

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/87EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/87EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/87EVN515>)

УДК 331.109

Селина Ольга Викторовна

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС)»

Россия, Екатеринбург¹

Старший преподаватель кафедры «Экономика транспорта»

E-mail: ovselina@bk.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=618615

Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии

¹ 620034, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые факторы оценки производительности труда, а также резервы ее повышения. Поскольку в настоящее время существует необходимость повышения эффективности труда на предприятии, то высокий уровень его можно достигнуть, учитывая определенные факторы. Такие как создание системы карьерного роста, внедрение реального планирования карьеры и реализация процесса обучения и подготовки кадров, с разработкой и утверждением системы обучения руководителей и специалистов. Предложенные меры, позволяют организовать согласованное взаимодействие во всей структуре Отдела управления персоналом и подготовки кадров. Особое внимание уделяется развитию данного отдела на предприятии. В работе обосновывается целесообразность реорганизации отдела кадров, а именно ввод специалистов по адаптации, оценке и аттестации кадрового резерва с целью обеспечения непрерывного наблюдения и анализа расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение, аттестации и адаптации кадрового резерва.

Адаптация кадрового резерва позволит уменьшить начальные затраты, обусловленные плохим знанием новым работником своего рабочего места, снизить чувство неопределенности у новых сотрудников. Основной целью реорганизации отдела кадров является формирование нового штатного расписания, способного обеспечить выполнение функций адаптации, оценки и аттестации кадрового резерва.

Ключевые слова: производительность труда; карьерный рост; планирование карьеры; подготовка кадров; обучение персонала.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Селина О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/87EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/87EVN515

В настоящее время существует необходимость повышения эффективности труда на предприятии, высокий уровень которого можно достигнуть, во-первых, за счет создания системы карьерного роста сотрудников; во-вторых, за счет внедрения реального планирования карьеры при составлении индивидуальных планов подготовки и развития резервистов; и, в-третьих, при уделении должного внимания процессу обучения и подготовки кадров, с разработкой и утверждением системы обучения руководителей и специалистов.

Рассмотрим более подробно данные направления работы.

Создание системы карьерного роста

Условия ограниченного рынка персонала существенно осложняют подбор квалифицированных сотрудников на должности, которые требуют определенного опыта и специальных знаний. Поэтому формирование кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования организации. Это имеет следующие преимущества: повышение мотивации работников трудиться эффективно, лучшие возможности оценки профессиональных качеств персонала, наиболее глубокое знание достоинств и недостатков претендентов на вакансию, сокращение затрат на найм, управление персоналом по всему жизненному циклу. Поэтому главной задачей должно стать создание стройной системы горизонтального и вертикального перемещения кадров, которая не воспринималась бы руководителями всех уровней как угроза для их сегодняшнего положения, но как дополнительная возможность карьерного роста и мотивационный фактор производительного труда.

Предлагаемая система карьерного роста (ротации) включает следующие этапы:

- выделение должностей в иерархические цепочки (горизонтальные и вертикальные), по которым возможно продвижение сотрудников;
- описание требований к каждой из должностей по различным параметрам – требования к знаниям, управленческим способностям, личностным характеристикам;
- создание структурированных блоков карьерной лестницы в рамках отдельных структурных подразделений;
- введение термина «входящие позиции», которые находятся в самой нижней точке организационной иерархии и открыты для внешних кандидатов. Должности, которые находятся на более высоких организационных ступенях, заполняются исключительно внутренними кандидатами, за счет чего и осуществляется карьерный рост;
- создание на основе штатного расписания схемы продвижения сотрудников в рамках отдельных структурных подразделений. Предполагается, что сотрудник приходит на «входящие позиции» в рамках одного отдела, после чего начинается его повышение в зависимости от приобретенных навыков и личностных качеств;
- наличие двух уровней требований: минимального – для перехода между двумя смежными позициями и повышенного – для перехода между двумя уровнями.

На стадии перехода работник должен будет пройти качественную оценку профессиональных и личностных качеств, которая позволит оценить соответствие сотрудника позиции следующего уровня. Для перехода между двумя смежными позициями необходимо

выполнить требования более высокой должности (соответствие определяется посредством плановой оценки, несоответствия устраняются посредством различных видов обучения). Для перехода на следующий уровень, помимо требований между позициями, необходимо выполнить требования следующего уровня.

Предложенная система карьерного роста позволит каждому сотруднику занимать активную позицию и стремиться к повышению своего уровня. Кроме этого, через грамотно организованную подготовку и обучение можно, в случае необходимости, довести уровень определенного сотрудника до нужного, что позволит избежать «кадровых пустот» и вовремя сформировать кадровый резерв.

Внедрение реального планирования карьеры

Планирование карьеры дает возможность наглядно представить, какие перемещения следует произвести для назначения резервиста, и какие формы подготовки и обучения при этом использовать. Перемещения могут быть как горизонтальные, так и вертикальные.

Вертикальная ротация предполагает восходящую карьеру для руководителя или специалиста – от менее ответственной к более ответственной должности.

Горизонтальная ротация имеет две разновидности: перемещение и перестановка работника. Перестановка позволит работнику получить новые знания, умения и навыки на том же уровне. Она может осуществляться между линейными и функциональными службами, между подразделениями. Под перемещением понимается перевод работника в пределах организации с одной должности на другую того же уровня. Это делается с целью:

- предоставить работнику работу, которая ему больше соответствует;
- предоставить работнику работу, которая его больше удовлетворяет;
- содействовать освоению работником смежной специальности с тем, чтобы обеспечить взаимозаменяемость;
- расширить опыт работника, с тем чтобы, например, рядового рабочего можно было назначить на должность мастера, а руководителя низшего звена перевести на должность руководителя среднего или более высокого уровня.

Движение по «горизонтали», т.е. своевременное обновление кадров, сочетание опыта старых кадров с энергией молодых способствует улучшению базы для формирования резерва. Польза от такого перемещения большая, потому что человек, долго пребывающий в одной руководящей должности, сам того не замечая, начинает мешать работе: притупляется чувство нового, укореняется привычка избегать риска, с большой осторожностью ведется поиск нестандартных решений.

Но у такого работника есть большой опыт, знания, навыки, авторитет, физические возможности и желание трудиться. При горизонтальной ротации работник не только сможет применять свои знания, но, и вынужден будет учиться, что вызовет приток энергии, пробудит дремавшую активность, поднимет инициативу. Еще одним плюсом такого перемещения будет то, что откроется дорога на выдвижение новым кадрам. К тому же, перемещение работника даст возможность преодолеть производственные конфликты, укрепить отстающие участки, а работнику – повысить квалификацию.

Также следует подчеркнуть еще одну существенную деталь: перемещение кадров и назначение на должность не должны быть для работника далекой, а от того малореальной перспективой. Перемещение и карьерный рост специалистов должны быть плановыми и в

зависимости от трудового потенциала конкретного работника происходить не реже, чем в 3-летний период. Это позволит повысить моральные стимулы к эффективному труду у управленческого звена.

Реализация процесса обучения и подготовки кадров, с разработкой и утверждением системы обучения руководителей и специалистов

Следующим и наиболее важным направлением является организация системы обучения персонала и кадрового резерва. Среди категорий персонала, которым необходимо регулярно повышать квалификацию и проходить обучение, следует выделить руководителей среднего звена, молодых специалистов, инженеров и мастеров основного производства; квалифицированных основных рабочих.

В самом процессе обучения и повышения квалификации работников можно выделить два основных направления:

1) Специальное техническое образование, которое предполагает знание специфики транспорта, современной электроники, ее видов и др. технических особенностей, знание профессиональной терминологии, владение информационными технологиями, работой с оборудованием и приборами. В данном направлении возможно использовать следующую систему повышения квалификации персонала:

- кратко- и среднесрочные стажировки в учебных центрах компаний за рубежом. Цель – ознакомление с техническими и технологическими инновациями транспортной отрасли, совершенствование технологии менеджмента;
- обучение в вузах, участие в семинарах, научно-практических конференциях. Кандидаты на обучение – наиболее квалифицированные рабочие и специалисты со стажем работы не менее 3 лет по результатам аттестации; молодые специалисты;
- стажировки с периодичностью не менее 1 раза в год в зависимости от финансовых результатов деятельности предприятия и наличия ресурсов;
- организацией системы обучения и стажировки предлагается заняться наиболее опытным специалистом, ответственным за обучение и переобучение, так как обучение кадров является основой кадровой стратегии.

2) Общее экономическое и психологическое образование, в том числе менеджмент, управление персоналом и коммуникативные навыки, общие юридические и экономические знания, компьютерная грамотность. В данном направлении наиболее действенными инструментами обучения являются краткосрочные курсы повышения квалификации при государственных вузах, имеющие профессиональную сертификацию и прошедшие аккредитацию, по различным направлениям – экономические, информационные.

Не смотря на высокий уровень процесса формирования кадрового состава, требуется дальнейшее его совершенствование практически на всех основных этапах. Кроме того, немаловажным условием успеха является разработка ключевых компетенций (профессиограмм и психограмм) для управленцев.

Наиболее существенным недостатком организации кадровой службы предприятия является отсутствие в структуре специалистов по адаптации, оценке и аттестации кадрового резерва. В связи с этим необходим социально-психологический подход к оценке кадрового резерва управленческого аппарата с целью постоянного контроля за изменениями требований

к личностным особенностям руководителя. Создание мониторинговых систем, имеющих разработанные стандарты соответствия требованиям должности – важная и актуальная задача. Оптимальным для управления персоналом является совмещение в одном лице руководителя и лидера, не всякий руководитель может стать лидером.

Мониторинг кадрового резерва представляет собой систему оценки кадрового потенциала предприятия. Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении, по результатам стажировок, характеристики. Каждый год проводится анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом проводится оценка деятельности каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, принимается решение об оставлении его в составе резерва или об исключении. Исключение из резерва кадров может быть произведено в связи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, выходом на пенсию и т.п.

Таким образом, основной целью реорганизации отдела кадров является введение двух штатных единиц способных обеспечить выполнение функций оценки, адаптации и аттестации кадрового резерва.

Предложения по реорганизации отдела кадров – ввести специалистов по адаптации, оценке и аттестации кадрового резерва с целью обеспечения непрерывного наблюдения и анализа расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение, аттестации и адаптации кадрового резерва.

Дополнением Отдела управления персоналом и подготовки кадров специалистом по адаптации, оценке и аттестации кадрового резерва позволит обеспечить процесс постепенного вхождения работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. При этом стоит уделять внимание адаптации кадрового резерва в рамках двух самостоятельных направлений. Первое направление включает первичную адаптацию, а именно приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Второе направление включает вторичную адаптацию, т.е. приспособление работников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности.

Адаптация кадрового резерва позволит уменьшить начальные затраты, обусловленные плохим знанием новым работником своего рабочего места, снизить чувство неопределенности у новых сотрудников. Следует также отметить возможность за счет адаптации обеспечить экономию времени руководителя и коллег по работе, поскольку проводимая по программе адаптация помогает экономить время каждого из них, адаптация будет способствовать развитию позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Введение двух штатных единиц по адаптации, оценки и аттестации кадрового резерва позволит обеспечить централизацию ответственности за разработку и контроль за выполнением планов. Распределение функций по группам ответственности позволит специалистам сконцентрироваться на определенном виде деятельности.

Дополнением отдела кадров функцией адаптацией позволит обеспечить процесс постепенного вхождения работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. При этом стоит уделять внимание адаптации персонала в рамках двух самостоятельных направлений. Первое направление включает первичную адаптацию, а именно приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Второе направление включает вторичную адаптацию, т.е. приспособление работников, уже имеющих опыт профессиональной деятельности.

Источниками финансирования указанных мероприятий является:

- нераспределенная прибыль прошлых лет;
- резервы предприятия, в т.ч. на развитие кадровой политики;
- фонд развития предприятия.

Новое штатное расписание будет включать на этапе создания 2 штатных единицы: ведущий специалист по адаптации кадров, ведущий специалист по оценки и аттестации.

Основной целью реорганизации отдела кадров является формирование нового штатного расписания, способного обеспечить выполнение функций адаптации, оценки и аттестации кадрового резерва.

ЛИТЕРАТУРА

1. Заика Т.Д., Лаврук Л.В. Построение эффективной службы управления персоналом в ОАО ХК «Якутуголь». // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – №4 / том 17 / 2007.
2. Кибанов А. Я Управление персоналом организации. – 4-е изд. Учебник. Издательство: Москва, ИНФРА-М., 2010 г.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М., 2007.
4. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. - М.: «Финпресс», 2007.
5. Касымова Ю.Н., Селина О.В. Прикладной аспект совершенствования системы формирования бизнес-ориентированной конкурентоспособности выпускников вузов [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/119-14625>.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Д-ра эк. н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: Издательство «Экзамен», 2006.
8. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Конкурс, 2007.
9. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. Изд. 2-е. М., 2007.
10. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебное пособие. СПб., 1999.

Рецензент: Рачек Светлана Витальевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономика транспорта», ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения».

Selina Olga Viktorovna

Federal Public State-financed Educational Institution of Higher Professional Education
«The Ural State University of Railway Transport (USURT)»
Russia, Ekaterinburg
E-mail: ovselina@bk.ru

Key factors and reserves of increase of labour productivity at the enterpris

Abstract. The article discusses the key factors in the evaluation of productivity and reserves of its increase. Because at present there is a need to improve the efficiency of labor in the enterprise, there is a high level it can be achieved, taking into account certain factors. Such as the creation of a career system, the introduction of real career planning and implementation process of education and training, the development and adoption of the system of training managers and specialists. Proposed measures allow to organize the coordinated cooperation in the whole structure of the Department of personnel management and training. Special attention is paid to the development of this Department in the enterprise. The work substantiates the feasibility of the reorganization of the personnel Department, namely the input of specialists on the adaptation, evaluation and certification of personnel reserve to ensure continuous monitoring and analysis of placement of managerial personnel, as well as the status of the reserve for the nomination, evaluation and adaptation of the personnel reserve. Adaptation of the personnel reserve will reduce initial costs due to poor knowledge of the new employee to your workplace, to reduce the uncertainty for new employees. The main purpose of the reorganization of the personnel Department is the formation of new staffing, the ability to carry out functions of adaptation, evaluation and certification of personnel reserve.

Keywords: productivity; career growth; career planning; training; staff training.

REFERENCES

1. Zaika Etc., Lawry L.V. building an effective management service manned in OJSC holding company Yakutugol. // Mountain information-analytical Bulletin (scientific and technical journal). No. 4 / volume 17 / 2007.
2. Kibanov A. I the Management staff of the organization. – 4-e Izd. Tutorial. Publications by the government: Moscow, INFRA-M, 2010.
3. Vesnin V.R. personnel Management. Theory and practice: Textbook. M., 2007.
4. Lukash, Y.A. Motivation and effective personnel management. - M.: "Fin-press", 2007.
5. Kasymova Y.N., Celina O.V. Applied aspect of improving the odds-ming business-oriented competitiveness of graduates [E-th resource] // Modern problems of science and education. - 2014. - №5. Access: <http://www.science-education.ru/119-14625>.
6. Personnel management: Textbook for universities / edited by T.U. Bazarova, B.L. Ore-mine. – M.: Banks and exchanges, UNITI, 1998.
7. Personnel management: Textbook for universities / Under the editorship of Dr. ek. N., Professor A.J. Ki-banova. – M.: Publishing House "Examination", 2006.
8. Fedorova, N.In. The organization personnel management: textbook. M: Con-course, 2007.
9. Rogozhin M.J. personnel Management. Ed. 2-E. M., 2007.
10. Tsvetayev V.M. Personnel management: textbook. St. Petersburg, 1999.