

Иванисов Олег Викторович

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В настоящее время развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Это обусловлено тем, что деятельность в условиях рыночных отношений выдвигает новые требования к уровню квалификации персонала, его знаний, умений и навыков. Современный рынок требует формирования новых подходов к решению современных задач, специалистов новых профессий новых организационных форм деятельности персонала.

Анотація. В даний час розвиток персоналу набуває особливого значення і стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це обусловлено тим, що діяльність в умовах риночних відносин висуває нові вимоги до рівня кваліфікації персоналу, його знань, умінь і навичок. Сучасний ринок вимагає формування нових підходів до вирішення сучасних завдань, фахівців нових професій нових організаційних форм діяльності персоналу.

Annotation. Currently, staff development is of particular importance and is becoming an indispensable condition for the successful operation of any organization. It is because that the activities under market relationship puts forward new requirements for the level of qualification of personnel, their knowledge and skills. Modern market now requires the formation of approaches to the solution of contemporary problems, specialists of new professions organizational new forms of personnel work.

Ключевые слова: трудовой потенциал, развитие персонала, управление развитием персонала, система развития персонала, обучение, квалификация, повышение квалификации, компетентности, оценка обучения.

Ключові слова: трудовий потенціал, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, система розвитку персоналу, навчання, кваліфікація, підвищення кваліфікації, компетентності, оцінка навчання.

Keywords: labor potential, personnel development, management of personnel development, the system of personnel development, training, qualifications, skills, competence, assessment of learning.

Постановка проблемы.

Для успешного конкурирования на рынке владельцам предприятий необходимы активные, амбициозные и перспективные сотрудники, которые готовы меняться и развиваться вместе с бизнесом, гибко реагировать на современные требования, которые могут значительно отличаться от дружных, уже устаревших. Просто потому, что и время, и компании не стоят на месте. То, что было актуально вчера, сегодня — неактуально.

Современные условия хозяйствования определяют насущную необходимость в инновационном развитии деятельности каждого предприятия. Проблему развития персонала и оптимального использования трудового потенциала как важного фактора конкурентоспособности предприятия не всегда удастся решить в системе общего управления отечественными предприятиями. Недостаточно внедряются эффективные направления развития персонала (обучение и повышение квалификация персонала, планирование карьеры, формирование резерва кадров) при осуществлении производственной, инновационной деятельности предприятий и управлении персоналом. А недостаточный учет отдельных аспектов развития персонала объясняется не только отсутствием средств у предприятий, но и тем, что руководители не осознают важности этой проблемы. Ведь чтобы достичь быстрой окупаемости денежных средств, нужно приложить усилия, направленные на повышение эффективности деятельности на основе развития персонала и действенных мотивационных механизмов на предприятии. В связи с этим с каждым годом все более актуальной становится тема развития персонала.

Анализ последних исследований и публикаций.

Теоретические и методологические аспекты развития персонала исследовали в своих работах многие выдающиеся ученые, в частности: В. Веснин, А. Егоршин, А. Кибанов, О. Крушельницкая, М. Магура, С. Шапиро, С. Шекшня и др.

Формулирование целей статьи.

Целью данного исследования является теоретическое обоснование, выявление проблем и разработка рекомендаций по эффективному управлению развитием персонала на отечественных предприятиях.

Изложение основного материала.

Развитие персонала — это процесс, который включает прогнозирование и планирование численности персонала, проведение отбора, профессиональной ориентации и социальной адаптации персонала, подготовку, повышение квалификации, переподготовку, формирование и использование резерва персонала, а также меры, необходимые для реализации целей функционирования предприятий [1].

Анализ, проведенный на большинстве отечественных предприятий, показал, что система развития персонала на этих предприятиях не имеет четкой и целевой ориентации. Профессионально-квалификационное продвижение руководителей, специалистов и рабочих не отличается последовательностью и оптимальным темпом. Поэтому были разработаны методические рекомендации, целью которых является усовершенствование системы развития персонала.

Предложенная система рассматривается как подсистема управления персоналом, объединяющая структурированную совокупность следующих основных элементов: целей, задач, стратегии, политики, принципов и технологии в сфере развития персонала. Благодаря этим элементам качественный и количественный уровень развития персонала соответствует требованиям, которые выдвигает рынок, а также обеспечивается удовлетворение их потребностей в профессиональной реализации.

На эффективность системы развития персонала предприятия влияют факторы внешней и внутренней среды. Основными факторами внешней среды являются: социально-экономическая политика государства; уровень экономического и научно-технического развития государства; наличие конкурентов; состояние государственного рынка труда; развитие системы высшего и среднего образования; уровень развития научной и практической базы в области экономики, социологии и менеджмента; деятельность профсоюзов и т. д. Основными факторами внутренней среды являются: кадровая политика, организационная культура и характер социально-трудовых отношений; цели и задачи предприятия; стиль и методы управления; количественная и качественная потребность в персонале;

организационно-правовая форма предприятия; сложность и характер труда; технико-экономическая и организационная характеристика предприятия; финансовое состояние предприятия; мотивация персонала и т. д.

При усовершенствовании системы развития персонала необходимо учитывать вопросы, связанные с планами развития общей организационной структуры, политики и стратегии развития предприятия.

Стратегия развития персонала предприятия — это совокупность определенных процессов и мероприятий, направленных на формирование требований к персоналу и определение уровня эффективности его деятельности, необходимого для достижения поставленных общих целей функционирования предприятия [2]. Стратегические цели предприятия должны быть направлены на: повышение уровня качества продукции; обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом и соответствующими условиями для его развития; внедрение новых, более эффективных технологий; достижение показателей, характеризующих высокую эффективность производства; обеспечение ежегодного роста объемов продаж продукции.

Важный аспект формирования системы развития персонала на предприятии обоснование принципов разработки данной системы. Основными из них являются принцип: научности, функциональности, экономичности, адаптивности, ответственности, справедливости и непрерывности [3]. Представленные принципы могут меняться в процессе деятельности предприятия.

Важным элементом при формировании системы развития персонала является анализ потребности в обучении. Систематический анализ потребности в обучении персонала состоит из нескольких этапов. На первом подготовительном этапе, определяется сфера анализа [все предприятие или его отдельные подразделения), далее согласовываются цели, график и бюджет. Когда цели, график и бюджет анализа потребности в обучении согласованы, необходимо определить основные проблемы, которые могут возникнуть в процессе сбора необходимой информации. На втором этапе происходит сбор данных (информации) на: уровне предприятия, уровне структурного подразделения, уровне конкретного работника. Информация может быть частично получена из такой документации, как должностная инструкция, коллективный договор, различные положения, принятые на

предприятия и др. Чаще всего источниками сбора необходимых данных для анализа потребности в обучении являются: документы; личные данные; должностная инструкция; оценочные формы; данные, полученные в ходе исследования; отчеты о развитии персонала; маркетинговая статистика; пометки в производственных журналах; интервью, опросы, наблюдение, тестирование, групповые обсуждения. Статистика персонала может представить любую информацию о текучести кадров, о категориях сотрудников, прогулах, болезнях, производственных травмах. Записи в производственных журналах помогают в осуществлении анализа достижений и неудач при выполнении своих обязанностей и повышают производительность труда работника. На третьем этапе осуществляется интерпретация данных: характер потребности в обучении, степень отражения потребности в обучении, проблемы, которые не могут быть решены с помощью обучения. На четвертом этапе вносятся рекомендации: предложенные методы и формы обучения, ресурсное обеспечение обучения, график обучения, критерии оценки обучения. На пятом этапе формируется заключительный план действий: назначение ответственных за организацию и проведение обучения, составление графика обучения и ознакомление персонала с ним [4].

Учитывая изложенное, необходимо разработать практические рекомендации по стимулированию персонала предприятия к повышению своей квалификации. Разработать направления, которые гармонично усовершенствовали бы существующую систему развития персонала на отечественных предприятиях, а процесс оценки и обучения персонала превратить в непрерывный и результативный. Но прежде чем внедрять любые меры, необходимо спланировать основные этапы работ с определением сроков их выполнения и ответственных лиц. С этой целью формируется план разработки и внедрения системы организации и оценки обучения на предприятии. Рассмотрим более подробно основные этапы [5].

Первый этап. Установить требования к персоналу с целью качественного выполнения ими всех видов работ, связанных с проектированием и разработкой новых видов продукции.

Любая оценка является следствием сравнения объекта с определенными эталонами, нормативными требованиями, общеизвестными параметрами. Не является исключением и оценка персонала,

предусматривающая сравнение определенных характеристик человека — профессионально-квалификационного уровня, деловых качеств, результатов труда — с соответствующими параметрами, требованиями, эталонами. Понятно, что перед тем, как требовать что-то от работников, нужно эти требования установить.

Для того чтобы установить требования и довести их до сведения каждого работника, рекомендуется использовать самый простой и проверенный способ — должностные инструкции. Должностные инструкции должны быть написаны понятным для работника языком и дополнены, при необходимости, таблицами, схемами, иллюстрациями, фотографиями.

На следующем этапе необходимо привлекать к работе специалистов, которые будут участвовать в оценке работников. Поэтому приказом по предприятию нужно создать аттестационную комиссию, которую следует наделить определенными полномочиями.

Второй этап. Оценка знаний, умений и навыков (компетентностей) работников. Оценка персонала (самооценка и внешняя оценка) выполняет по крайней мере две основные функции: ориентирующую и стимулирующую. Ориентирующая функция заключается в том, что каждый человек через оценку со стороны общества и с помощью самооценки осознает себя, свое состояние и поведение, получает возможность определить направления и способы дальнейшей деятельности. Стимулирующая функция оценки проявляется в том, что она, порождая у человека переживания успеха или неудачи, подтверждая правильность или неправильность выбранного поведения, побуждает человека к деятельности в определенном направлении. Поэтому, чтобы работники были настроены на оценку положительно, необходимо донести до них ее цель, а именно — каждый работник должен получать заработную плату согласно своей квалификации [6].

В каждом структурном подразделении оценка работников может проводиться по-разному, это зависит от специфики выполняемых работ. Но обязательным является то, что она должна охватить как оценку теоретических знаний (знание должностных инструкций), так и практическое выполнение работ.

Чтобы оценка была эффективной, а ее суть понятной как респондентам, так и тем, кто проводит оценку, процесс оценивания должен осуществляться в соответствии со спецификой выполняемой деятельности, по тем ее

аспектам, которые непосредственно связаны с профессиональной квалификацией.

Для оценки теоретической подготовки работников лучше использовать компьютерные программы для тестирования. В случае тестирования на компьютере полностью исключается возможность предвзятого отношения со стороны аттестационной комиссии к работнику. Поэтому у персонала появляется уверенность в справедливости ее проведения. Соответственно, чтобы провести эффективное тестирование, необходимо разработать тесты по профессиям на основе должностных инструкций и ввести их в компьютерную программу, обеспечивающую определение вопросов, на которые даны ошибочные ответы, определение времени, затраченного на решение теста в автоматическом режиме, результативность оценки.

Практическое выполнение работ оценивается непосредственно на рабочем месте в процессе трудовой деятельности. Оценка аттестационной комиссия должна быть максимально объективной. По итогам успешной оценки на предприятии необходимо повысить заработную плату по квалификационным уровням. Каждый работник должен получать заработную плату согласно своей квалификации.

Третий этап. Установление порядка проведения производственного обучения. Подготовка и повышение квалификации работников в современных условиях хозяйствования должны иметь непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Как и в предыдущих случаях, порядок проведения обучения уместно изложить в определенном документе. Это может быть положение о проведении индивидуального производственного обучения и стажировка на рабочем месте.

Индивидуальное производственное обучение необходимо проводить с работниками, осваивающими профессию непосредственно на рабочем месте. Для улучшения процесса организации и проведения индивидуального производственного обучения или стажировки на рабочем месте предложим следующие рекомендации:

установить срок проведения производственного обучения или стажировки на рабочем месте;

разработать программы обучения по профессиям. При этом следует учитывать, что нового работника необходимо обучать и технике безопасности на производстве. Желательно индивидуальное

производственное обучение и обучение технике безопасности проводить в комплексе, а экзамен на допуск к самостоятельной работе формировать на основе проверки профессиональных знаний и знаний правил техники безопасности; распоряжением по предприятию закрепить за учениками индивидуальных инструкторов производственного обучения, которые непосредственно на рабочем месте передадут свои знания;

распоряжением по предприятию закрепить за учениками преподавателей теоретического обучения, которые научат работе с документами, а именно — рабочими и должностными инструкциями.

Четвертый этап. Определить методы стимулирования высококвалифицированного персонала передавать свой опыт менее квалифицированным кадрам. Хотя на сегодняшний день ученые предложили множество моделей мотивации, материальные потребности будут доминировать еще достаточно долго. Поэтому, чтобы стимулировать инструкторов производственного обучения передавать свой опыт, следует разработать и утвердить положение о доплатах, в котором необходимо предусмотреть доплату за проведение производственного обучения и стажировки.

Размер доплаты, стимулирующий наставника приложить усилия для обучения стажера и не являющийся чрезмерным с точки зрения работодателя, составляет 10 — 15% от оклада инструктора производственного обучения [7].

Необходимо оговорить то, что инструктор производственного обучения получает доплату только после того, как его ученик успешно сдает экзамен на допуск к самостоятельной работе или если аттестационная комиссия по результатам оценки повышает квалификационный уровень этого работника.

Основанием для выплаты доплаты инструктору должен стать приказ, подготовленный на основе протокола аттестационной комиссии. В нем должно говориться о том, что ученик успешно сдал экзамен на допуск к самостоятельной работе или прошел оценку на повышение своего квалификационного уровня.

Пятый этап. Разработать программу развития управленческого персонала. Так как основным условием развития предприятия является привлечение новых клиентов, предлагается сформировать на предприятии группу активных и креативных сотрудников, работа которых будет

направлена на налаживание новых контактов с предприятиями Украины и зарубежья. Для эффективной работы по привлечению новых клиентов планируется направить их на специальные тренинги, которые определяются индивидуально.

Налаживание новых связей также планируется через участие руководителей в выставках, форумах, связанных с отраслевой принадлежностью предприятия. Участие в подобных мероприятиях необходимо также для тех руководителей, которые пытаются внедрять современные технологии и разработки на своих предприятиях. Также для поддержания знаний и нововведений в конкретной отрасли предлагается оформить подписку на некоторые специальные издания.

Однако, прежде всего нужно желание высшего руководства. Ведь внедрение любых технических или управленческих новаций, не может происходить без его согласия. Любые новации требуют средств, а в данном случае речь идет о дополнительной нагрузке на фонд заработной платы

Выводы и перспективы дальнейших исследований.

Итак, можно сделать вывод, что к организации оценки и обучения персонала на отечественных предприятиях нужно подойти так, чтобы они приобрели системный характер. Кроме того, повышение заработной платы после проведения оценки стимулирует работников повышать свой квалификационный уровень, а доплата за проведенное индивидуальное производственное обучение стимулирует работников с высоким профессиональным уровнем (инструкторов) передавать свои знания и навыки коллегам (ученикам).

Предложенная выше система организации и оценки обучения персонала поможет предприятию достичь положительных результатов, а именно: уменьшится количество увольнений; процесс производственного обучения и оценки приобретет системный характер; у работников появится возможность повысить сумму своей заработной платы за счет повышения квалификационного уровня и передачи накопленного опыта коллегам; рабочие инструкции постоянно будут пересматриваться и видоизменяться в соответствии с изменениями в технологии, оборудовании и организации труда, поскольку они являются исходным материалом для разработки оценочных программ.

Литература:

1. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. пособ./ В. Р. Веснин. —М.:Проспект,2009. — 688 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. пособ. / А. П. Егоршин. — Н.-Новгород: «ЭКСПО», 1999. — 624 с.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. пособ. / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 304 с.
4. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / О. В. Крушельницкая, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
5. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество: учеб. пособ. /М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: 000 «Управление персоналом», 2004. — 216 с.
6. Магура М. И. Организация обучения персонала компании: учеб. пособ. | М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. — 244 с.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом совреченной организации: учеб.-практ. пособ. | С. В. Шекшня. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.