

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА &NBSP;**Усманов Рифатъ Надирович**

магистрант, Московский финансово-промышленный университет, РФ, г. Москва

В рамках данной статьи предлагается комплекс мероприятий по развитию и тестированию персонала. Грамотное применение предложенной методики позволит вывести компанию на новые рынки.

Развитие рыночных отношений приводит к необходимости постоянной адаптации организации к условиям меняющейся среды, включая ее работников. В то время как, большая часть имущества организации, представленная материальными объектами, снижает свою стоимость в процессе эксплуатации и требует замены, то ценность персонала как ресурса организации может увеличиваться в случае если, в организации существует четкая система развития кадрового потенциала, позволяющая каждому работнику реализовать свои возможности. Поэтому развитие персонала является первостепенной задачей для любой организации в условиях необходимости постоянного повышения ее конкурентоспособности и эффективности [3, с. 34].

Потребность в развитии персонала анализируемой организации появилась у руководства предприятия в связи с необходимостью освоения мировых рынков, а также невозможностью найти замену в короткие сроки работникам ключевых должностей.

Изначально, после образования предприятия развитие персонала (сотрудников) происходило без какого-либо участия кадровой службы. В должностной инструкции было предусмотрено, что каждые 3 года работнику повышали его должностной разряд вне зависимости от результатов работы и даже без проведения переаттестации.

Поэтому для изменения данного положения рекомендуется каждые полгода проводить аттестацию персонала и в соответствии с ее результатами давать оценку соответствия или несоответствия работника занимаемой должности, оценивать потребность в повышении работником уровня своей квалификации. Аттестация должна проводиться по всем структурным подразделениям организации. В случае, если работник не проработал еще полгода на своем рабочем месте, то он не подлежит аттестации.

Целью аттестации в организации должно стать оценка деятельности каждого работника, результатов его работы, его способностей и возможностей с тем, чтобы понять, насколько данный работник способен выполнять работу на своей должности.

Проведение аттестации в организации должно быть предусмотрено в трудовом договоре, должностной инструкции, разработанном положении об аттестации [6, с. 198].

В процессе аттестации предлагается проводить оценку работнику по следующим направлениям:

- достаточная квалификация работника в процессе выполнения своей работы;
- знание техники безопасности и пожарной безопасности, правил оказания первой медицинской помощи.

В процессе проведения аттестации оценка каждого сотрудника должна быть проведена по 4-х

балльной шкале: отлично (5 баллов), хорошо (4 балла), удовлетворительно (3 балла) и неудовлетворительно (2 балла).

При этом если оценка работника меньше 2,8 балла, то он должен признаваться не пригодным для выполнения своих обязанностей;

От 2,8 до 3,8 – работник должен подлежать повторной переаттестации (через 4 месяца);

От 3,8 до 4,8 – работнику требуется переобучение или повышение квалификации.

Свыше 4,8 – работник может быть наставником для персонала и сам проводить обучение и участвовать в обмене опытом с другими работниками.

В соответствии с результатами аттестации для каждого работника должен быть составлен индивидуальный план развития (ИПР) [5, с. 42].

Работа по составлению ИПР должна вестись отделом развития персонала совместно с каждым работником.

В индивидуальном плане развития должно быть предусмотрено и горизонтальное перемещение по должностям. Например, лаборант 4-ого разряда изучает работу лаборанта-химика 4-ого разряда. Аппаратчик – оператора сушильных установок или диспетчера смены элеватора.

Основная цель составления плана индивидуального развития (ИПР) составить конкретную программу работы над повышением собственной эффективности, которая должна предусматривать развитие в комплексе своих личных и деловых качеств. В результате составления такого плана должны быть взаимно увязаны планы развития организации и планы развития конкретного работника.

ИПР в компании должен составлять на один год и представлять собой не только цели развития конкретного работника, но и конкретные его действия по достижению поставленных целей.

Для компании составление такого плана позволяет довести до каждого работника его значение в реализации стратегии развития компании, обозначить самим работником своей роли в реализации конкретной стратегии.

ИПР предусматривает не только текущие возможности и потребности работника, но и их возможное увеличение в результате развития, осуществления и реализации поставленных целей и задач.

В случае, если конкретные задачи работника, в решение которых заинтересована организация не соответствуют его знаниям и умениям, то для данного работника предусматривается обучение, повышение квалификации, обмен опытом.

В итоге ИПР позволяет раскрыть конкретный потенциал каждого работника, учитывать его возможности для развития самой организации, а с другой стороны для развития самого работника.

Благодаря плану развития, работник может определить:

- в каком направлении его развития наиболее заинтересована организация,
- отвечает ли это его личным целям и запросам,
- позволяет ли реализовать в кратчайшие сроки собственные амбиции в признании, уважении и карьерном росте и определить,
- что ему для этого необходимо сделать, какое содействие и помощь со стороны

организации получить.

Важнейшим инструментом, который мог быть использован в организации, в том числе и при составлении ИПР – это проведение совместно со специалистами отдела кадров SWOT-анализа своего потенциала развития.

Помимо этого, предлагается использовать метод 360 градусов при оценке персонала. Данный метод предполагается использовать при составлении ИПР работника для того, чтобы точнее он смог оценить свои возможности для развития [1, с. 145].

Метод 360 градусов предлагается использовать следующим образом:

- каждый работник проводит опрос своих коллег, руководителей, партнеров, выявляя их мнение по поводу своей работы;
- исследует возможности для своего личностного роста.

То есть данную работу он проводит в течение года.

Например, получил работник критику от руководителя или коллеги – он ее тут же должен занести в разработку своего плана, дать собственную оценку этой критике, разработать меры по устранению недостатка. Если он считает, что критика необъективной он должен представить обоснование, почему он так считает. В результате в течение года работник сможет собрать все полученные замечания по своей работе, все поощрения, что ему поможет уже по окончании года подвести итоги и составить план личностного развития на следующий год, дать четкое объяснение, что ему мешало не выполнить план, который был уже разработан в текущем году.

Помимо аттестации предлагается каждые полгода проводить тестирование по методике ХОГАН, которая предусматривает выявление сильных и слабых сторон каждого работника, определять его возможности и угрозы.

С помощью системы Хогана можно прогнозировать эффективность каждого работника, улучшать результаты [7].

Данная система позволяет оценивать персонал с разных сторон, помогает развивать сотрудников, отбирать наиболее талантливых среди них. Если в результате выяснится, что сотрудник имеет потенциал для принятия большей ответственности, то должно осуществляться управление его талантами [2, с. 261].

При этом должны быть выделены категории сотрудников, которые просто имеют потенциал для принятия большей ответственности и высокий потенциал для принятия большей ответственности (Рис. 1).

Такие сотрудники должны быть зачислены в кадровый резерв компании. Для сотрудников, которые не имеют достаточного потенциала, их оценивают, как специалисты и руководство компании ориентировано на управление результатами их деятельности, то есть на их развитие по текущей позиции.



Рисунок 1. Схема выявления вида потенциала сотрудника для компании

При низком потенциале работник оценивается как просто специалист.

При среднем потенциале работник оценивается как опытный специалист.

В случае если сотрудники имеют низкую результативность, то проводят мероприятия по их перемещению или увольнению.

На основании портфолио сотрудников должны быть разработаны мероприятия, подходящие для каждого отдельного сотрудника.

Сотрудники, имеющие потенциал и высокий потенциал для продвижения рассматриваются как приоритетные в компании.

Руководитель также уделяет внимание вопросам управления эффективностью путем проведения комплекса мероприятий, внутреннего перемещения или увольнения из компании.

Данная проблема обсуждается с другими руководителями в целях принятия необходимых мер и делается вывод о том, повторится или не повторится результат в 1 или 2 балла в следующем году. В случае оценки деятельности в 1 балл, улучшение должно произойти в течение 6 месяцев. Если улучшение не происходит, компания расстается с данным сотрудником.

Таким образом, предлагается создание системы развития персонала путем создания отдела развития персонала, внедрения аттестации в деятельность предприятия, создание учебных классов, проведение периодического тестирования персонала.

Список литературы:

1. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – М.: Питер, 2013. – 183 с.
2. Будро Д. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в

бизнесе. – М.: Азбука бизнеса, 2014. – 288 с.

3. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 38 с.

4. Дымарская А.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 2. С. 6–28.

5. Железцов, Л. Н. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / Л.Н. Железцов // Маркетинг. – 2013. – № 2. – С. 41–44.

6. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова; – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 257 с.

7. HOGAN – оценка персонала при кадровых перестановках <http://consult-plus.biz/tag/xogan>.