

УДК 338.952: 331.7

Н.А. Кощеева

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Приводится пример прикладной программы развития персонала коммерческого предприятия. Данная программа оформлена в виде внутрикорпоративного нормативного документа и содержит перечень мероприятий по развитию персонала предприятия, а также методику оценки эффективности расходов на развитие персонала.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, развитие персонала, обучение персонала.

В рамках представленной статьи приведен пример программы развития персонала коммерческого предприятия. Программа развития персонала была разработана автором при содействии сотрудников кафедр управления персоналом Института социологии и управления персоналом Государственного университета управления (г. Москва) и Института экономики и управления Удмуртского государственного университета (г. Ижевск), специалистов по управлению персоналом ООО «Софис-М» (г. Москва). По окончании разработки она прошла апробацию на указанных предприятиях. Результаты апробации подтвердили эффективность предложенной программы. Оценка эффективности образовательных мероприятий проводилась в соответствии с материалами, приведенными в приложении к программе.

Автор выражает надежду, что представленная программа найдет практическое применение и поможет руководителям предприятия и служб по управлению персоналом более эффективно организовать процесс развития трудового потенциала.

Программа развития персонала коммерческого предприятия

Данная программа нацелена на решение задач в следующих областях:

- организация технического и экономического обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников предприятия;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- планирование деловой карьеры работников предприятия.

Целью данной программы является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте.

Программа развития персонала должна учитывать условия деятельности предприятия, стратегию его развития и текущий уровень трудового потенциала. Их анализ позволяет сформулировать ключевые положения программы (далее приводятся данные ключевые установки для ЗАО ПК «Парадигма»).

Контекст программы: компания функционирует на нескольких сегментах активно развивающегося рынка. Она имеет большой опыт работы в ключевых для себя направлениях и начинает активный поиск новых перспективных товаров и рыночных сегментов. В настоящее время на рынке труда существует дефицит специалистов в области полиграфических специальностей и квалифицированных менеджеров по крупным промышленным продажам (к категории которых относится поставка упаковки на предприятия).

Проблематика программы: компания стремится организовать внутреннюю систему развития кадров - наставничество, ротация персонала, передача опыта наиболее квалифицированных работников молодому кадровому резерву, «закрепление персонала» в компании, повышение его лояльности к компании, внедрение новых производственных технологий, внедрение проектных форм управления, развитие инновационной деятельности.

Приоритетные формы развития: внешние и внутренние формы обучения, повышение квалификации «проблемных участков» в компании, улучшение коммуникационных каналов, социально-психологического климата и нематериального стимулирования работников.

Приоритетные виды развития: кружки качества, совещания по стратегии развития и задачам структурных подразделений, стажировки с отрывом от производства на предприятиях смежного профиля деятельности, семинары по актуальным вопросам деятельности компании, формирование программы наставничества на предприятии.

Этапы реализации программы

1. Определение потребности в образовании персонала:

- анализ данных анкетирования и аттестации персонала предприятия;
- выявление несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой им должности, уровня профессиональной подготовки на участках и в структурных подразделениях задачам реализации стратегии развития предприятия;
- определение перечня вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка работников;

2. Разработка учебного плана предприятия:

- определение вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка значительного количества работников и вопросов, актуальных для управленческого персонала;
- определение наиболее приемлемой формы обучения по данным вопросам с указанием сроков обучения, типа учебного заведения, выбора конкретного учебного заведения, стоимости обучения одного работника, документа, подтверждающего прохождение обучения, используемых материалов в процессе учебы;
- формирование общего учебного плана с указанием формы обучения и списка работников, проходящих обучение, календарного учебного плана и бюджета образовательной программы предприятия на год. Утверждение данных планов руководителем кадровой и экономической служб и директором предприятия;

3. Определение эффективности образовательной программы:

- групповое обсуждение работников, прошедших данный вид обучения на предмет оценки полезности учебного материала в контексте деятельности предприятия и профессиональных обязанностей обучаемых специалистов;

- тестирование работников, прошедших обучение. Осуществляется специалистом кадровой службы при содействии сотрудников предприятия и сторонних консультантов по истечении 2-х месяцев с окончания учебы;

- изменение трудового поведения работников - оценивается непосредственными руководителями работников, прошедших обучение по истечении двух месяцев после окончания учебы;

- рассчитывается интегральный показатель эффективности расходов на реализацию образовательной программы по методике, представленной в Приложении к данной программе;

4. Организация наставнической работы:

- определение работников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимыми новым специалистам. Формирование списка наставников с согласия отобранных работников;

- подготовка работников к наставнической работе (описание их задач в процессе наставничества, выбор формы наставничества - семинары, беседы, демонстрации, курирование прикрепленных новых сотрудников, подготовка необходимого для наставничества материала);

- определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество;

- составление общего плана наставнической работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;

- составление плана работы для каждого наставника с указанием закрепленных за ним новых работников, видов работы с непосредственно закрепленными, видов работы - проводимых со всеми новыми работниками, сроков работы;

- определение эффективности наставнической работы проводится аналогично п. 3 программы развития;

5. Организация работы по формированию кадрового резерва:

- формирование перечня должностей, по которым составляется кадровый резерв;

- формирование списка кандидатов в резерв по каждой должности;

- создание базы данных по каждому участнику кадрового резерва;

- определение требований к должности, по которой формируется резерв, профессиональных характеристик специалиста, необходимых для успешной работы в данной должности, анализ;

- разработка программы обучения для участников кадрового резерва и включение ее в общий учебный план;

- разработка графических схем карьерного роста и доведение их до сотрудников предприятия;

- обеспечение сотрудников всей документацией, обеспечивающей реализацию программ области управления трудовым потенциалом предприятия.

Приложение к Программе развития персонала

Методика оценки эффективности инвестиций на развитие персонала

В основу оценки эффективности инвестиций на развитие персонала заложен метод контроллинга или оценки по отклонениям. Он заключается в расчете величины отклонения значения каждого факторного показателя после реализации мероприятий по развитию персонала от значения до реализации программы развития. Список факторных показателей приведен ниже формул расчета общего экономического эффекта от реализации программы.

Итоговая величина экономического эффекта от реализации Программы развития персонала (или отдельного ее мероприятия) определяется по формуле

$$\text{ЭкЭф} = \Delta\text{Выр} * \Delta\text{Затр}$$

где ЭкЭф – экономическая эффективность,
 $\Delta\text{Выр}$ – изменение выручки,
 $\Delta\text{Затр}$ – изменение общих расходов,
 i – вид работ, осуществляемых предприятием,
 ΔP_i – изменение контрактной цены оказания данного вида работ,
 ΔQ_i – изменение количества оказанного вида работ,
 $\Delta\text{Фо}$ – изменение фондоотдачи основных средств, задействованных при осуществлении данного вида работ,
- средняя величина амортизации основных средств,
 $\Delta\text{Нв}$ – увеличение нормы выработки основных рабочих предприятия,
 ЧР – среднесписочная численность основных рабочих,
 З/Пор – средняя заработная плата основных рабочих,
 $\Delta\text{Побс}$ – уменьшение потерь оборотных средств,
 $\Delta\text{УР}$ – сокращение управленческих расходов.

Поступила в редакцию 31.10.06

N.A. Kosheeva

The personal developing program of corporation

In the article the example of corporation personal developing program is described. This program is created in a type of firm low document form. The program include a list of personal developing performances and method of estimation of personal inventions effect as well.

Кошечева Надежда Анатольевна

Институт социологии и управления персоналом Государственного университета управления

109542 Россия, Москва, Рязанский просп., 99