

Обучение персонала, как элемент кадровой политики

Забайкин Ю.В.

(Российский заочный институт текстильной и лёгкой промышленности)

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве и в бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности организаций. Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению. Успешная карьера сотрудников - один из признаков успешности всей организации. Каждый руководитель должен работать со своими сотрудниками не тогда, когда это уже необходимо а, заранее готовя их к решению неожиданных проблем, развитию производства, способности заменить друг друга. Для успешного управления персоналом организации, нужно актуализировать задачи и элементы кадровой политики:

- 1. Определение общей стратегии, целей управления персоналом;** формирование идеологии и принципов кадровой работы, построение системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего моральные нормы работы с кадрами, и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая директора. По мере развития организациями и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться.
- 2. Планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава.** Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой или продаваемой продукции, применяемые

технологии, динамика рабочих мест и другие). Особо остановимся на динамике рабочих мест. Хороший руководитель всегда в курсе предстоящих изменений в коллективе, он всегда заранее предусмотрит замену для уходящих в отпуск по уходу за детьми, у него запланированы все отпуска и есть резерв на случай непредвиденных обстоятельств. Для такого резерва не обязательно нанимать дополнительных работников. Как правило, в организации всегда есть люди, стремящиеся больше заработать, сделать карьеру, освоить новую профессию. Они с удовольствием временно могут трудиться больше, соответственно за большую оплату или другое поощрение. Материальное поощрение может быть в виде премии, надбавки или компенсации.

- 3. Привлечение, отбор и руководство персоналом.** Для качественного решения этого вопроса необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизации соотношения внутреннего (перемещение внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Это соотношение всегда должно быть направлено на использование внутренних ресурсов. Прием сотрудников со стороны никогда не должен превышать внутренний ресурс. Руководитель должен беречь сложившиеся взаимоотношения в коллективе, полезные традиции и нормы поведения. Радикальная смена персонала может быть оправдана только крайними обстоятельствами и тщательно продумана. В таком крайнем случае, как правило, пересматривается и вся идеология кадровой работы, принимается новый кодекс организации, согласованный с руководством организации. Для организации руководства персоналом рекомендуется разработать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, осуществлять планирование и контроль над работой персонала, разработать четкую систему оплаты труда. Сотрудники должны знать, что каждая премия, компенсация или надбавка заработана, а не проявление щедрот "доброего" директора.

4. Повышение квалификации персонала и его переподготовка. С развитием предприятия перед директором встает проблема несоответствие старого персонала новому уровню требований. В этом случае оптимально не менять весь персонал, принять нескольких хороших специалистов только на посты, непосредственно связанные с новой техникой или технологиями. Они помогут остальному персоналу переобучиться. Руководящие посты лучше оставить старым, проверенным в работе кадрам, предоставив им возможность переподготовки в соответствии с новыми условиями работы. Для переподготовки персонала рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации - с отрывом или без отрыва от работы. Очень эффективны занятия на рабочем месте всем коллективом под руководством опытных специалистов. Если, конечно, характер труда в организации это позволяет. Оптимально также направление нескольких наиболее способных сотрудников на курсы повышения квалификации, с тем, чтобы они впоследствии смогли помочь остальным переобучиться на рабочем месте. И главное, перед внедрением новых технологий, затрагивающих работу большей части персонала, руководитель должен сам убедиться, что это принесет его компании пользу. Лучше всего посмотреть, как такие новшества прижились в сходных по профилю организациях. Ориентироваться только на рекламу обучающей организации неблагоразумно.

5. Построение и организация рабочего процесса. В том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ. В небольших организациях этими вопросами может заниматься сам директор, но все - таки к решению этих вопросов лучше привлечь руководящих работников компании, например, руководителя предприятия по производству или по персоналу.

Итак, кадровая политика - это разработка определенных действий по управлению персоналом, направленных на решение основных задач организации. Качественно разработанная кадровая политика позволит

структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации.

В данной статье мы более подробно остановимся на повышении квалификации персонала и его переподготовке, и рассмотрим особенности обучения персонала в современных условиях.

Для начала руководителю нужно определить наиболее значимые факторы для личностной и профессиональной характеристики сотрудников его организации. Примеры таких факторов:

1. умение убеждать
2. хорошо поставленная речь
3. желание общаться с людьми
4. умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми
5. склонность к повторяющимся действиям
6. умение подчиняться
7. самостоятельность при выборе решений
8. стрессоустойчивость.

Факторы могут быть самыми разными в зависимости от сферы деятельности организации. Выбирать их лучше коллегиально, учитывая мнение всего высшего руководства компании. Изменение этих факторов желательно контролировать и анализировать с целью планирования карьеры каждого сотрудника. Для этого менеджер по персоналу или сам руководитель должен вести картотеку, содержащую не только сведения о проступках и достижениях сотрудника (личное дело), но и отметки об изменениях факторов. Руководители нередко отмечают, что успешный рядовой сотрудник при повышении его в должности, не справляется со своими новыми обязанностями. Получается, что, повышая его в должности, мы его можем потерять вообще. Не каждый согласится с понижением. Абсолютно избежать такой проблемы невозможно, но можно с помощью превентивных тренингов дать рядовым сотрудникам

попробовать себя в должности руководителя. Также имеет смысл раз в год с помощью тренингов отслеживать поддержание и развитие коммуникативных и профессиональных навыков всех сотрудников. Именно по результатам тренинга лучше всего вносить изменения в картотеку личностных факторов сотрудников. Таким образом, с помощью превентивных тренингов мы добиваемся нескольких целей:

- Развить те характеристики, которые не достигают оптимального уровня.
- Поддерживать и развивать те навыки, которые не относятся к текущим обязанностям, но могут быть востребованы в последствии.
- Более эффективно оценить потенциал развития и карьерного роста сотрудников в тех сферах, которые не полностью соответствуют их нынешней работе.

Такие тренинги называют еще опережающими. Опережающий или превентивный тренинг подразумевает тренинг тех навыков и моделей поведения, которые не требуются в полном объеме на текущей должности, но будут необходимы при дальнейшем росте сотрудника. Это могут быть основы менеджмента для рядовых сотрудников, которые есть в кадровом резерве компании. Финансы для нефинансовых менеджеров. Такие тренинги нужны, чтоб увидеть сотрудников в нетипичных для них ситуациях и спрогнозировать их дальнейшее поведение в случае продвижения. А для сотрудников это сигнал, что их заметили, у них есть перспектива, что является дополнительной мотивацией успешного труда. Тренинги командообразования дополняют наши усилия по работе с персоналом. Их целью является сплочение команды, построение оптимального общения, формирование позитивной атмосферы в коллективе. Тренинг навыков также может присутствовать в тренингах командообразования, но он не является основной задачей. Такие тренинги можно проводить в форме спортивных соревнований, экстрим при этом нежелателен. Такие тренинги обычно проходят на большом эмоциональном подъеме, поднимают настроение и являются также

элементами снятия стресса. Тренинг предполагает игры, творческие задания, командную работу по поиску решений. Тренинги очень полезны как для руководства, так и для сотрудников, но нельзя превращать их в нудную "обязаловку". Участие в тренинге должно быть желанным для любого сотрудника, это право надо заслужить. По результатам тренинга не должно быть карательных мер. В этом случае и руководство получит ценную информацию о коллективе, и сотрудники будут работать с большим интересом. Правильно проведенный тренинг дает большой заряд бодрости и мотивации к труду. Каждая организация может воспользоваться для подбора персонала таким приемом как обучение персонала необходимым профессиям или принять нового сотрудника и переобучить его необходимой профессии. Это упрощает подбор кадров в условиях дефицита некоторых профессий. Для правильного принятия решения, каких сотрудников вашей компании следует отправить на переобучение, лучше всего провести аттестацию персонала. Целью проведения аттестации в данном случае будет определение соответствия сотрудника той или иной должности, а также его поведенческих способностей и обучаемости. Желательно, чтоб руководитель организации непосредственно принимал в ней участие, так как он лучше всех может оценить сотрудника и определить его потенциал. Руководитель также наиболее компетентно может представлять перспективы развития своей организации и, соответственно, знает, какой персонал потребуется ему в ближайшем будущем. По результатам аттестации руководитель принимает решение о соответствии сотрудников потребностям развития компании. Кого-то после аттестации переведут на более высокую должность, а кому-то предложат переобучение. Повышение квалификации персонала вообще должно быть регулярным явлением в любой уважающей себя организации. Но в данном случае речь идет о том, что недостающие для развития компании кадры лучше вырастить из своих проверенных специалистов, личностные качества которых устраивают руководителя. Привлекать персонал со стороны нужно только при невозможности

решить проблему своими сотрудниками. При такой кадровой политике персонал будет понимать, что аттестация проводится для того, чтобы помочь им сделать карьеру, повысить зарплаты и наиболее полно реализовать себя. В этом случае персонал положительно воспримет аттестацию и будет активно в ней участвовать. Если же собственные ресурсы исчерпаны, и вы обращаетесь в кадровое агентство или в органы по вопросам занятости, вы можете заключить договор с этими организациями. По условиям такого договора проводится обучение персонала по профессиям под конкретные рабочие места. При выдаче безработным гражданам направления на обучение органы по вопросам занятости заключают с ними договоры. Гражданам, направляющимся на профессиональное обучение, государством гарантируются бесплатное медицинское обслуживание (полис), бесплатное обучение, выплата стипендии. Если обучение происходит за счет вашей организации, в договоре необходимо оговорить срок обязательной отработки обучающегося после окончания обучения и возврат платы за обучение в случае нежелания обучающегося работать в вашей компании. Обучение персонала также как безработных граждан заканчивается их аттестацией, которая проводится в установленном порядке образовательными учреждениями, организациями. По профессиям, специальностям, видам работ, которые подконтрольны надзорным органам за соблюдением правил по безопасному ведению работ, аттестацию проводят в соответствии с правилами, утверждаемыми этими органами. Форма аттестации устанавливается образовательными программами по этим профессиям. Это могут быть квалификационные экзамены, зачеты, защита рефератов и другие формы. После прохождения обучения в полном объеме обучающимися организациями выдаются документы установленного образца. Следует заметить, что получить второе высшее или среднее профессиональное образование за счет органов по вопросам занятости нельзя. Если потребуется такое обучение персонала, то это организация может сделать только за свой счет. Но стоит рассмотреть предложенные

органами занятости кандидатуры для такого обучения, так как в обязанности этих органов входит профессионально - ориентационная работа, включающая профотбор, психологическую поддержку, профессиональное информирование.

Формирование требований к кандидату и сотруднику

Требования к кандидату должны быть частью единой корпоративной системы, отражающей установки компании относительно персонала. Руководитель, в первую очередь, должен реально оценить, на каком этапе развития находится его компания. Например, Бостонская консультационная группа применяет термины "звезда", когда компания активно растет, расширяется, требуются новые подходы, нужны люди инициативные, умеющие принимать нестандартные решения, и "дойная корова", когда бизнес стабилен и требует поддержания и системного подхода, тогда нужны люди стабильные, склонные к соблюдению, а не изменению порядка в компании.

При формировании требований к кандидатам и сотрудникам учитываются:

1. Особенности корпоративной культуры
2. особенности выполняемой работы
3. особенности этапа развития компании.

Исходя из этого, руководитель (менеджер по персоналу) должен определить следующие моменты:

- предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте, отношение к работе в команде;
- к каким вертикальным отношениям наиболее склонен сотрудник;
- какие ценности считает наиболее важными;
- каким образом, и в каком направлении планирует дальше развиваться;
- в каких условиях он наиболее эффективен.

Бывает, что прекрасный специалист, сам по себе хороший человек, не может ужиться в коллективе. При приеме на работу нужно четко представлять себе, способен ли новичок стать частью команды. Если на это нет определенного мнения, то принимать такого сотрудника можно только на этапе "звезда", при условии предстоящих изменений в развитии компании. Иначе, компания может больше потерять, чем приобрести, не смотря на все достоинства кандидата. Формирование корпоративных требований к сотруднику и оценка кандидата в соответствии с ними, помогут снизить риск возникновения подобной ситуации.

Участие в составлении требований должны принять все руководители. Это может быть проведено путем опроса руководителей. Им можно предложить:

- выбрать из предложенного списка компетенций и ценностей те, что обязательны, по их мнению, и проранжировать список по значимости факторов;
- выбрать факторы, которые им нравятся в уже работающих сотрудниках;
- выбрать факторы, которые наиболее не устраивают в уже работающих сотрудниках.

Обязательными факторами являются работа и компетенции на данной должности, а также стиль руководства в компании. При демократическом стиле руководства требуются инициативность и умение работать в команде, а при авторитарном важнее управляемость и исполнительность. Определение каждой компетенции должно быть сформулировано конкретно. Помните также, что идеальных людей не существует, вы должны выбрать наиболее приемлемых. На основании этого анализа можно не только выработать критерии для приема кандидатов, но и оценить значимость уже работающего персонала.