

УДК 338

Е.Ю. Гирфанова

Казанский национальный исследовательский технологический университет, Казань,
email: elena-girfanova@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: профессиональное развитие, персонал организации, подходы.

В современном мире достаточно много внимания уделяется раскрытию потенциала рабочего персонала организации. Это один из наиболее значимый и важных компонентов успешного и продуктивного выхода предприятия на рынок. Важно понимать, что все выдающиеся люди, которым удалось достичь пиковой точки в собственной карьере – это адаптивные, организованные и компетентные профессионалы, что в состоянии в срочном порядке быстро организовать работы, подстроиться под новые изменения в мире, организовать эффективную работу подчиненных и так далее. Однако подобного уровня работнику в одиночку достичь будет практически невозможно. Поэтому профессиональное развитие персонала предприятия и является одним из самых важных компонентов кадровой политики.

E. Yu. Girfanova

Kazan National Research Technological University, Kazan, email: elena-girfanova@mail.ru

MODERN APPROACHES TO MANAGING PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF STAFF AT THE ENTERPRISE

Keywords: professional development, organization personnel, approaches.

In the modern world, a lot of attention is paid to the development of the potential of the organization's working personnel. This is one of the most significant and important components of a successful and productive entry of an enterprise into the market. It is important to understand that all outstanding people who have managed to reach the peak point in their own careers are adaptive, organized and competent professionals who are able to urgently quickly organize work, adapt to new changes in the world, organize the effective work of subordinates, and so on. However, it will be almost impossible for an employee to reach such a level alone. Therefore, the professional development of the enterprise's personnel is one of the most important components of HR policy.

Профессиональное развитие нельзя назвать простым и односторонним процессом. Это достаточно сложная и продуманная система активного взаимодействия работника и предприятия для формирования соответствующих компетенций для успешного выполнения предусмотренных задач и целей занимаемой им должности.

Кадровая активность любого предприятия всегда должна концентрироваться на выполнении одной задачи – чтобы максимальное количество работников сумело добиться определенного уровня профессионального мастерства.

В целях контроля и управления руководством профессионального развития работников нужно заранее учитывать многочисленные факторы и с правильной периодичностью подвергать их тщательному мониторингу.

Результаты исследования и их обсуждение

Развитие профессиональной компетенции персонала является комплексным направлением в общей системе управления персоналом. Эта система состоит из:

- 1) первичное ознакомление персонала с образовательной программой с пояснением базовых определений, терминов и функций;
- 2) развитие профессиональной стороны сотрудника;
- 3) профессиональная переподготовка кадрового состава;
- 4) планирование повышения уровня компетенции и квалификации персонала.

Развитие персонала включает в себя следующий комплекс мероприятий (рис. 1).

Научно-технический прогресс в современных условиях значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Если знания выпускников университетов начала XX века устарели через 30 лет (т. е. у них было достаточно знаний почти на всю трудовую жизнь), то современных специалистов следует переподготавливать каждые 3-5 лет [3].

Организация профессионального обучения является одной из основных функций управления персоналом, а бюджет является крупнейшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. От 2 до 10 % фонда заработной платы тратится на повышение квалификации персонала. Такие крупные корпорации, как IBM, General Motors и др., создали собственные постоянные университеты и институты для профессиональной подготовки своих сотрудников [2].

В крупных организациях и их структурах находятся специальные подразделения, ориентированные на повышение квалификации работника, одним словом – внутренние учебные центры. В качестве ответа на инвестирование компании в свой персонал, она ждет обратную связь в отношении повышения уровня производительности. Помимо этого, это дает значимую мотивацию и улучшает благосостояние внутри группы, что приводит к обеспечению преемственности в процесс управления.

Персонал, в ходе приобретения теоретических навыков и практических умений, представляет из себя более конкурентоспособных сотрудников на рынке труда, а также получает огромный рывок для профессионального роста.

Способ профессиональной подготовки подразделяются на два направления: обучение на рабочем месте и вне рабочего места.

Первое направление включает в себя: обучение, ротацию, ученичество и наставничество.

Инструктирование – это объяснение и наглядное представление инструментов и методов работы, которое происходит на рабочем месте. Оно может проводиться сотрудником, который выполняет эти функции и действия ежедневно, а также специалистом, фокусирующимся на изучении определенной профессиональной области.

Процесс обучения является ограниченным во времени, но нацелен на полноценное освоение операций, которые формируют профессиональные функции и обязанности студента. В общем и целом, процесс обучения не является дорогим, но оказывает эффективным инструментом в сфере развития банальных навыков технического процесса.

Наставник должен непрестанно следить за тем, как развивается каждый из его учеников, а также при необходимости, оказывать посильную помощь советами или практическими рекомендациями. Наставник имеет полномочия реализовывать проектные работы студентов, имеет возможность в грамотном распределении ресурсов, а также позволяет каждому из учеников продвинуть свое положение по службе или по ученической деятельности.

В общем и целом, процесс обучения на рабочем месте отличается практической целеустремленностью, а также связями с функционалом работника-ученика.

1. Коучинг (преподавание)

Коучинг имеет некоторое сходство с наставничеством. С одной стороны, наставничество – это упорная работа, которая проходит под руководством более опытного коллеги или партнера, а коучинг – это самостоятельная работа, которая способствует развитию определенных навыков каждого из подопечных. Тренер по обучению или коуч – это не такой же сотрудник штата, который имеет более высокую компетентность или выполняет свою работу лучше остальных. Это профессионал, который имеет представление о том, как помочь начинающему работнику быстро повысить эффективность своей работы через правильно расставленные приоритеты, распределение обязанностей, дел в течение дня. Коуч может выступать в роли руководителя, коллеги, специалиста или профессионала в той или иной области обучения. Последнее определение является наиболее популярным и актуальным, так как именно профессионал обладает необходимым «пакетом» и «багажом» знаний, которые будут полезны каждому штатному сотруднику компании. Главным умением является знать, какие вопросы необходимо задать, чтобы разгадать природу возникновения проблемы.



Рис. 1. Комплекс мероприятий по профессиональному развитию персонала

2. Buddying

Buddy («друг», «приятель») имеет некоторые отличия от наставника или тренера. В данном определении он и новичок (стажер) являются равноправными участниками образовательного процесса. «Друг» выдает обратную связь с точки зрения объективной оценки, что говорит об успешной работе, приобретении необходимых знаний учениками. Такой формат обучения отлично подходит для первичной адаптации менеджеров.

3. Shadowing

Этот метод используется нечасто, но обладает не менее интересным предметом для персонала. Вновь прибывший сотрудник некоторый период времени является отражением более опытного сотрудника: он вливается в работу пошагово, наблюдая за деятельностью старшего, ходит с ним на совещания, выполняет простую работу, принимает делегированные задания от наставника. Таким образом, новичок знакомится со своей работой [1]. Такой формат обучения подходит для подготовки сотрудника на управленческую, руководящую должность.

4. Ротация и secondment

Ротация представляет собой обменный процесс информацией, опытом, практическими навыками между подразделениями регионального значения, в то время как прикомандирование – это обмен сотрудниками разных компаний с целью получения опыта. Именно таким способ сотрудники осваивают новые навыки, которые не использовали ранее в своей профессиональной деятельности, являющиеся исключительно новыми для системы компании.

Это трактуется так:

а) персональные навыки, которые необходимы для каждодневного использования в работе, не нуждающиеся в стороннем контроле, наставничестве или тренинге;

б) навыки, которые необходимы для освоения сотрудниками в рамках расширения структуры организации.

Secondment – это одна из разновидностей ротации, которая также завязана на обмене персоналом. В научной терминологии присутствует трактовка этого понятия, как откомандирование сотрудника на неопределенный срок в структуру другой компании с целью получе-

ния сторонних навыков, практического опыта и теоретических основ. Подобный процесс имеет некоторые отличия от привычной трансформации тем, что такой обмен имеет формат не только внутреннего процесса, но и внешнего. Внутренняя схема обмена ограничивается территориальными границами компании, выходя максимум в структуру филиала другого города. Внешний процесс обмена подразумевает под собой, что целые организации могут обмениваться подразделениями, переходя на работу в той же должности, но в структуру другой компании.

Такой подход к работе пользуется популярностью у компаний с плоской структурой, где присутствуют некоторые ограничения в отношении повышений, развития сотрудников, а также дополнительного обучения. Процесс обмена может быть продолжительностью в 120 часов, а может затянуться до года и более. Такой формат работы подходит для тех, кто хочет развиваться и не ограничен никакими препятствиями: семейные обстоятельства, интересы, предпочтения. Оплата труда в таком случае происходит компанией, направившей своего сотрудника на обучение, работу. Однако, в трудовой практике присутствуют некоторые исключения, и зарплата может начислять принимающей стороной (по договоренности сторон). В европейских странах такой способ взаимодействия между компаниями очень востребован, и некоторые сотрудники стоят на очереди по этому направлению и ожидают отправки в другую организацию. Сотрудник в этой ситуации:

- получает базовые знания и возможности для развития личности;
- приобретает опыт и перенимает его у коллег по проектным работам;
- улучшает процесс адаптации к изменениям условий среды, проходя стажировку или работая в различных сферах организации;
- приобретает для себя опыт и конструктивный метод в разрешении нестандартных задач.

Компания, принимающая определенные ресурсы для реализации своих проектов и раскрытии потенциала сотрудника, который после оптимизации может получить любую работу в любой

компании. Сторона, отдающая в свою очередь [4]:

- повышает уровень компетентности сотрудника;
- формирует командный дух и работу в группе через межфункциональное взаимодействия;
- повышает уверенность в себе, развивает моральный дух, укрепляет цели;
- развивает коммуникативную сторону процесса;
- формирует благоприятную репутацию в качестве добросовестного руководителя, который следует удовлетворению интересов общества.

С одной точки зрения, командировки можно рассматривать как способ развития сотрудника, так как в ходе нахождения на сторонней территории, персонал может самостоятельно вникать и изучать технологию и работу другой компании.

Довольно удобно проводить обучение персонала на рабочем месте, однако, это лучше применять комплексно с обучением за пределами рабочего места. К таким форматам можно отнести: семинары, вебинары, тренинги под руководством коуча, тренера или специалиста этой области от сторонней организации.

Каждый метод является идеальным для разного рода условий. Не стоит забывать, что применять можно и комплексные подходы к обучению. Выбор формата происходит руководством компании, в зависимости от направления, цели и инвестиционного фонда каждой отдельной организации.

Лекция представляет собой монолог преподавателя. Такой формат очень удобен для объяснения большого объема учебного материала в короткие сроки. Лекционный формат обладает высокими показателями эффективности, так как дает возможность преподавателю проводить детальную работу с большим количеством учеников и студентов. Особенно это актуально при использовании современных технологий, вебинаров, камер, которые позволяют проводить занятия удаленно [7].

Недостатком лекционного формата обучения является то, что слушатели выступают в качестве пассивного участника процесса, без вовлечения в активную работу, то есть, отсутствует обратная связь между лектором и обучающимися.

Деловые игры часто используются в процессе обучения и открывают широкий спектр возможностей между персоналом выполнять образовательные задачи, решать проблемы профессионального направления, одновременно с чем – повышать уровень своей компетентности.

Самостоятельное обучение – это наиболее доступный и простой вид получения знаний, так как исключается потребность в инструкторе, учебном классе и специально подобранного расписания. Однако сотрудники должны иметь при себе современные, высокотехнологичные инструменты: аудиокассеты, видеоматериалы, пособия, книги, методички, обучающие программы [6].

Обучение в самостоятельном формате имеет индивидуальное направление. Ученик определяет сам режим обучения, количество повторяющегося материала, продолжительность каждого занятия. Единственным минусом такого формата является отсутствие обратной связи, так как обучение происходит с самим собой. Это можно исправить при помощи использования компьютерных технологий, которые представляют собой постоянный диалог между ЭВМ и студентом, что позволяет в процессе обучения корректировать ошибки.

Специалисты в образовательной сфере уверены в том, что не существует универсального метода обучения. Каждый из существующих методов имеет свои недостатки и достоинства. Современные программы представляются комплексом разнообразных методов и способов преподнесения информации в формате: лекций, практических занятий, фотографий, видеороликов, тематических игр, викторин, моделирования [5].

По мере развития технологий внедряются новые методы оценки эффективности сотрудников организаций, в том числе, внедряются отдельные методы оценки сотрудников, действующих в специальных отраслях, внедряются методы оценки, которые применяются на выявление у сотрудников отдельных черт характера, от которых зависит эффективность исполнения трудовых обязанностей.

Новые методы оценки создаются с учетом всевозможных качеств, которые

присущи как рядовому сотруднику, так и руководителю организации [8].

Целесообразно разработать классификацию качеств человека, которая будет использоваться при проведении соответствующей оценки всеми специалистами, проводящими такую оценку.

Как уже было отмечено, очень важно применять стимулирующее воздействие на сотрудников, если такая необходимость возникает по результатам оценки человеческих ресурсов. Эффективность трудовой деятельности сотрудников может зависеть от уровня заработной платы сотрудников. Если в организации установлена высокая заработная плата, то сотрудники будут заинтересованы в достижении высоких показателей трудовой деятельности, кроме того, работники будут сами заинтересованы осуществлять самостоятельную переподготовку, также сотрудники будут готовы действовать творчески, неординарно.

Вся трудовая деятельность сотрудников строго регламентирована. Актами организаций также установлен размер и порядок оплаты труда сотрудников, закреплены различные ставки, которые могут увеличить уровень заработной платы сотрудников.

На размер заработной платы влияют следующие факторы:

- важность должности, которую занимает сотрудник в данной организации;
- эффективность деятельности данного сотрудника;
- эффективность деятельности данного сотрудника во взаимодействии с другими сотрудниками, а также степень участия данного сотрудника в общей трудовой деятельности.

Оценка эффективности трудового коллектива в целом используется также в следующих случаях:

- при принятии решения о необходимости укомплектования трудового коллектива;
- для того, чтобы принять решение о повышении сотрудника по карьерной лестнице;
- результаты оценки используются в ходе аттестации сотрудника.

Особенность оценки эффективности трудовой деятельности зависит от того, какие задачи ставятся перед организацией, от личностной характеристики

сотрудников, от психологической обстановки в коллективе.

Отдельно применяются оценка сотрудников при приеме их на работу, прежде всего, определяется может ли потенциальный сотрудник справиться со своими трудовыми обязанностями. При этом такая оценка должна осуществиться в значительно короткие сроки, а главный упор делается на черты характера потенциального сотрудника. Следовательно, все данные показатели, связанные с потенциальным сотрудником, сравниваются с требованиями, которые предъявляются ему работодателем при приеме на работу.

Личностные характеристики человека рассматриваются из-за того, что они представляются собой психическую сторону жизни человека, что также является не мало важным значением при осуществлении трудовой деятельности.

Кроме того, необходимо определить не только сможет ли потенциальный работник выполнять трудовые обязанности на начальной должности, но и сможет ли выполнять обязанности по вышестоящей должности. Лицо, осуществляющее оценку знаний конкретного сотрудника, должен определить знаком ли он со всеми своими обязанностями.

Об эффективности трудовой деятельности потенциального сотрудника можно сделать вывод также на основе рекомендательных писем, в ходе тестирования, в том числе, целесообразно предложить потенциальному кандидату в работники решить ряд практических задач, в некоторых случаях о будущей эффективности можно судить по результатам стажировки работника.

Профессиональная способность сотрудника выполнять трудовые обязанности оценивается в ходе аттестации, которая может быть как очередной, так и внеочередной. Порядок проведения аттестации может быть регламентирован ведомственным актом, а также актами, издаваемыми руководством организацией. Аттестация является официальной, если она проводится на основании указа. Как правило, по результатам аттестации принимаются существенные кадровые решения.

Следовательно, можно говорить о сертификации сотрудников.

Аттестация должна проходить в установленном порядке, в том случае, если произошло какое-либо отклонение от установленного порядка, и все равно принято соответствующее решение на основании аттестации, то такое решение при желании сотрудника может быть им обжаловано.

Сертификация сотрудников проводится в установленный срок:

1) регулярная сертификация, которая проходит каждый раз в 3-5 лет;

2) упрощенная сертификация, которая осуществляется также регулярно, но при данной сертификации оценивается эффективность деятельности человека за какой-то промежуток времени, например, эффективность трудовой деятельности за 1 год;

3) нерегулярная аттестация, которая проводится по каким-либо определенным обстоятельствам, например, освободилась вышестоящая должность и решается вопрос о назначении сотрудника на данную должность.

Аттестация осуществляется в несколько стадий.

Первая стадия является подготовительной, когда руководство организации принимает решение о проведении аттестации сотрудников, назначают ответственных за аттестацию лиц, решается вопрос о том, в каком структурном подразделении будет проводиться аттестация, определение состава аттестационной комиссии. На подготовительной стадии принимается приказ, который придает аттестации обязательную силу.

Вторая стадия непосредственно связана с оформлением документации, которая обосновывает проведение аттестации, содержит правила ее проведения.

Третья стадия – это непосредственно проведение аттестации, в рамках чего аттестационная комиссия рассматривает документы, свидетельствующие о трудовой деятельности сотрудников, о выполнении определенных правил, а также рассматривает материалы оценки эффективности сотрудника. Стоит отметить, что аттестация проводится без участия данного сотрудника. Аттестационная комиссия вправе вынести одно из следующих решений:

1) работник соответствует занимаемому положению;

2) работник соответствует должности, которую он занимает, но в то же время нуждается в профессиональной подготовке. Вынесение данного решения означает то, что в отношении данного работника будет проведена повторная переаттестация в установленный срок;

3) работник не соответствует занимаемой им должности.

Четвертая стадия аттестации связана с реализацией решения аттестационной комиссии[9]. Кроме того, на основании решения аттестационной комиссии работник, который показал эффективную результативность может быть повышен в должности.

Выводы

В современном мире достаточно много внимания уделяется раскрытию потенциала рабочего персонала организации. Это один из наиболее значимых и важных компонентов успешного и продуктивного выхода предприятия на рынок.

Важно понимать, что все выдающиеся люди, которым удалось достичь

пиковой точки в собственной карьере – это адаптивные, организованные и компетентные профессионалы, что в состоянии в срочном порядке подстроиться под новые изменения в мире, организовать эффективную работу подчиненных и так далее.

Профессиональное развитие нельзя назвать простым и односторонним процессом. Это достаточно сложная и продуманная система активного взаимодействия работника и предприятия для формирования соответствующих компетенций в последнего для успешного выполнения предусмотренных задач и целей занимаемой им должности.

Наиболее значимыми этапами профессионального развития работников организации являются: профессиональная адаптация к новым условиям труда; первичная профессионализация; вторичная профессионализация (самостоятельное выполнение задач без постоянного контроля руководителя); профессиональные навыки и способности.

Библиографический список

1. Билалова И.Р. Проблемы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии // Экономика и социум. 2016. № 5–1 (24). С. 302-304.
2. Быкова Д.И. Российский и международный опыт совершенствования системы профессионального обучения и повышения квалификации // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 3 (37). С. 51-53.
3. Васильев В.Л. Современные задачи и методы организации программ повышения квалификации персонала предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 7 (96). С. 1017-1021.
4. Вострикова Л.А. Методическое обеспечение аудита квалификации персонала / Л.А. Вострикова // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 1 (121). С. 53-66.
5. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
6. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
7. Кукина Н.А. Необходимость повышения квалификации персонала // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции. 2019. С. 151-159.
8. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 424 с.
9. Никулин Е.Н. Современные технологии формирования профессионализма управленческого персонала // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2020. № 1. С. 58-61.