

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОАО «ЛАТО»

Е. В. Дубова, студентка 3 курса факультета бухгалтерского учета и прикладной информатики Саранского кооперативного института (филиала) АНО ВПО ЦС РФ «Российский университет кооперации»

В статье раскрыто совершенствование управления кадровым потенциалом ОАО «Лато»

Ключевые слова: управление, кадры, потенциал.

В связи с происходящими в России нестабильными экономическими процессами и тенденциями одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия ОАО «Лато» является сегодня отношение к кадровому потенциалу предприятия. Чтобы иметь высококвалифицированных специалистов, составляющих ядро промышленного предприятия, создать у них стимул к эффективной работе, руководители вынуждены разрабатывать, внедрять и использовать эффективную систему управления кадровым потенциалом. В условиях необходимости активизации кадровой политики, без которой невозможен выход из социально-экономического кризиса производства, вопрос о формировании программы управления кадровым потенциалом перерастает в актуальную проблему.

Акционерное общество «Лато», является открытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Общество создано путем преобразования государственного предприятия «Алексеевский комбинат асбестоцементных изделий» и является его правопреемником, несет права и обязанности, возникшие у указанного предприятия до момента его преобразования в акционерное общество «Лато».

Целью общества является получение прибыли.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство и сбыт асбестоцементных изделий;
- производство и сбыт фиброцементных изделий;
- производство и реализация товаров народного потребления;
- оказание услуг производственного и бытового характера.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии) [1].

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;

- личные дела сотрудников,
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты. [3]

В таблице 1 представлены методы оценки персонала применяемые на предприятии ОАО «Лато» в соответствии с апробированными на практике методиками.

Т а б л и ц а 1

Методы оценки персонала на ОАО «Лато»

Название метода	Краткое описание метода	Результат
1	2	3
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме "вопрос - ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета "Вакансия"
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой.	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения	Отчет об инциденте и поведении человека
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному	Ранжированный список работни

Окончание таблицы 1

	критерию в порядке убывания или возрастания рангов	ков (кандидатов)
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий подготовку оцениваемого по определенной дисциплине и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета "Аттестация", протокол аттестационной комиссии, приказ директора

Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтернативных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования характеристик работников, так и с точки зрения формирования интегрального показателя.

Оценка потенциала работника важна, так как она позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру. Оценка персонала может быть определена с помощью совокупности методов [2].

При оценке потенциала работников предприятия ОАО «Лато» следует учитывать особые требования к профессии нанимаемого. Базовые требования заключаются в следующем:

Определяющим фактором является наличие у работника образования независимо от области знаний, в котором оно получено. Однако высшее образование является желательным, поскольку высшее учебное заведение по сравнению с общеобразовательной школой прививает определенные навыки мышления и

поведения, выводит на более высокий интеллектуальный и поведенческий уровень. Свобода и самостоятельность в принятии ответственных решений, в том числе в нестандартных ситуациях, аналитические способности, наблюдательность, привычка быстро реагировать на происходящее - необходимые качества для работника.

Учитывая специфику требований к работникам предприятия, работающим уже при приеме на работу помимо основных кадровых процедур с кандидатом проводится собеседование и тестирование которое направлено на определение профессиональной пригодности [4].

Вопросы профессионального теста направлены на выявление понимания работником обязанностей и ответственности за выполняемую работу, выявление личностных качеств, определение навыков, понимание сущности и содержания оказываемых услуг, а также на определением возможного поведения в тех или иных ситуациях, профессиональных качеств и личностных установок.

При приеме на работу специалистов даже при условии конкурсного отбора, проведения тестирования кандидатов, организации профессиональных собеседований при помощи опытных специалистов предприятия не всегда выявляются пробелы в их квалификации. Задача профессионального обучения – устранить их, приведя квалификацию сотрудника в соответствие с требованиями, предъявляемыми к его должностному положению. Сотрудник, принятый на работу какое-то время назад и в то время полностью удовлетворявший требованиям своей деятельности, сегодня также требует пополнения своих знаний (доучить иностранный язык, перейти на новую операционную компьютерную систему, изучить ряд новых документов и т.д.).

Серьезным фактором успешного развития кадровой работы является создание обучающего центра. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе предприятия. Семинары, стажировки за рубежом не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников.

Реализация стратегии успешного повышения квалификации сотрудников заключается в идее «идти от профессиональных знаний и навыков сотрудника на его реальном рабочем месте». Надо, чтобы конкретное рабочее место было описано набором требований к знаниям, умениям, навыкам сотрудника, занимающего это место, причем с учетом перспективы развития этого места и, естественно, сотрудника. И эта разница между требованиями к работнику и реальным уровнем его квалификации является базой для выбора схемы обучения.

Примерный спектр услуг учебного центра может быть следующим:

- осуществление таких форм повышения квалификации как курсы, семинары, стажировки, в том числе по иностранному языку и компьютерной подготовке. С каждым обучающимся заключается соответствующий контракт, и в случае его нарушения включаются штрафные санкции;
- определение (совместно с руководителями) необходимого объема требуемых знаний и форм текущего обучения сотрудников;
- регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;
- инструктаж по вновь вводимым технологиям;
- информационное обеспечение сотрудников.

Можно рекомендовать следующий порядок обучения сотрудников:

- вновь принимаемые сотрудники (кроме технического персонала) в период испытательного срока проходят 8 – 16-часовой вводный курс (с отрывом от производства) по изучению соответствующих нормативных документов, структуры предприятия, основных направлений и принципов работы;
- принимаемые вновь или назначаемые на новую должность руководители, а также перемещаемые в должности специалисты проходят после назначения с отрывом от работы соответствующий 24 – 32-часовой курс обучения;

- руководители структурных подразделений предприятия, как правило, должны проходить обучение по одной из программ, определяемых руководством отдела (на курсах, семинарах, в институте повышения квалификации, либо стажироваться в России или за рубежом);
- работники массовых профессий ежегодно должны обучаться на курсах повышения квалификации;
- все работники должны проходить инструктаж по мере выхода новых нормативных и распорядительных документов, относящихся к их деятельности.

Остальные виды обучения сотрудников определяются руководителями подразделений на основе ежегодных планов повышения квалификации.

Рекомендуется также создание в учебном центре сектора оценки профессионального уровня, деловой квалификации работников и знания инструктивных документов. Главная задача – систематическая проверка профессионального уровня сотрудников и соответствия их должностной инструкции.

Для повышения эффективности системы профессионального обучения администрация, руководители подразделений и служба персонала должны проводить определенную работу по созданию максимальной заинтересованности у сотрудников к планируемому обучению. Для этого разрабатываются методы индивидуальной мотивации с использованием одного или нескольких моральных и материальных стимулов:

- возможность для специалиста сохранить работу на предприятии, если к нему ранее предъявлялись претензии в отношении недостаточной квалификации;
- стремление специалиста получить повышение в должности или в зарплате;
- интерес сотрудника к овладению новыми знаниями и навыками с целью приобретения смежной профессии;
- желание сотрудника в перспективе занять руководящую должность на предприятии.

Качественное решение проблемы совершенствования кадрового потенциала предполагает обучение не отдельных сотрудников подразделения, а, желательно, всего подразделения. В противном случае теряется эффект от обучения отдельных групп и сотрудников. В крайнем случае, должна составляться группа людей (критическая масса обучаемых), повышение квалификации которых положительно повлияет на профессионализм подразделения в целом.

Следует стремиться к тому, чтобы учебный центр стал еще и центром обучения клиентов, в том числе их умению работать с выпускаемыми продуктами, находить оптимальные финансовые и организационно-управленческие решения.

Рекомендации при организации обучения персонала.

Прежде всего, это создание специализированных подразделений – учебного центра или отдела по подготовке кадров. В таких структурах должны работать профессионалы, знакомые с опытом обучения на промышленных предприятиях и в коммерческих структурах.

При организации обучения необходим жесткий принцип материальной ответственности преподавателя (плохо научил – переобучи за свой счет) – слушателя (обучение – дорогостоящий процесс, решил уйти раньше установленного срока на другую работу – компенсируй затраты на обучение).

Лучший вариант обучения – на рабочем месте, через знание того, что плохо дается сотруднику на его рабочем месте, в его рабочей технологии. В этом случае от преподавателей требуется умение оперативной диагностики знаний, навыков, профессиональной подготовки сотрудников. Нужно иметь специалистов-преподавателей, обучающих сотрудников на рабочих местах, и способных оценить тот необходимый для успешной работы уровень знаний. Конечно, самообучение и тренинг можно и нужно проводить в стационарных условиях, где для этого имеются необходимые учебные технологии и оборудование. Но акцент должен быть на диагностике применительно к реальной рабочей ситуации. Главное в работе с сотрудниками учебного центра – авторитетность их

знаний и навыков. Не надо экономить деньги на оплату труда преподавателя – убытки от безграмотного специалиста будут еще больше [5].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Устав ОАО «Лато»
2. Андреев А.Ф. Основы кадрового менеджмента / А.Ф.Андреев, Н.В.Гришина, С.Г. Лопатина. – М.: «Юрайт», 2009. – 354 с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие / И.В.Бизюкова. – М.: Экономика, 2007. – 450 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. – 407 с.
5. Костина Г.Д., Хотимский Ю.А. Способы укрепления кадрового потенциала / Г.Д. Костина, Ю.А. Хотимский. – Кадры предприятия. – №12. – 2008.