map of toyota technological processes and its computer-aided marketing analysis [Электронный ресурс] // Polish Journal

of Management Studies. – 2015. – Vol. 12, № 2. – P. 122 – 129. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 29.04.2018).

72. Sheldon. P. Localized poaching and skills shortages of manufacturing employees among MNEs in China [Электронный ресурс] // Journal of World Business. – 2013. – Vol. 7. – P. 24 – 29. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (дата обращения: 29.04.2018).

73. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are they Different? [Электронный ресурс] // Harvard Business Review, vol. 55, № 5, 2013. – pp. 67–80. – Режим доступа: <http://www.tandfonline.com> (дата обращения: 29.05.2018).

74. Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности 2013–2013гг. [Электронный ресурс]. – URL: <http://gtmarket.ru/NEWS/2012/09/05/4949> (дата обращения: 13.04.2018).

75. Единство и борьба противоположностей – Toyota [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.reputin.ru/about/publications/iprod/?page=i13> (дата обращения: 26.04.2018).

76. Как построить систему обучения в компании? [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.b-seminar.ru/article/show/328.htm> (дата обращения: 28.05.2018).

77. Компании выделяют на обучение персонала менее 10% HR-бюджета [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.astera.ru/news/?id=115131> (дата обращения: 16.05.2018).

78. Компании сегментов “Промышленность” и “ИТ/Телеком” учат своих сотрудников чаще, чем компании других секторов [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pcweek.ru/management/blog/management/8406.php> (дата обращения: 28.04.2018).

79. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления [Электронный ресурс]. – URL: <https://econ.wikireading.ru/73498> (дата обращения: 28.04.2018).

80. Обучение сотрудников – а стоит ли? [Электронный ресурс]. – URL: https://www.u-b-s.ru/publikacii/publikacii_15.html (дата обращения: 13.05.2018).

81. Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников ОАО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ppt-online.org/14292> (дата обращения: 19.05.2018).
82. Построение системы обучения в компании [Электронный ресурс]. – URL: <https://e-mba.ru/school/articles/postroenie-sistemy-obucheniya-v-kompanii-kratkij-algoritm-razrabotki-koncepcii-i-vnedrenie> (дата обращения: 19.05.2018).
83. Предложения по совершенствованию методов обучения персонала [Электронный ресурс]. – URL: <https://studfiles.net/preview/5810026/page:4/> (дата обращения: 15.06.2018).
84. Система обучения персонала. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс]. – URL: <https://promdevelop.ru/rabota/sistema-obucheniya-personala/> (дата обращения: 16.06.2018).
85. Талантливый персонал: советы от Toyota [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hr-director.ru/article/66036-qqq-16-m5-04-05-2016-talantlivyy-personal-sovety-toyota> (дата обращения: 27.04.2018).
86. Производственная система Тойота – Тотал [Электронный ресурс]. – URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/total-toyota.html (дата обращения: 03.06.2018).
87. Факты о заводе автомобиля «CHERY» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nvsaratov.ru/news/?ELEMENT_ID=14302 (дата обращения: 07.05.2018).

Приложение А

Анкета о применении методов профессионального развития

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Внимательно читайте каждый вопрос. Просим отвечать честно. Ответы помогут автору в написании магистерской диссертации.

1- На сколько Вам нравится Ваша работа?

2- В какой организации Вы работаете?

3- Как долго вы работаете в данной организации?

4- Имеет ли Ваша должность отношение к управлению персоналом?

да		нет	
----	--	-----	--

5- Имеет ли Ваша должность отношение к обучению персоналом?

да		нет	
----	--	-----	--

6- Существует ли в вашей компании система обучения персонала?

да		нет		не знаю	
----	--	-----	--	---------	--

7- Считаете ли Вы профессиональное развитие персонала важным элементом в жизнедеятельности компании?

8- Как часто в компании проходит обучение персонала? (обведите нужный)

никогда

часто

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9- Какие методы профессионального развития применяются в вашей организации?

10- Какой метод чаще всего используют для развития персонала

11- Какие из применяемых в вашей компании методов профессионального развития, являются наиболее результативными?

12- Какие из применяемых в вашей компании методов профессионального развития, являются наименее ресурсозатратными (деньги)?

13- Какие из применяемых в вашей компании методов профессионального развития, являются наименее ресурсозатратными (время)?

14- Кто в вашей компании занимается развитием персонала?

15- Какую должность Вы занимаете?

16- Ваша

Ф.И.О. _____

Дата заполнения анкеты _____

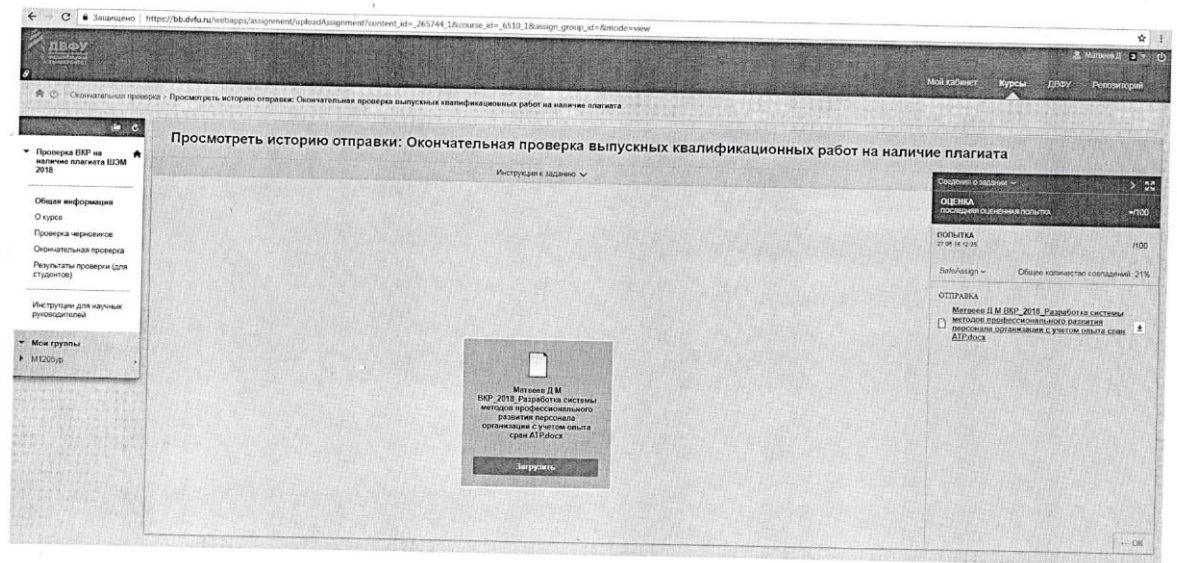
Подпись _____

Спасибо за Ваши честные ответы. Полученная информация будет использована автором в магистерской диссертации!

Приложение Б
Вопросы для COPS-анализа

Культура	
Вопросы	Комментарии
<ul style="list-style-type: none"> • Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники и считают ли они, что «успех компании» напрямую выгоден им? • Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплоченным? • Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников? • Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании? • Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала? • Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу? • Во всех ли подразделениях делают упор на качество? 	
Организация	
Вопросы	Комментарии
<ul style="list-style-type: none"> • Способствует ли структура компании эффективной работе? • Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий? • Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах? • Четко ли обозначены функции и обязанности работников? • Свойственна ли структуре компании тенденция выталкивать проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли? • Облегчают ли организационные процедуры и методы 	

<p>управления решение задач?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру? • Насколько четко очерчены должностные обязанности? 	
Люди	
Вопросы	Комментарии
<ul style="list-style-type: none"> • Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом? • Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании? • Присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах? • Выявляются ли одаренные работники и развиваются ли их способности с прицелом на будущее? • Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи и т. п.? • Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания? 	
Системы	
Вопросы	Комментарии
<ul style="list-style-type: none"> • Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала? • Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью компании? • Имеется ли четкая система поощрений за эффективную работу в вашем подразделении? • Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодействие? 	





МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента _____

Матвеева Дмитрия Михайловича

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) «Управление персоналом и экономики
труда» _____

_____ группа М1208 УР

Руководитель ВКР к.э.н., доцент Сахарова Л.А.

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему «Разработка системы методов профессионального развития персонала
организации с учетом опыта стран АТР (Япония, Китай, Россия)» _____

Дата защиты ВКР «04» июля 2018 г.

Актуальность данного вопроса подтверждается ростом конкуренции, на региональном и международном рынке. Чтобы занять свое место на рынке в условиях жесткой конкуренции, Российские предприятия должны уделять особое внимание росту производительности работников и эффективности предприятия в целом.

Практическая ценность работы заключается в разработке, системы методов профессионального развития персонала, основанных на изучении опыта зарубежных стран для адаптации на Российских предприятиях. Соответствие ВКР заданию – полное. Результаты работы можно использовать в учебном процессе для проведения курса дисциплин соответствующих учебному плану направления 38.04.03. «Управление персоналом».

В теоретической части исследования выпускник показал умение работать с различными теоретическими и электронными источниками информации, умение анализировать и структурировать информацию, последовательно и грамотно излагать материал. В практической части выпускник дал рекомендации по совершенствованию


системы методов профессионального развития персонала организации. Поставленная цель достигнута, задачи решены. Требования по оформлению соблюдены, логичность, изложенной информации не вызывает нареканий. Объем исследовательской работы соответствует методическим рекомендациям.

В качестве рекомендации можно заметить, что представляется интересным проанализировать большее количество компаний Приморского края на предмет обучения персонала, а именно рассмотреть разные системы развития персонала для полноты информации по избранной теме исследования.

Степень самостоятельности, ответственности студента на отличном уровне.

Заключение: заслуживает оценки «отлично» и присвоения квалификации «магистр»

Руководитель ВКР к.э.н., доцент
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

Л.А. Сахарова
(и.о. фамилия)

«__» _____ 2018 г.



График подготовки и оформления ВКР
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда
Г Р А Ф И К

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы
студента (ки) Матвеева Дмитрия Михайловича группы М1208 УР
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Разработка системы методов профессионального развития персонала
организации с учетом опыта стран АТР (Япония, Китай, Россия)»

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы и согласование с руководителем	до 01 октября	выполнено
2	Составление библиографии	до 20 ноября	выполнено
3	Составление плана работы и согласование с руководителем	до 01 декабря	выполнено
4	Разработка и представление руководителю: теоретической части работы практической части работы	до 01 февраля	выполнено
		до 20 мая	выполнено
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения	до 25 мая	выполнено
6	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	до 01 июня	выполнено
7	Предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры с предварительной проверкой ВКР в системе «Антиплагиат»	23 июня	выполнено
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление и передача завершённой работы научному руководителю для получения отзыва	до 25 июня	выполнено
9	Загрузка готовой ВКР в систему «Антиплагиат» и размещение в ЭБС НБ ДВФУ с предварительным заключением авторского договора в библиотеке	до 25 июня	выполнено
10	Получение рецензии, передача работы на кафедру	до 30 июня	выполнено
11	Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)	до 01 июля	выполнено
12	Защита ВКР в ГЭК	03-04 июля	выполнено

Студент

« 30 » ноября 2017 г.

Руководитель ВКР

« 30 » июня 2018 г.

(подпись)

Д.М. Матвеев

(и.о. фамилия)

(подпись)

Л.А. Сахарова

(и.о. фамилия)

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

Матвеева Дмитрия михайловича
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) «Управление персоналом и экономики труда» группа М1208 ур
на тему «Разработка системы методов профессионального развития персонала организации с учетом опыта стран АТР (Япония, Китай, Россия)»

Руководитель ВКР _____
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

Дата защиты ВКР « » 2018 г.

1 Актуальность ВКР, ее научное, практическое значение и соответствие заданию

Актуальность данного вопроса подтверждается ростом конкуренции, на региональном и международном рынке. Чтобы занять свое место на рынке в условиях жесткой конкуренции, Российские предприятия должны уделять особое внимание росту производительности работников и эффективности предприятия в целом. Практическая ценность работы заключается в разработке, системы методов профессионального развития персонала, основанных на изучении опыта зарубежных стран для адаптации на Российских предприятиях. Соответствие ВКР заданию – полное.

2 Достоинства работы: умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач
Выпускник показал аналитические способности при оценке большого массива теоретической и статистической информации, навык работы с разноплановыми, электронными литературными источниками, последовательно и грамотно, умение излагать материал, умение мыслить оригинально, нестандартно. Поставленная исследовательская цель достигнута, задачи решены.

3 Недостатки и замечания (как по содержанию, так и по оформлению)

Требования к объему и оформлению соблюдены, логика исследования замечаний не вызывает. Объем исследовательской работы соответствует методическим рекомендациям. В качестве

рекомендации можно заметить, что можно исследовать компании Приморского края, на предмет обучения персонала

4 Целесообразность внедрения, использование в учебном процессе, публикации и т.п.

Результаты работы целесообразно рассматривать как практическое пособия при внедрении методов профессионального развития персонала в организациях, а так же для цели публикации в специализированных изданиях.

5 Общий вывод: (о присвоении дипломику соответствующей квалификации и оценка: отлично, хорошо, удовлетворительно).

Работа соответствует требованиям, предъявляемым к диссертационным исследованиям, позволяет признать за автором право на получение квалификации «магистр» по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

Оценка «отлично»

Рецензент

Директор

(должность по основному месту работы, ученая степень, ученое звание)



(подпись)

А.В. Краснов

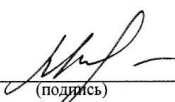
(и.о.ф.)



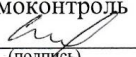
22 » Июня 2018 г.

М.П.

Лист нормоконтроля

Автор работы 
(подпись)

« _____ » _____ 201 г.

Нормоконтроль  Сахарова А.А.
(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.