

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

О. В. Захарова

Черкасский государственный технологический университет, Украина

Э. Н. Придятько

*ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»,
г. Покровск, Украина*

Обосновано определяющее условие достижения эффективности деятельности современного промышленного предприятия. Конкретизированы этапы, факторы и составляющие достижения эффективности управления процессом формирования персонала промышленного предприятия.

Эффективное функционирование современного промышленного предприятия и организации любой хозяйственно-производственной направленности зависит от большого числа факторов внутреннего и внешнего характера, трансформационное влияние которых может иметь как положительную, так и отрицательную траекторию изменений. При этом из всего многообразия факторов влияния основополагающим стоит считать персонал, уровень компетентности которого определяет конкурентоспособность и маневренность субъекта хозяйствования на внутреннем и внешнем рынках, возможности его жизнедеятельности не только в современных условиях, но и на перспективу.

Рыночная среда накладывает на систему управления предприятием определенные жесткие рамки, выдвигает конкретные требования, от степени выполнения которых зависит его жизнеспособность, возможность развиваться, разрабатывать и внедрять инновации, что, в конечном счете, формирует устойчивость его финансово-экономического состояния. Именно поэтому способность предприятия к быстрому, даже скоростному,

изменению стратегической траектории своего развития является одним из ключевых факторов успеха в рыночной экономике. Достижение такого конкурентного преимущества возможно при совпадении трех основных составляющих: мотивированного, опытного и высококомпетентного персонала, способного быстро и результативно подстраиваться под постоянные изменения внешней и внутренней среды; инновационного продукта, спрос на который гарантированно будет высоким в ближайшей перспективе, и эффективного менеджмента, нацеленного на достижение сбалансированности производственного и человеческого векторов развития предприятия.

Определяющим фактором эффективности деятельности предприятия является профессионально-квалификационный уровень его персонала и кадровая обеспеченность всех звеньев технологического процесса и сфер управления. При этом особое внимание следует уделять качественной составляющей кадрового состава, его способности результативно решать конкретные антикризисные задачи и разрабатывать стратегические планы развития предприятия. Процесс практического достижения обозначенных целей является достаточно сложным и длительным во времени и состоит из различного рода процедур формирования персонала, которые в общем виде можно описать следующей последовательностью этапов:

1) оценка и планирование потребности в персонале по четко сформулированным и обоснованным производственной необходимостью требованиям – установление объективной потребности в персонале по каждому профессионально-квалификационному уровню с учетом технических, технологических и компетентных стратегических потребностей предприятия. При обосновании потребности в персонале необходимо учитывать обязательность осуществления процедур омоложения и повышения профессионального уровня кадрового состава, вероятность изменений спроса на продукцию предприятия на рынке и возможности кардинального перепрофилирования деятельности предприятия;

2) набор, подбор и прием персонала на предприятие – процедура поиска кандидатов на вакантные должности и рабочие места с привлечением всех возможных источников и кадровых технологий; проведение на профессиональной основе разноуровневого отбора из имеющихся претендентов тех лиц, которые в наибольшей степени подходят под заявленные предприятием требования; документальное оформление кадровых процедур принятия претендента на вакантную должность или трудоустройство на рабочее место;

3) адаптация и профессионально-личностная интеграция принятого работника в трудовой коллектив – система мероприятий, направленных на быструю и результативную социально-психологическую и профессиональную адаптацию нового работника в коллективе и на предприятии, достижения новым работником оптимального уровня производительности труда в соответствии с его личными возможностями и предельными показателями рабочего места;

4) становление, коллективное воспитание и процедуры профессионального развития персонала – введение системы непрерывного профессионального развития персонала в направлении формирования наиболее значимых для должности компетенций; стимулирование личностного развития работников; введение коллективных мероприятий, направленных на сплочение профессиональных коллективов предприятия с целью их естественного превращения в команду и достижения на этой основе синергетического эффекта;

5) планирование и реализация карьерного роста каждого работника – внедрение действенной системы кадрового резерва, обеспечение его функционирования, актуальности, перспективности и организационно-управленческой поддержки; разработка плана карьерного роста для ключевых работников каждого структурного подраз-

деления предприятия; своевременное осуществление процедур кадровой ротации сотрудников;

б) система мотивации персонала, направленная на достижение высоких коллективных результатов труда – обоснование мотивационного профиля работника предприятия каждого профессионально-квалификационного уровня и дифференциация применения различных мотивационных инструментов в процессе управления персоналом с целью достижения максимальной отдачи.

Каждый из выделенных этапов должен осуществляться как последовательно, так и параллельно, тем самым обеспечивая непрерывность процесса формирования персонала предприятия и создавая благоприятные условия для достижения его эффективности в кратчайшие сроки. При этом основным условием эффективности процесса формирования персонала предприятия следует считать совпадение поведенческих и результирующих характеристик деятельности профессионального коллектива с признаками состояния «команда» на всех уровнях управления, что будет способствовать достижению синергетического эффекта от компетентного взаимодействия ее участников.

В основе обеспечения эффективности процесса формирования персонала одну из ключевых ролей играет выбранный на предприятии подход к подбору персонала. В общем случае специалистами по управлению персоналом может быть выбран один из трех вариантов развития событий. В первом случае ставка делается на молодых и амбициозных, однако еще неопытных выпускников учебных заведений разного уровня аккредитации в зависимости от требований рабочего места, которые еще не достигли стереотипов мышления и стремятся наиболее результативно пройти первые этапы профессионального становления на данном предприятии. Использование данного подхода при минимальных стартовых затратах, связанных с поиском и наймом персонала, требует значительных инвестиций в профессиональное становление нового работника, которое может затянуться на годы, но в результате должно принести достаточно высокий уровень финансово-экономической окупаемости. Однако достигнуть такой окупаемости возможно только через определенный, достаточно длительный, период времени, что, несомненно, является фактором риска полной или частичной потери инвестиций в человеческий капитал.

Второй подход связан с ориентацией на поиск на вторичном рынке труда высокопрофессиональных специалистов и талантов с мощным практическим опытом работы, которые способны даже без периода адаптации генерировать идеи для внедрения ожидаемых изменений и легко их реализовывать на практике. Выбор данной стратегии требует достаточно больших затрат денег и времени на этапе поиска и трудоустройства соответствующего специалиста, а далее инвестиции в человеческий капитал будут направляться исключительно на цели поддержания на должном уровне тех знаний и навыков, которыми уже обладают новые работники. В этих условиях срок и размер окупаемости инвестиций в человеческий капитал будет зависеть от масштаба тех изменений, которые были внедрены в производство новым работником.

Третий подход основан на минимизации рисков и максимизации выгод от двух описанных выше стратегий и базируется на принципах сбалансированности и рационального совмещения, т. е. одновременном поиске и привлечении на предприятие опытных профессионалов и креативной молодежи. Такой подход позволит повысить конкурентоспособность предприятия не только в оперативном плане, но и на перспективу. При этом задача высшего руководства будет состоять в обосновании оптимального количественного соотношения этих двух категорий работников в зависимости от достигнутых условий функционирования предприятия.

В то же время независимо от выбора кадровой стратегии набора персонала очень большое значение для эффективного процесса его формирования имеет создание на предприятии системы профессионального развития персонала. При этом с целью достижения устойчивых положительных тенденций выбранная стратегия профессионального развития персонала должна базироваться на мировых требованиях придания обучению характера непрерывности или же закрепления на предприятии принципа «образование в течение всей жизни». Только при максимально четком соблюдении указанного условия можно создать комфортный морально-психологический микроклимат в коллективе и благоприятную мотивационную среду, которые среди прочего являются обязательным условием перспективного стратегического развития предприятия.

При этом сама система профессионального развития может базироваться как на внутренних, так и на внешних по отношению к предприятию базах обучения. В зависимости от выбора будут меняться размеры расходов на процедуру организации учебного процесса и ожидаемые объемы приобретенных стажерами знаний. Поэтому с целью получения оптимального соотношения между затратами и результатами целесообразным является обоснование категорий персонала, которые должны пройти внутреннее или внешнее обучение с заблаговременным моделированием ожидаемых приобретенных знаний в каждом случае. Проведение по результатам обучения опроса всех заинтересованных лиц позволит выявить его практическую полезность.

Еще одним важным внутренним фактором обеспечения эффективности процесса формирования персонала является созданный на предприятии морально-психологический микроклимат. Руководство должно использовать все возможности для того, чтобы пребывание работников в трудовом коллективе в рабочее время или за его пределами сопровождалось исключительно их положительными эмоциями, что естественным путем создаст условия для мотивации к высоким результатам труда, вдохновения к разработке и внедрению инновационных идей, стремления к конкурентному лидерированию подразделения на предприятии, а предприятия в регионе и т. д. При выполнении названных условий будет наблюдаться рост лояльности персонала к руководству и самому предприятию.