

**ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВ**
Questions of perfection of the mechanism of professional development training

А. А. Сарабский, доктор экономических наук, профессор
Уральского государственного аграрного университета
(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42),

А. Ю. Панченко, кандидат экономических наук, доцент кафедры
экономической теории и экономической политики

Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19)

Рецензент: Б. А. Воронин, доктор юридических наук, профессор

Аннотация

В статье рассматриваются актуальные вопросы кадровой политики предприятий и организаций, ориентированных на инновационное развитие. В частности, проблема модернизации экономики, задачи развития отечественной промышленности в инновационных условиях по-новому ставят вопросы профессиональной подготовки квалифицированных кадров в реальном секторе экономики.

Ключевые слова: профессиональное развитие, профессиональная подготовка, система управления, обучение на рабочем месте, объем подготовки, уровень подготовки, цель обучения, процесс обучения, внутрифирменные методы обучения, наемные рабочие, кадровый потенциал, инновационное управление, очное и заочное обучение.

Summary

The article deals with urgent issues of personnel policy of enterprises and organizations, focused on innovation development. In particular, the problem of modernization of the economy, problems of development of the domestic industry in terms of innovation in new ways put the training of qualified personnel in the real sector of the economy.

Keywords: professional development, training, system management, workplace training, training, training, training objective, training process, in-house training methods, wage-workers, human resources, innovation management, internal and correspondence training.

Проблема модернизации экономики, задачи развития отечественной промышленности в инновационных условиях по-новому ставят вопросы профессиональной подготовки квалифицированных кадров в реальном секторе экономики.

Известно, что профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки работника к выполнению новых производственных функций, решению новых задач. Предприятия должны иметь специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управления профессиональным обучением и развитием карьеры.

Обучающая деятельность предприятия в современных условиях может быть представлена достаточно разнообразными видами. Речь идет прежде всего о том, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (т. е. «внутризаводское обучение») и обучение вне рабочего места (в учебном заведении).

Обучение вне предприятия должно сводиться к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в договорах (либо заявках) на под-

готовку. Поэтому главной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров.

В определении объема подготовки следует исходить из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии трудоустроенности предприятия (например, достаточно часто применяется набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих.

Другая важная задача управления персоналом в настоящее время – это оценка возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии – поиск более рациональных путей решения этой задачи с использованием других образовательных структур.

Здесь должны быть учтены:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компетентности обучения;
- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на стороне.

Для того чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

- оценка информации о рабочих;
- регулярная оценка рабочих результатов (аттестация);
- анализ долгосрочных и краткосрочных планов;
- наблюдение за работой персонала;
- анализ источников проблем, мешающих эффективной работе;
- изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков;
- сбор и анализ заявок;
- предложения работников;
- организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры;
- выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала.

Самообучение должно осуществляться в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов должно влиять на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют: подготовку новых рабочих; переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Цель деятельности предприятия в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

- условий для мобильности работника как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

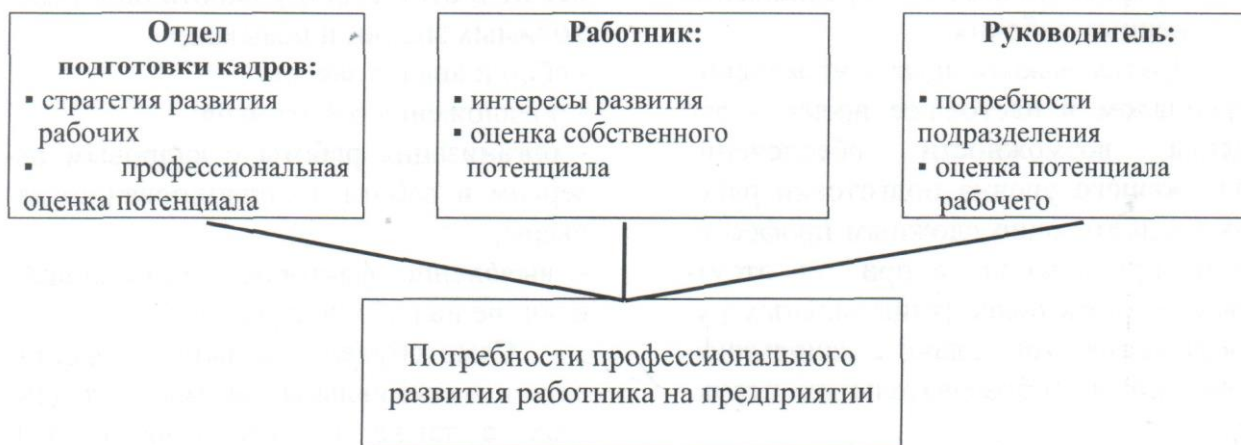


Рис. 1. Определение потребностей профессионального развития

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей предприятия в подобном развитии. Определение потребностей в профессиональном развитии одного работника требует совместных усилий отдела подготовки кадров, самого работника и его руководителя. Каждая из сторон при этом должна решать собственные задачи, которые представлены на рис. 1.

Основными факторами, под воздействием которых складываются потребности предприятия в развитии своего персонала, следующие:

- динамика внешней среды;
- развитие техники и технологии;
- изменение стратегии развития предприятия;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

На современных предприятиях профессиональное обучение представляет собой комплексный процесс, включающий несколько этапов (рис. 2).

Здесь следует дать характеристику некоторых этапов профессионального обучения с точки зрения перспективного развития предприятия.

Процесс профессионального обучения начинается с определения потребностей. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников путем проведения опросов руководителей и специалистов, анализа результатов работы предприятия, тестирования рабочих. Еще один источник информации о потребностях профессионального обучения – это индивидуальные планы развития, подготавливаемые рабочими в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих рабочих, направляемые в отдел подготовки кадров.

На основании анализа выявленных потребностей подразделение подготовки кадров должно сформулировать специфические цели каждой программы обучения, а также оценить экономическую эффективность этих программ.

Сейчас затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие рабочих кадров предприятия. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности предприятия.



Рис. 2. Процесс профессионального обучения

При выборе методов обучения предприятие должно прежде всего руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся.

При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей, а именно: актуальность, участие, повторение, обратная связь. Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация (смена) рабочих мест, ученичество и наставничество. Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный и всегда вполне конкретный характер, так как такое обучение ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов со стороны работодателя и сокращает период адаптации работника.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Цели инструктажа в фирме можно определить следующим образом: оценка деятельности на фоне общепринятых стандартов работы; тренинг мастерства и приемов; создание позитивных взаимоотношений в торговой работе с помощью примера, стимулирования и инструктажа; определение потребностей обучения; оценка уровня улучшения деятельности и эффективности обучения.

Ротация представляет собой процесс самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Рота-

ция широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владения несколькими профессиями.

Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолеть стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения, высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников: с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке высококвалифицированных специалистов.

Однако современные ученики не обязательно проводят все свое свободное время, наблюдая за тем, как работает наставник, оказывая ему помощь, они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в присутствии более опытного человека, постоянно следящего за развитием ученика, оказывающего помощь советами, подсказками и т. д.

Важной формой развития трудового потенциала выступает профессиональное продвижение, планомерное предоставление рабочим более сложной и ответственной работы по мере повышения их квалификации и общего образования. Потребность в продвижении на производстве как способе самовыражения личности, в четкой и гласной перспективе роста на каждом рабочем месте, обусловленной личными успехами в труде, и повышении квалификации имеет особое значение для молодых кадров.

Система профессионального продвижения – важный момент политики подготовки кадров и в развитых странах, в частности в Японии. Служебная ротация всех категорий наемных работников является составной частью формирования «корпоративной личности». Так, начав работу на небольшом токарном станке, японский рабочий переходит на средние и крупные токарные станки, потом – на фрезерный или шлифовальный, затем – на установку и наладку станков. Участие в деятельности «кружков качества» дает ему навыки управления.

Таким образом, все наемные работники приобретают опыт различного рода, понимая отношения между разными рабочими местами и получая представление об интересах компании в целом. Японские менеджеры убеждены, что, несмотря на высокие затраты для таких ротаций, в долгосрочной перспективе выгоды превышают краткосрочные расходы. Одним из весомых аргументов является и тот факт, что «поливалентность» японских рабочих позволяет компании в периоды спада или перестройки переводить их на новые виды работ, в другие цехи, диверсифицировать производство.

Профессиональное продвижение рабочих кадров включает: повышение квалификации (тарифного разряда), повышение профессионального мастерства (овладение сметными профессиями), перевод на другое место или в другой цех без повышения квалификации и смены профессии, обучение более квалифицированной специальности с переводом на новое место работы, повышение по должности, очное или заочное обучение в вузе, техникуме по направлению предприятия.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система

должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Программы профессионального развития персонала модернизируемых предприятий должны быть увязаны со стратегическими планами, целями и проблемами предприятий с ориентацией их на повышение эффективности как самого предприятия, так и его кадрового потенциала в мотивационном и профессионально-квалификационном плане.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации для руководителей и специалистов – переход от сложившейся практики периодического, а чаще всего эпизодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей и специалистов должно стать составной частью системы непрерывного образования, в том числе, с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования. Повышение квалификации категории руководителей и специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей вузов и т. д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Потребность в повышении квалификации руководителей и специалистов возникает как с изменениями во внешней среде (экономическими, правовыми, политическими), так и во внутренней – технологические изменения, изменения стратегии, структуры предприятия и т. д.

Способы выявления потребности в обучении и повышении квалификации для руководителей и специалистов:

- анализ результатов оценки (аттестации) работников;
- анализ ожидаемых кадровых изменений внутри предприятия;
- анализ изменений технологий;
- подготовка решений руководящих органов предприятия;
- анализ специальной внешней информации.

При выборе методов обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов предприятие должно прежде всего руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей:

- актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной жизни обучающегося;
- участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- повторение. Оно помогает новому материалу закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку;
- обратная связь. Обучаемым нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Это позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов. Немаловажно и принятие этой формы обучаемого сотрудника. В противном случае, если сотрудник не будет воспринимать данный метод обучения, предприятие будет терять время и деньги, а сотрудники – мотивацию к дальнейшему обучению и работе на предприятии.

Сказать однозначно, что предприятие может выбрать одну форму и обучать только каким-либо определенным методом своих сотрудников, нельзя. К выбору форм обучения нужно подходить дифференцировано – обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия. Выбор метода и формы обучения должен исходить из цели, которой хочет достигнуть предприятие. Поэтому нужно как можно конкретнее формулировать цели обучения персонала с учетом финансовых возможностей предприятия, а потом уже подбирать под нее наиболее эффективный метод.

На рис. 3 представлена общая модель обучения и развития персонала.

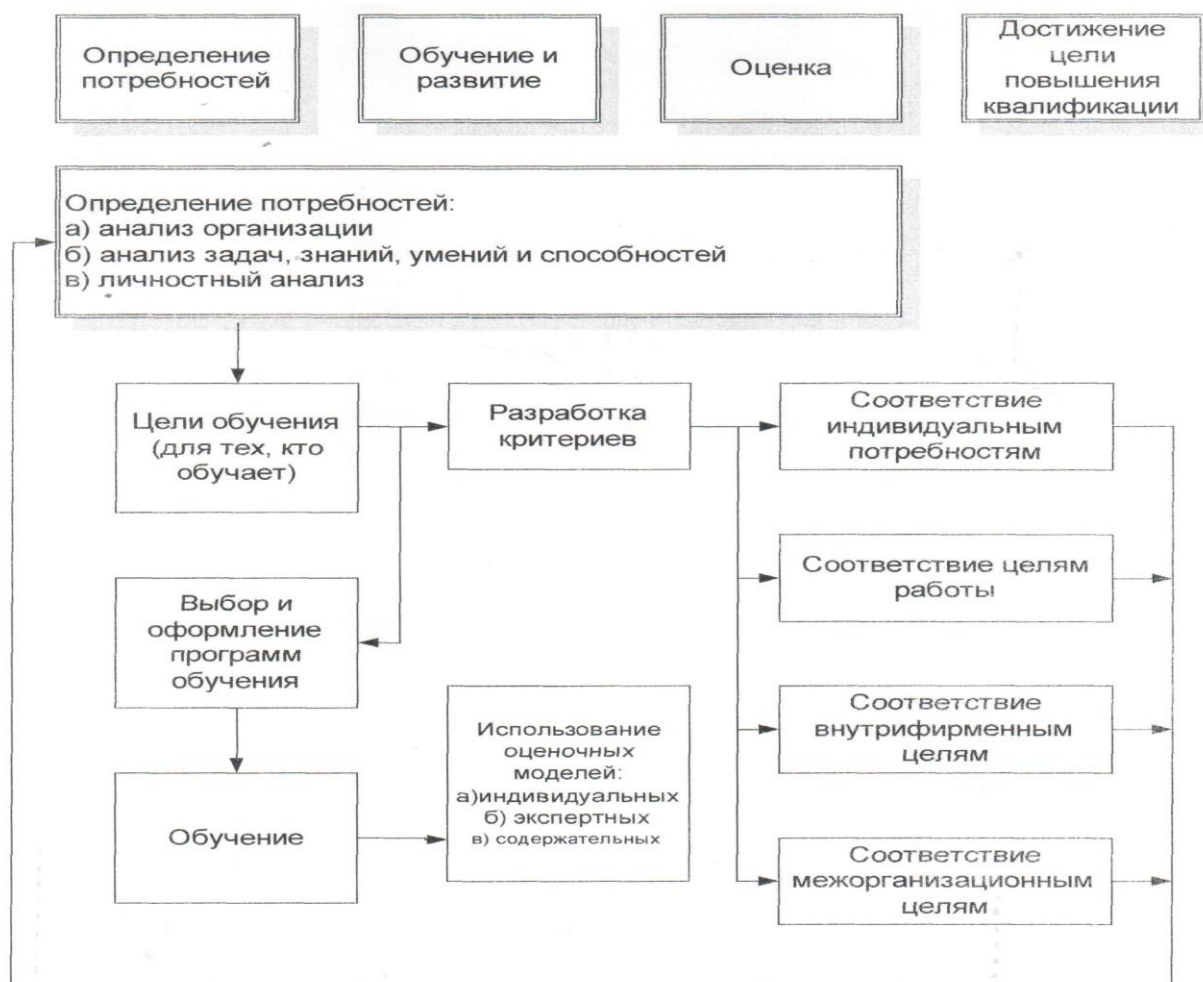


Рис. 3. Общая модель обучения и развития персонала

Библиографический список

1. *Яркова Т. М.* Необходимость новых подходов к управлению агропродовольственным комплексом (на примере Пермского края) // Аграрный вестник Урала. 2012. № 5. С. 121–123.
2. *Сарабский А. А.* Инвестиционное развитие как фактор ускоренной модернизации производства // Диспут плюс. 2013. № 4. С. 5–9.
3. *Панченко А. Ю., Сарабский А. А.* Роль психофизиологических факторов в процессе трудовой деятельности // Диспут плюс. 2012. № 3. С. 6–10.
4. *Стремоусова Е. Г.* Управление персоналом в TQM-ориентированной организации : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009. Ч. 1. 121 с.
5. *Иванова Л. К.* К вопросу моделирования системы управления трудовыми ресурсами // Диспут плюс. № 4. 2013. С. 70–73.
6. *Светлаков А. Г.* Управление экономическим потенциалом малых форм хозяйствования в аграрном производстве. Пермь : Форвард-С, 2012. 162 с.
7. *Воронин Б. А., Фатеева Н. Б.* О подготовке кадров с высшим профессиональным образованием для АПК // Аграрный вестник Урала. 2015. № 2. С. 77–79.
8. *Радионова С. В., Петрякова С. В., Фатеева Н. Б.* Анализ подготовки квалифицированных кадров для сельскохозяйственных организаций Свердловской области // Аграрное образование и наука. 2013. № 2.
9. *Воронин Б. А., Фатеева Н. Б.* ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В АГРАРНОЙ СФЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ // Аграрный вестник Урала. 2014. № 7. С. 84–87.
10. *Воронин Б. А., Фатеева Н. Б.* Обеспечение квалифицированными специалистами АПК: социально-экономические проблемы (на примере Свердловской области) // Аграрный вестник Урала. 2014. № 11. С. 60–62.
11. *Радионова С. В., Петрякова С. В., Фатеева Н. Б.* Анализ занятости населения в сельском хозяйстве Свердловской области и подготовка кадров для агропромышленного комплекса // Аграрное образование и наука. 2014. № 4.
12. *Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н.* Проблемы занятости сельского населения и кадровое обеспечение АПК // Аграрное образование и наука. 2014. № 4.
13. *Симонович Н. Е.* Социальное самочувствие людей и технологии его исследования в современной России : дис. ... д-ра психол. наук. М., 2003.
14. *Ушакова О. Г., Багрецов Н. Д., Багрецов Д. Н.* Механизм создания региональных центров непрерывного профессионального образования и их роль в повышении качества человеческого капитала // Аграрный вестник Урала. 2013. № 12. С. 98–101.