

УДК:338.2

Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятие

Канд. экон. наук **Минченко Л.В.** Lidia2505@mail.ru
Подалвалкина Е.В. podavalkina@mail.ru
Журавлева М.Н. marinajn79@rambler.ru
Университет ИТМО
197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Решение проблемы увеличения эффективности управления человеческими ресурсами становится особенно значительной на разных уровнях правления. В статье рассмотрены применяемые подходы и методы в управлении персоналом. Обозначены аспекты, необходимые для формирования системы управления человеческими ресурсами на предприятиях, направления на основе совершенствования персонала. Один из наиболее мощных и в то же время сложных мотивационных инструментов является обучение персонала, которое одновременно и активизирует персонал, внося разнообразие в рабочий процесс и оказывает воздействие на индивидуальные мотивы сотрудников (положительное или отрицательное). Исследуется программа развития человеческого ресурса организации, которая включает в себя: улучшение психологического климата в организации; развитие корпоративной этики и корпоративной культуры; совершенствование существующих систем стимулирования, обучения сотрудников, организации трудового процесса; снижение текучести кадров, реализуемая с использованием сочетания методов управления персоналом и дополнительного профессионального образования. Предмет исследования – мотивация и обучение персонала. Цель исследования – определение роли обучения персонала на производстве. Актуальность темы заключается в том, что у всех организаций есть свой персонал, который должен проходить обучение и повышать квалификацию, в связи с развитием управления качеством, совершенствования его методов и методик, которые необходимо знать каждому работнику для нормального выполнения своей работы, эффективного функционирования организации в целом. В современных условиях успешная деятельность организации немыслима без взвешенного стратегического подхода к управлению кадровым потенциалом – одним из основных инновационных активов. Как показывают исследования последнего времени, самые эффективные инвестиции – это вложения в человеческий ресурс.

Ключевые слова: управление персоналом, нематериальная мотивация, системы и методы управления, совершенствование, обучение.

DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-2-75-80

The improvement of the management system and personnel development at the company

Ph.D. Minchenko L.V. Lidia2505@mail.ru
Podavalkina E.V. podavalkina@mail.ru
Zhuravleva M.N. marinajn79@rambler.ru
ITMO University
197101, Russia, St. Petersburg, Kronverskij Ave, 49

The problem of increasing the efficiency of human resource management becomes particularly important at different management levels. The article considers approaches and methods in personnel management. The above mentioned aspects required for the development of the system of human resources management in enterprises direction on the basis of the staff development. One of the most powerful and complex motivational tools is the training of personnel, which simultaneously activates the staff, contributing to the diversity of workflow and has an impact on the individual motives of employees (positive or negative). Examines the development programme of the human resource of the organization, which includes: improving the psychological climate in the organization; development of corporate ethics and corporate culture; improvement of existing incentive systems, staff training, and organization of the labor process; lower staff turnover, implemented using a combination of management personnel and additional professional education. Subject of research – motivation and staff training. The aim of the study was to determine the role of staff

training in the workplace. The relevance of the topic lies in the fact that all organizations have their staff, who must undergo training and improve their qualifications, in connection with the development of quality management, improvement methods and techniques that should be known by each employee for the proper performance of its work, the effective functioning of the organization as a whole. In modern conditions successful activity of organization is inconceivable without the balanced strategic approach to talent management – one of the main innovative assets. As shown by recent studies, the most effective investment is investment in human resource.

Keywords: personnel management, non-material motivation system and management improvement training.

Введение

Усовершенствование системы управления персоналом – один из важных этапов в повышении эффективности бизнеса в нынешних условиях. Такой лозунг как: «Кадры решают все» неизменно был существенным элементом организации любой компании, предприятия, фирмы. Довольно таки часто бывает, что принятые меры по техническому перевооружению, не дают ощутимого прогресса и это могут быть ошибками в управлении процессом. Анализ и улучшение системы управления персоналом позволяет решить многие скопившиеся вопросы и обратить бизнес в необходимом направлении. Пути усовершенствования управления персоналом на нынешнем этапе являются темой изучения многих мировых центров, что упрощает выбор направленности развития целой системы.

Действительные пути улучшения системы управления персоналом невыполнимы без обеспечения результативных методов мотивации и заинтересованности в исходном результате труда.

Постоянно изменяющиеся социально-экономические процессы, особенно в условиях рыночной экономики, требуют современных подходов и методов к созданию новых и исследованию старых существующих систем управления в целях повышения эффективной деятельности предприятий, компаний, организаций различного статуса и уровня. Создание и обеспечение функционирования системы управления предприятием нельзя рассматривать как окончание процесса организации управления [1].

Мотивация – это динамичный процесс, который стимулирует к достижению поставленной цели. Другими словами, в бизнесе – это является как: «палочка выручалочка», которая помогает не только лишь управлять рабочими ресурсами, но и увеличивает их продуктивность.

На сегодняшний день, сведущие менеджеры пекутся о персонале, организуют обучение, разрабатывают результативные системы оплаты, организуют бонусные системы для успешных и прилежных работников. Возникло понимание того, что нерентабельно сокращать работника, в которого вложены средства и душевные силы. Не рациональнее ли максимально эффективно мотивировать собственного сотрудника.

Достижения основных компаний в развитых странах связаны с образованием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами на уровне организации, в основе развития которых комплексный, стратегический подход к применению и формированию трудового потенциала.

Обучение сотрудника как приём нематериальной мотивации

Мотивация считается неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Она разрешает не только мотивировать и удерживать сотрудников, но и вырабатывает имидж компании как социально ответственного, вызывающего доверие игрока рынка. Нематериальная мотивация особо важна для стартапов, которые нередко первое время работают так называемой: «голой идее» и не могут предлагать своим сотрудникам зарплаты.

Здесь нет ничего странного, ведь такой вид бизнеса, зачастую, спланирует людей, горящих идеей, расположенных к риску, каждодневным вызовам, трудолюбивых и в хорошем смысле слова авантюристов [2]. Для таких людей, главное – самореализация, вероятность проявить себя, признание коллег. Они не гонятся за быстрым рублем, выгодой здесь и сейчас. Компетентно построенная система нематериальной мотивации разрешает поддерживать здоровую атмосферу в коллективе и избежать текучки кадров, а также поднять «боевой дух» команды в период перемен в компании.

Одними из самых сильных и в то же время сложных мотивационных инструментов является обучение персонала. Оно наряду с этим и активизирует персонал, внося разнообразие в рабочий процесс, и оказывает влияние на персональные мотивы сотрудников (положительное или отрицательное).

Сотрудники, наиболее заинтересованные в профессиональном, личностном, карьерном развитии, осознают, что обучение стоит немалых финансовых вложений, и воспринимают обучение еще и как способ стимулирования.

В функционировании компании значительная роль отводится всевозможным способам мотивации сотрудников, так как рабочие являются важнейшей ценностью организации. От их производительности труда зависит итог деятельности фирмы [3]. Мотивация – это механизм, который порождает активность и обуславливает направленность, содержание и модель поведения человека. Собственно мотив обуславливает,

что и как надо делать для удовлетворения потребностей персонала. Надлежит заметить, что обучение квалифицированных кадров на собственном производстве имеет свое преимущество: методика обучения определяется с учетом специфики предприятия, получение знаний осуществляется простым наглядным способом, итог легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне личного опыта, однако нужды предприятия при этом не учитываются в достаточной степени.

Нематериальная мотивация в области обучения и профессионального роста, выстроенная на честном сотрудничестве между работодателем и сотрудником, как правило, дает очень положительные результаты. Этот внутренний договор может быть и вполне официальным, и заключенным на словах, и негласным [4]. Немаловажно, чтобы всякая сторона честно исполняла свои обязанности и уважала права другого: «Мы инвестируем в твое обучение, а ты используешь все полученные знания на практике на благо компании».

Возможно организовать передачу опыта от специалистов молодым сотрудникам в формате мастер-классов, интервью, коуч-сессий, вебинаров. Или выработать ставку на внутреннюю конкуренцию и устроить «битвы титанов» в формате стратегических сессий, деловых игр, профессиональных турниров. Для более безмятежных и консервативных коллективов подойдут тематические СМИ-обзоры, дайджесты деловой литературы, обмены ссылками, статьями, книгами, пресс-клубы [5]. В креативных и энергичных коллективах хорошо воспринимаются творческие конкурсы, тематические игры, импровизации и неожиданные задания-вызовы.

Для работодателя обучение сотрудников, если оно хорошо организовано, это сильное мотивирующее воздействие, так как достижения «за партой» легко проецируются на профессиональную деятельность и активизируют творческий потенциал сотрудников. Опытный руководитель с помощью обучения может обратить монотонную операционную рутину в яркую проектную работу, раскрасить серые офисные будни в яркие краски соревновательности, деловой конкуренции и сделать ставку на азарт индивидуальных достижений. А для сотрудников обучение – это всегда вероятность поднять уровень своей компетентности, а значит, и рыночную стоимость [6-7].

Обучение в процессе работы – повышение уровня компетенций сотрудника без отрыва от его профессиональной деятельности через непрерывную практику и взаимодействие с более опытным наставником. Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации [8-9].

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Целью профессиональной переподготовки является получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам (продолжительность обучения от 250 часов), предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Подход к структуре обучения «70–20–10»

Профессиональная переподготовка – это один из видов профессионального образования. Наличие базового образования (высшего или среднего профессионального) позволяет получить второе образование в короткие сроки, т.е. получить теоретические знания и практические навыки для работы в новой сфере деятельности.

Подход к структуре обучения «70–20–10»

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки [10].

Цель практически любого обучения в бизнес-сфере – изменение поведения для повышения производительности. Однако исследования по оценке воздействия обучения на производительность, выявили, что наиболее важным аспектом является не сам образовательный процесс. Очень важна мотивация и отношение к учебе – но, оказывается, не самого обучаемого, а его руководителя.

Как это ни парадоксально, но тремя наиболее существенными факторами успешного обучения являются:

- настрой руководителя до начала обучения;
- настрой руководителя после завершения обучения;
- возможность полной реализации полученных навыков на практике после завершения обучения.

Ценность данной модели – не в представленных числах, а в том, что она выводит концепцию обучения за пределы учебного класса, перенося ее на рабочее место и в социальные сферы.

Если говорить о компаниях, активно внедряющих инновации, то структура примет следующий вид: 5% – формальное обучение; 55% – социальное обучение; 40% – эмпирическое обучение.

И наоборот – в более регулируемых сферах, где важно строгое соответствие стандартам, реалистичной будет такая структура: 40% – формальное обучение; 40% – социальное обучение; 20% – эмпирическое обучение.

Кроме стратегического подхода, эффективного и действенного обучения и достижения высокой продуктивности, мышление в духе 70:20:10 также может изменить и развить модель поведения. Несомненно, формальное обучение вне работы по-прежнему нужно, чтобы результативно и эффективно закладывать фундамент работы для конкретных ситуаций – особенно для сотрудников, вступающих в новые для себя должности и роли. Однако нам следует мыслить и действовать шире, чем просто в рамках каналов обучения. Вот где стратегия 70:20:10 может оказаться полезной.

70:20:10 – это прежде всего проводник перемен, позволяющий расширить восприятие обучения, выйдя за рамки учебной аудитории и прочих структурированных развивающих мероприятий, построенных на конкретных событиях. При надлежащем использовании модели 70:20:10 естественным образом и со скоростью развития бизнеса или даже быстрее растет поддержка эффективного обучения и развития в рамках ежедневной работы.

И хотя сегодня многие отделы обучения и развития персонала стараются использовать новые медийные средства и инновационные методики (внедряют социальное обучение в традиционные курсы, запускают массовые открытые онлайн-курсы, вносят игровой момент в обучение, используют мобильные средства, а также другие передовые каналы коммуникации и доставки), – часто эти методы внедряются в традиционные структурированные системы обучения и развития [11]. Суть такой системы и такого мышления сводится к управлению и контролю: «мы разрабатываем и предлагаем пакеты, обучающиеся получают знания, мы измеряем и отчитываемся».

Суть подхода проста:

- 70 % времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте. То есть обучение на практике – это самая эффективная и наименее затратная форма обучения и развития персонала. Единственный риск – степень критичности допускаемых сотрудниками ошибок в процессе такого обучения;

- 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т. д. Эта форма обучения может отнять много времени у опытного наставника, но здесь уже возникает вопрос о планировании и согласованности применения таких методов с руководителем. Главный плюс – обучаемый сотрудник чувствует поддержку, видит примеры того, как надо и как не надо работать, и получает мгновенную обратную связь от наставника и оценку своих действий;

- 10 % времени занимает обучение в учебных классах либо саморазвитие: лекции, семинары, тренинги, чтение литературы, участие в вебинарах и т. д. Другими словами, такое обучение по степени эффективности стоит только на 3 месте.

Превосходство планирования профессионального развития:

- возможность составить индивидуальную программу развития сотрудника с четким планом действий для достижения рабочих целей;

- возможность проконтролировать реализацию и результаты этих действий – в частности и плана развития – в целом;

- возможность планировать и распределять ресурсы (время, бюджет, эксперты, тренеры) в подразделении и в компании в целом.

Подход 70/20/10 в обучении персонала эксперты также советуют применять и при составлении персонального плана развития сотрудников. Тут стоит обратить внимание, на то что:

- чем незначительнее у сотрудника профессионального и управленческого опыта, тем большую роль будет играть вероятность получить дополнительную теоретическую информацию и недостающие знания (например, в тренингах, семинарах, в вебинарах, в чтении литературы и т.д.);

- чем выше у сотрудника профессионального и управленческого опыта, тем значительнее будет обучение с помощью опыта – практическое обучение (развитие на рабочем месте, развивающие задачи, делегирование, новые проекты и др.);

- необходимость содействия со стороны прямого руководителя и прочих экспертов, обладающих профессиональными знаниями и умениями, в виде наставничества и коучинга остаётся неизменной на протяжении всей профессионального бытия сотрудника (поддержка, наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и др.).

Итого, в последовательном использовании модели 70:20:10 мы видим в том, что в отделах обучения и развития персонала, была возможность восстановить рабочие взаимоотношения с коллегами и заинтересованными личностями. Уйти от упора на контроль поддержки, помощи и содействию, а также организовать практику точного определения нужд и приоритетов организации и ее заинтересованных лиц.

Основные принципы мышления 70:20:10 лежит осмысление, что большей частью запас знаний, получаемые в процессе работы, не может управлять никто, кроме самого обучающегося (и иногда его руководителя). Таким образом специалистам по обучению и развитию следует видоизменить свою роль

и принять решение, намереваются ли они помочь расширять и укреплять каналы обучения, которые уже действуют вне их мира.

Выводы

Технологии управления персоналом в организациях постоянно совершенствуются. В основе современных разработок заложены новые концепции, помогающие оказывать влияние на работу всего коллектива, что в конечном итоге способствует эффективному функционированию предприятия [12].

Целью, почти каждого обучения в бизнес-сфере – модификация поведения для увеличения производительности. Однако проведение исследования по оценке влияния обучения на продуктивность, обнаружили, что наиболее существенным моментом является не сам образовательный процесс [13]. Весьма значима мотивация и отношение к обучению – но, оказывается, не самого обучаемого, а его руководства.

Существующие подходы и методы тесно взаимосвязаны, которым необходимо постоянно совершенствоваться, находиться в непрерывной динамике. Основная задача системы управления персоналом включает в себя – создание продуктивных мотивационных моментов, обеспечение высококвалифицированными специалистами, их результативное применение, а также профессиональный рост и социальное процветание [14]. Осуществление как стратегических задач и целей так и непродолжительных планов любой организации рассчитывает выполнение ее персоналом конкретных деяний, совокупность каких-либо возможно наименовать производственным поведением. Важнейший аспект и цель управления персоналом компании заключается в обеспечении организационных целей поведения каждого работника организации.

Активность в части усовершенствования системы мотивации персонала считается важной составляющей политики предприятий. Она обуславливает такие стратегические признаки развития, как экономическая результативность, степень производительности труда, источник продолжительной конкурентоспособности [15].

Отличительной чертой сегодняшнего маркетинга считается принятие значения человеческого фактора и выработка новых конфигураций и управления им. Главный потенциал организации заключен в сотрудниках. Какие бы великолепные идеи, новейшие технологические процессы, наиболее подходящие внешние обстоятельства не имелись, в отсутствие высокопрофессионального персонала значительной результативности достичь нельзя. Именно люди являются производителями, предлагают идеи и дают возможность к существованию в дальнейшем предприятию.

Компетентно спланированная, неизменно влияющая на всех индивидуальных уровнях мотивационная система является одним из существенных факторов, гарантирующая наибольшую эффективность деятельности.

Литература

1. *Кязимов К.* Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. 2014. 240 с.
2. *Настинова Ц.С.* Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. 2016. № 8. С. 632-634.
3. *Иванова С., Болдогоев Д., Боранинова Э., Глотова А., Жигилий О.* Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. –М.: Альпина Паблишер. 2014. 284 с.
4. *Копыл Д.Н., Шлафман А.И.* Вертикальная интеграция участников инвестиционностроительных проектов. –СПб: ИЦ Интермедия, 2013. 200 с.
5. *Котлярова Н.Г.* Развитие человеческого ресурса организации методами управления и образования // Вестник ЮУрГУ. 2012. № 41.
6. *Майкл Мэнкинси Эрик Гартон* Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power // Harvard Business Review Press. 2017.
7. *Яковлева Е.В.* Формирование механизма управления интеллектуализацией персонала промышленных предприятий: история, предпосылки, основные элементы: монография. –М.: Креативная экономика, 2016. 114 с.
8. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2010.
9. *Шапиро С.А.* Основы трудовой мотивации. –М.: КНОРУС, 2015.
10. *Золотова Е.В.* Анализ профессиональных компетенций работников предпринимательских структур на основе функциональных матриц. Формирование профессиональной компетентности в процессе управления человеческими ресурсами. –М: ОУП ВПО «АТиСО», 2014.
11. *Субботина И.Ю.* Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Вопросы регулирования экономики. 2013. № 1. Т. 4.
12. *Мишурова И.В., Панфилова Е.А.* Корпоративное управление. –М.: Юрайт, 2015. 492 с.
13. *Реймаров Г.А.* Комплексная оценка персонала: инженерный подход к управлению качеством труда. – М.: ЛКИ, 2010. 424 с.
14. *Грэхем Х.Т., Беннетт Р.* Управление человеческими ресурсами. – М.: Юнити-Данс, 2010.

15. Кибанова А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. – М.: Проспект, 2013.

References

1. Kyazimov K. Vnutrifirmennoe obuchenie i razvitie personala. M.:MIK. 2014. 240 p.
2. Nastinova Ts.S. Upravlenie personalom v sovremennykh usloviyakh // *Molodoi uchenyi*. 2016. № 8. P. 632-634.
3. Ivanova S., Boldogoev D., Boraninova E., Glotova A., Zhigilii O. Razvitie potentsiala sotrudnikov. Professional'nye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii. –M.: Al'pina Pablisher. 2014. 284 p.
4. Kopyl D.N., Shlafman A.I. Vertikal'naya integratsiya uchastnikov investitsionnostroitel'nykh proektov. –SPb: ITs Intermediya, 2013. 200 p.
5. KotlyarovaN.G. Razvitie chelovecheskogo resursa organizatsii metodami upravleniya i obrazovaniya // *Vestnik YuUrGU*. 2012. № 41.
6. Maikl Menkinsi Erik Garton Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power // *Harvard Business Review Press*. 2017.
7. Yakovleva E.V. Formirovanie mekhanizma upravleniya intellektu-alizatsiei personala promyshlennykh predpriyatii: istoriya, predposylki, osnovnye elementy: monografiya. –M.: Kreativnaya ekonomika, 2016. 114 p.
8. Upravlenie personalom / pod red. T.Yu. Bazarova, B.L. Eremina. – M.: Yuniti, 2010.
9. Shapiro S.A. Osnovy trudovoi motivatsii. –M.: KNORUS, 2015.
10. Zolotova E.V. Analiz professional'nykh kompetentsii rabotnikov predprinimatel'skikh struktur na osnove funktsional'nykh matrits. Formirovanie professional'noi kompetentnosti v protsesse upravleniya chelovecheskimi resursami. –M: OUP VPO «ATiSO», 2014.
11. Subbotina I.Yu. Formirovanie kachestvennogo chelovecheskogo kapitala: otbor, motivatsiya i intellektualizatsiya trudovykh resursov // *Voprosy regulirovaniya ekonomiki*. 2013. № 1. T. 4.
12. Mishurova I.V., Panfilova E.A. Korporativnoe upravlenie. –M.: Yurait, 2015. 492 p.
13. Reimarov G.A. Kompleksnaya otsenka personala: inzhenernyi podkhod k upravleniyu kachestvom truda. – M.: LKI, 2010. 424 p.
14. Grekhem Kh.T., Bennett R. Upravlenie chelovecheskimi resursami. – M.: Yuniti-Dans, 2010.
15. Kibanova A.Ya. Otsenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov deyatel'nosti podrazdelenii sluzhby upravleniya personalom. – M.: Prospekt, 2013.

Статья поступила в редакцию 31.01.2018 г.