



Микроэкономика

Оксана ГУГУЛ

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СПИРТОВОЙ ОТРАСЛИ**

Резюме

Определена необходимость разработки путей оптимизации процесса управления развитием персонала, в частности, обоснована потребность создания Консалтингового центра по управлению развитием персонала, сформированы задачи, функции, принципы деятельности.

Ключевые слова

Консалтинг, управление, развитие персонала.

Классификация по JEL: J53.

© Оксана Гугул, 2011.

Гугул Оксана, аспирант, Тернопольский национальный экономический университет, Украина.

Постановка проблемы в общем виде. Оценку эффективности разрабатываемых научных положений, а также меры по совершенствованию управления проверяют путем их внедрения на практике. С этой целью в организациях формируют структурные подразделения для реализации стратегических функций управления развитием персонала. Задачи самостоятельных структурных подразделений заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности управления развитием персонала в организации.

Однако анализ практики управления персоналом показал, что реализацию функции управления развитием персонала предприятий возлагают на отделы кадров, выполняющие только функции учета по найму и освобождению работников, повышению квалификации, переподготовке персонала. Они структурно отделены от отделов организации труда и заработной платы, отделов охраны труда и техники безопасности, юридических отделов и других подразделений, которые также выполняют отдельные функции управления персоналом.

При этом службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в отношении решения задач по управлению развитием персонала, потому что отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами кадровой работы.

В таких условиях эффективным средством совершенствования управления развитием персонала является консультационно-методическая поддержка консалтинга.

Выделение нерешенной части проблемы и обзор публикаций. В научной литературе проблематика функционирования рынка консалтинговых услуг освещена в трудах известных ученых, экономистов и практиков, среди которых есть зарубежные (М. Кубр, Д. Майстер, Ф. Стееле) [1; 2; 3] и отечественные (В. Верба, В. Коростелев, Т. Решетняк, О. Трофимова, Ю. Чернов) [4–7] научные деятели. Отдавая должное результатам научных исследований, следует констатировать тот факт, что в литературных источниках отсутствуют комплексные исследования становления и функционирования рынка консалтинговых услуг в сфере кадровой работы. Нерешенность указанной проблемы предопределила цель данного исследования.

Цель работы. Обоснование концепции изменения организационной структуры предприятия в связи с реструктуризацией и интеграцией с другими субъектами хозяйствования, с целью формирования единой системы стратегических зон хозяйствования, реализации совместных мероприятий

по усилению кадрового потенциала, оптимизации финансовых потоков на принципах консалтинга.

Основная часть работы. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, предопределяет необходимость более широкого привлечения внешних консультантов в качестве интеллектуальных ресурсов и их комплексное использование для повышения эффективности управления развитием персонала организаций, в частности:

1. Обеспечения всех участков управления специалистами необходимого уровня квалификации.
2. Достижения высокой производительности персонала управления и организации в целом.
3. Создания мотивации работника на высокопродуктивный труд.

Для устранения основного недостатка услуг прямого внешнего консалтинга, который несет в себе определенную угрозу для конфликта интересов, способную дезорганизовывать работу, предлагается новая технология управления развитием персонала на принципах консалтинга путем постоянного обучения работников подразделений управлению персоналом предприятиями спиртовой отрасли и их использования в качестве внутренних консультантов. Суть технологии заключается в том, чтобы создать такие виртуальные условия, при которых на основе фактических показателей моделируются ключевые моменты деятельности организаций спиртовой отрасли, что делает возможной разработку эффективных типичных мер по развитию и оценке персонала с учетом их индивидуальных характеристик и с привлечением внешних консультантов.

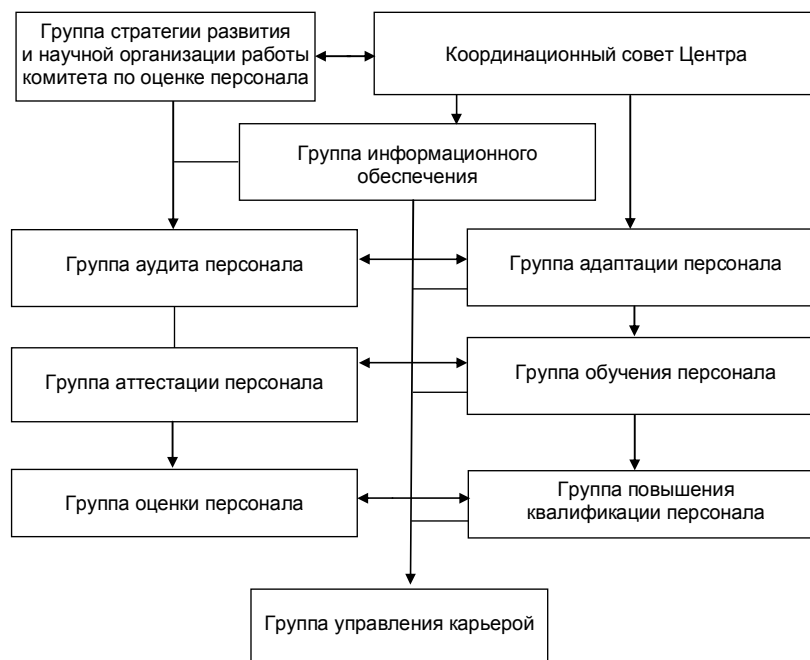
В соответствии с полученными результатами формируют базу знаний, которая составляет методическую основу обучения внутренних консультантов. Для повышения эффективности обучения создают проблемную рабочую группу из внешних и внутренних консультантов.

Для уменьшения затрат на консалтинг отдельные подразделения по управлению развитием предприятий спиртовой отрасли предлагается объединить для создания консалтингового отраслевого центра по управлению развитием персонала.

Ориентировочная структура Консалтингового центра по управлению развитием персонала (далее – Центр) представлена на рис. 1, которая зависит от специфики его функций и может изменяться. Деятельность Центра включает: определение цели, сроков, объема, прогнозируемых результатов оценки персонала, нормативное оформление процесса оценки, экспертизу внутренних распоряжений, приказов, регламентирующих данную работу в соответствии с КЗПП.

Рисунок 1

**Структура Консалтингового центра
по управлению развитием персонала**



Конкретные цели, механизмы их достижения и меры программы по управлению развитием персонала в Центре определяются поэтапно в ходе реализации программы. При этом цель каждого этапа определяется непосредственно перед осуществлением соответствующего этапа на основе анализа текущей ситуации и результатов предыдущего этапа.

Концепция программы определяет «постоянную часть» этих целей и способов их достижения, разрабатывающуюся на каждом этапе программы, а стратегия – принципы формирования «переменной части» в соответствии с ситуацией. Концепция и стратегия разрабатываются на весь период действия программы.

Работа Центра формируется на основе сбора персональной кадровой информации, путем проведения кадрового аудита, содержащего полный анализ кадрового состояния предприятий спиртовой отрасли региона:

- оценку уровня обеспечения кадрами предприятий отрасли;

- аттестацию степени готовности предприятий к развитию путем выделения перспективных сотрудников и типа их мотивации;
- рекомендации по конкретным кадровым программам (по набору новых работников, планированию карьеры, повышению квалификации, по повышению производительности труда и стимулированию);
- предоставление результатов в формализованном и унифицированном виде.

Основными принципами функционирования Центра являются:

- моделирование управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития предприятия или отдельных подразделений, которая базируется на материалах реальных проблем;
- моделирование типичных деловых ситуаций, характерных для деятельности конкретных подразделений, что позволит оценить уровень профессионализма участников, их компетенцию и организационные способности.

Обязательным условием эффективного управления развитием персонала является формирование информационной системы и процедуры обработки информации по управлению. Данные, полученные в ходе проведения разнообразных процедур, формализуют и превращают в информацию следующим образом:

- 1) первичная обработка результатов тестов и испытаний качества персонала;
- 2) перечисление полученных результатов в индикаторы по критериям оценки;
- 3) оценивание-пересчет индикаторов в балльную шкалу оценки по критериям;
- 4) сопоставление бальной оценки, полученных по одному критерию, в разных процедурах, формирование итоговой бальной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценки персонала предприятий спиртовой отрасли региона;
- 5) содержательные описания уровня развития личностно-деловых качеств претендента, формирование общего ввода и рекомендации по дальнейшему использованию и развитию персонала предприятий спиртовой отрасли региона;
- 6) подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых – ранжированных карт распределения потенциала персонала и его развития;
- 7) создание итогового отчета по каждому индивидууму;

8) информирование о вакансиях, а также происходящем перемещении и продвижении, удовлетворяющим таким условиям:

- информация предоставляется не менее чем за пять-шесть недель до объявления о наборе извне;
- правила избрания открыты и обязательны для всех;
- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и понятно;
- работники, претендующие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

На наш взгляд, программа сотрудничества предприятий спиртовой отрасли региона с консультационным центром по управлению карьерным ростом, должна включать в себя такие услуги:

1) предоставление информации о вакантных местах всех предприятий отрасли региона;

2) квалификационные требования, согласно которым служащие могут претендовать на эти места;

3) помощь работникам для достижения необходимого уровня квалификации и реализации карьеры;

4) консультирование по осознанному диалогу между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего влияния следует регулярно предлагать, они должны быть открытыми для всех работников и модифицироваться, если мониторинг доказал необходимость перемен.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, возникающими на предприятиях спиртовой отрасли региона. Персонал Центра помогает претенденту сформулировать реалистические цели, отображающие действительно сильные и слабые стороны его личности. На основе этой информации каждый самостоятельно устанавливает личные задачи и цели карьерного продвижения.

Для предоставления консультационных услуг сотрудникам предприятий спиртовой отрасли региона по развитию своей карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. В настоящее время наиболее широко распространенным является неформальное консультирование специалистами-персональщиками и непосредственными руководителями. Более формальными мерами, которые быстро распространяются, но меньше применяются практиками, могут быть специальные

семинары в Центре. Наличие Центра способствует неформальному варианту консультирования сотрудников по поводу развития карьеры.

Консультация со стороны руководителя должна быть частью оценки выполнения обязательств работником. Характерной чертой оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику понять не только, насколько он хорошо работает, но и чего он может достичь в будущем – таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения персонала.

Совершенствование управления карьерным процессом на предприятиях спиртовой отрасли региона должно базироваться на двух основных положениях.

Во-первых, субъектами управления должны быть сами участники карьеры – менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, коучи). Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней.

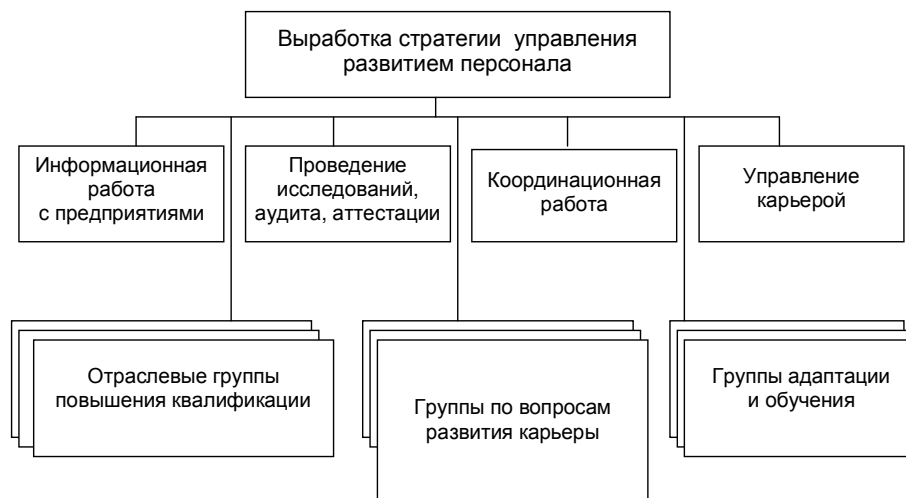
Во-вторых, структура управления карьерой должна быть неотъемлемой составляющей системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, а функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в отрасли управления карьерой по привлечению консультантов. Руководители обязаны предоставлять своим подчиненным информацию о потребностях и возможности карьерного роста не только в пределах в границах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации. При этом задача консультантов заключается в координировании, консультационном обеспечении процесса управления карьерой, снижении степени субъективизма в принятии решений по оценке и продвижению персонала.

Практическая значимость формирования и использования резерва кадров через Центр – значительное расширение практики конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных должностей руководителей нижнего и среднего уровней. В целом необходимо отметить, что консультирование по вопросам карьерного роста способствует руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки использованных методов и системы мотивации.

Центр, кроме оценки профессионально-квалификационных способностей кандидатов, предоставляет рекомендации для разработки конкретных программ управления карьерой, повышения квалификации в группах обучения и создает близкие к производственным условия тестирования и аттестации, на основе которых формирует базу данных о стратегическом менталитете сотрудников, способности работать в управленческой команде. Схема функционирования Центра представлена на рис. 2.

Рисунок 2

Функциональная схема Центра



Основные задачи Центра определяют в Учредительном соглашении, которое должно включать:

- отработку технологии и инструментов управления отраслевым процессом развития персонала;
- совершенствование механизма разработки и внедрения технологии развития персонала;
- проведение работ по анализу нормативно-правовой базы и ее совершенствования в соответствии с основными целями развития персонала в отрасли;
- проведение работ по координации «Программы развития персонала» в спиртовой отрасли и на перспективу;
- организация аудита на предприятиях спиртовой отрасли;
- информационное обеспечение развития персонала в рамках общепромышленной информационной системы;
- организация учебной, информационной деятельности по вопросам адаптации, обучения и повышения квалификации.

Все направления работы Центра координируются при формировании и реализации региональной политики в сфере развития персонала, относительно:

- проведения работ по координации региональной программы развития персонала;
- участия в разработке, утверждении и реализации программ предприятий отрасли;
- проведения мероприятий, направленных на учет интересов при реализации региональных программ для обеспечения равноправного участия в соответствии с финансированием, которое выделяется в рамках реализации программ развития персонала;
- формирование региональной инфраструктуры управления развитием персонала, в том числе функциональных подразделений Центра;
- реализация комплексных региональных проектов развития персонала предприятий спиртовой отрасли региона.

Разработка и реализация таких комплексных проектов должна осуществляться под прямым руководством Центра. Стартовое финансирование комплексных проектов предусматривается осуществлять путем целевого направления средств предприятий спиртовой отрасли региона.

Межведомственные проблемные рабочие группы и группы управления подготовкой руководителей и специалистов, в первую очередь, работающих в отрасли, организовываются для решения конкретных задач и после их выполнения расформируются.

Задача отраслевых рабочих групп повышения квалификации сводятся к выработке стратегии и тактики деятельности, разработке концепций, идеологии, методологии совершенствования управления и выработке предложений, которые следует включить в план управления развитием персонала предприятий.

Степень достижения соответствующих показателей развития персонала оценивается подготовленными специалистами межведомственной проблемной рабочей группы. На основе этой оценки делают выводы по пригодности тех работников, которых оценивают и аттестуют для выполняемой работы, продвижения по службе либо предоставления индивидуальных консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

Выводы. Учитывая вышеизложенное, можно выделить такие преимущества оценки персонала консультантами Центра:

- каждый претендент оценивается несколькими специально подготовленными специалистами спиртовой отрасли региона;
- каждый специалист оценивает нескольких претендентов, что позволяет минимизировать возможную необъективность и исполь-

зовать перекрестные оценки для повышения вероятности результатов;

- фазы «наблюдение» (процесс обучения) и «оценка» (как конечный результат) «разорваны» во времени для достижения большей объективности.

Процедура тестирования персонала в Центре должна предусматривать создание системы, направленной, в основном, на выявление фактического потенциала персонала по многим критериям, что, в свою очередь, повлияет на его успешное развитие.

Литература

1. Кубр М. Управленческое консультирование: В 2 т. / М. Кубр. – М., 1992. – 316 с.
2. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом: Материалы для обсуждения // www.davidmaister.com.
3. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA. University Massachusetts Press, 1975. – 256 p.
4. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
5. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг // www.cfin.com.
6. Чернов Ю. В., Комишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: Учебн. пособие / Ю. В. Чернов, С. В. Комишин, А. И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс. 2003. – 272 с.
7. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
8. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні / А. Жуковська // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1. – С. 51–56.
9. Філіпович А. Ситуаційні центри / А.Філіпович // Корпоративні системи. – 2003. – № 26.

Статья поступила в редакцию 3 февраля 2011 г.