

**Совершенствование мотивационного механизма, направленного на
повышение уровня квалификации работников служб
внутрифирменного планирования**

Основой деятельности предприятия является его интеллектуальный капитал. Уровень интеллектуального капитала и эффективное его использование предопределяет успешное функционирование предприятия на рынке товаров и услуг.

Интеллектуальный капитал можно расценивать как все то, что имеет стоимость для предприятия и заключено в его работниках или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры, включая знания и навыки конкретных людей, нормы и системы ценностей, базы данных, методологии, программное обеспечение, производственный опыт, лицензии, торговые секреты.

Главная задача управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы заставить интеллектуальный капитал работать на предприятие, использовать «спираль знаний», в которой каждый виток знаний организуется на более высоком уровне.

В современных условиях обладание человеческими ресурсами высокого качества лежит в основе конкурентоспособности предприятия, поскольку знания и навыки сотрудников предприятия, их профессиональные качества являются инструментарием, позволяющим создавать интеллектуальную продукцию, технологии коллективной работы, бизнес-технологии, определяющие стратегию предприятия на рынке товаров и услуг.

Авторы В.П. Багов, Е.Н. Селезнев, В.С. Ступаков рассматривают человеческие ресурсы персонала предприятия, как часть нематериального фактора, которые слагаются из объема полученных знаний, навыков, опыта, профессиональных качеств и интеллектуального развития каждого специалиста, работающего на предприятии [1, с.11].

Т.Г. Скурихина и П.Ю. Видмер отмечают, что человеческие ресурсы складываются из ресурсов конкретных личностей (персонала предприятия), социально-психологических ресурсов и духовных ресурсов (организационной культуры) [4, с. 128].

И.С. Маликов раскрывает специфику человеческих ресурсов, которая в отличие от материальных ресурсов предприятия, заключается в следующем.

Во-первых, люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и людьми является двухсторонним.

Во-вторых, человек способен к совершенствованию и развитию, что является долговременным источником повышения его интеллектуального уровня.

В-третьих, человек определяет конкретный вид деятельности, осознанно ставит перед собой цели [3, с.112].

Характерная черта современного производства – наличие компонента «интеллектуальный потенциал», который становится ключевым ресурсом развития предприятия.

Интеллектуальный потенциал сотрудников служб внутрифирменного планирования можно рассматривать как способность работников к генерированию идей, направленных на решение поставленных задач. Руководитель службы анализирует идеи сотрудников и направляет их усилия на реализацию перспективных предложений.

Традиционная схема подготовки молодого специалиста реализуется по схеме: теория – практика – навыки – самостоятельная работа, т.е. по этой схеме готовится специалист – «исполнитель».

В современных условиях главный специалист предприятия должен самостоятельно организовать систему внутрифирменного планирования на предприятии и обеспечить контроль исполнения планов.

Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся факторами создания новых управленческих технологий, использования современных методов, инструментов внутрифирменного планирования. Высокая квалификация, знания и способности специалистов являются необходимым условием продуктивной деятельности предприятий. От работников планово-экономических служб на предприятиях требуется не простое повторение ранее полученных профессиональных умений, навыков, способов профессиональной деятельности, а готовность к творческому саморазвитию в профессиональном и личностном плане. В современных условиях исполнительность специалиста должна сочетаться с организаторскими способностями. Умение воспринимать новые идеи, также важно как способность их генерировать, развивать и практически применять для повышения уровня планирования.

Образование, интеллектуальный потенциал, уровень квалификации и компетенции становятся основными показателями, характеризующими качество человеческих ресурсов на современном предприятии.

Компетенция может быть определена как круг вопросов, в которых исполнителю необходимо быть осведомленным для эффективного выполнения работы. Компетентность – показатель, который оценивает осведомленность человека в конкретных вопросах на конкретной должности.

Компетентностный подход, который в настоящее время положен в основу разрабатываемых общеобразовательных и профессиональных стандартов, позволит определить уровень соответствия занимаемой

должности специалистов планово-экономических служб: их личных качеств, способностей, квалификации.

Как показывает практика, качество внутрифирменного планирования зависит не только от компетенции специалистов, но и действующей системы повышения квалификации, возможности реализации личных целей, их сочетания с целями предприятия, а также наличия социальных гарантий («социального пакета»).

Рассматривая человеческий фактор как основной ресурс предприятия, следует отметить, что качество человеческих ресурсов непосредственно зависит от мотивационных факторов.

Существенными факторами мотивации являются:

- система оплаты труда, связанная непосредственно или косвенно с результатами работы предприятия;
- система премирования, направленная на выполнение определенных плановых показателей;
- кадровая политика, в том числе подбор, продвижение и система обучения кадров;
- система повышения квалификации и возможность профессионального роста, нахождение в резерве на вышестоящую должность;
- гарантированный «социальный пакет» работникам предприятий;
- методы работы с командами специалистов, способствующие развитию личностного потенциала сотрудников и более эффективному использованию психологических аспектов человеческих отношений;
- сложившиеся традиции, нормы, доминирующие ценности, стиль поведения, организационный и психологический климат в коллективе.

Если на предприятии работают квалифицированные специалисты с хорошо мотивированными целями, то представляется возможным достижение намеченных целей. В противном случае следует добиваться улучшения кадровой работы, так как будущая деятельность предприятия будет подвергаться опасности.

Качественное планирование во многом зависит от уровня подготовки специалиста, его умения применять теоретические знания и практические навыки в условиях рыночного планирования, использования современных технологий, систем, инструментов и методов планирования.

С целью оценки действующей системы повышения квалификации кадров, выявления существующих проблем внутрифирменного планирования на предприятиях Алтайского края, нами было проведено анкетирование среди работников планово-экономических служб девяти крупных и средних машиностроительных предприятий Алтайского края. При проведении исследования применена методика оценки системы показателей качества трудовой жизни, предложенная А.П. Егоршиным [2, с.497-499].

Нами было опрошено 48 человек, из которых 18 человек имеют возраст до 35 лет (37,4%), 15 человек - от 35 до 50 лет (31,3%), 15 человек - старше 50

лет (31,3%). Большинство респондентов, 33 человека (68,8%) имеют высшее образование, 3 человека (6,2%) – незаконченное высшее, 12 человек (25%) – среднее специальное.

По результатам анкетирования, обучение на курсах повышения квалификации из числа опрошенных прошли 21 человек (43,8%). Активная работа с кадрами проводилась лишь на ОАО «Алтайвагон», на котором 11 человек из 12 опрошенных регулярно повышали свою квалификацию. На остальных машиностроительных предприятиях на курсах повышения квалификации обучалось всего по 1-3 человека.

Данные опроса свидетельствуют, что переподготовка специалистов на многих машиностроительных предприятиях Алтайского края не проводилась более 10 лет, кроме того, выявилась тенденция: переподготовку на курсах повышения квалификации проходят в основном молодые специалисты.

На наш взгляд, в условиях хозяйственных преобразований, повышения требований к уровню и качеству внутрифирменного планирования, постоянного изменения нормативной и законодательной базы, переподготовка кадров должна охватывать все возрастные категории специалистов, в том числе и специалистов, имеющих огромный практический опыт. Это подтверждается результатами опроса: 8 человек в своих предложениях по улучшению системы внутрифирменного планирования отметили необходимость постоянного повышения квалификации работников плановых служб.

На вопрос, состоите ли Вы в резерве на вышестоящую должность, положительно ответил лишь 1 человек (2,3%). Это говорит о том, что на предприятиях машиностроения работающие специалисты не рассматриваются в качестве резерва трудовых ресурсов на вакантные должности. Таким образом, у данной категории работников отсутствует заинтересованность в перспективах профессионального роста.

Опрос также показал, что на предприятиях применяются модели устаревших компьютеров, отсутствуют внутрифирменные компьютерные сети, что косвенно свидетельствует о финансовых затруднениях исследуемых предприятий.

С целью повышения качества внутрифирменного планирования, на предприятиях должна быть возобновлена постоянно действующая система подготовки и переподготовки персонала, курсы повышения квалификации кадров и подготовки резервного состава специалистов.

Использование системы переподготовки кадров с целью повышения интеллектуального потенциала предприятия, внедрение моделей мотивации, направленных на достижение поставленных целей, применение компетентностного подхода для оценки уровня квалификации специалистов, в конечном счете, повышает уровень внутрифирменного планирования, позволяет создать динамично работающее предприятие.

В связи с интеграцией российских предприятий в мировой рынок продукции и услуг появилась необходимость в создании профессиональных стандартов, т.е. правил разработки должностных инструкций, представлений о том, что должен делать человек.

В настоящее время эквивалентами профессиональных стандартов в России являются Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) и Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ).

ЕТКС определяет уровень знаний и умений работника, его профессиональную компетенцию, определяет исполнительские функции работника без учета конкретных условий труда, степени сложности, оборудования и технологии работы.

ОКЗ представляет собой систематизированный перечень видов трудовой деятельности, позволяющий достигнуть единообразия из наименований и обеспечить возможность проведения статистических сравнений, учета и анализа. Критерием квалификации является уровень образования (профессиональная подготовка) и опыт (стаж) практической работы, которые в совокупности образуют необходимые предпосылки для выполнения работы определенной сложности. В ОКЗ выделено 4 уровня квалификации. Первый уровень квалификации соответствует основному общему образованию и среднему общему образованию; второй уровень квалификации – начальному профессиональному образованию; третий – среднему профессиональному образованию; четвертый – высшему профессиональному образованию и послевузовскому профессиональному образованию.

Таким образом, процесс переподготовки кадров не находит отражения в существующей системе профессиональной подготовки.

Для сравнения, основными элементами Европейской системы квалификаций являются:

- «система координат», где результаты обучения распределены по 8 уровням, (каждый уровень имеет собственное описание, основанное на 3-х характеристиках: знания, умения и широкие компетенции), позволяющим осуществить сравнение национальных систем квалификаций для обеспечения сопоставимости пройденного обучения;

- «поддерживающие инструменты» (это - Европейская система переноса зачетных единиц, документ Europass, база данных Ploteus, содержащая перечень возможностей обучения);

Уровни 5-8 относятся к высшему образованию (третичное неуниверситетское, степень бакалавра, степень магистра, докторская степень), эти уровни учитывают 3 цикла высшего образования, определенные в ходе Болонского процесса.

Формальное обучение на уровне 7 обычно проводится в специальных институтах высшего образования на базе и в развитие образования, полученного на уровне 6. Отраслевые и профессиональные организации

обеспечивают признание обучения данного уровня, полученного в трудовой среде. Эти уровни квалификации могут быть достигнуты профессионалами и менеджерами высокого уровня.

Квалификации уровня 7 ассоциируются со вторым циклом квалификаций высшего образования (в терминологии Болонского процесса).

Квалификации уровня 7 обычно ассоциируются с самостоятельной работой совместно с другими людьми того же уровня квалификации или выше. Есть возможность работать или обучаться по индивидуальному плану. Обычно предполагается определенное руководство обучающимся со стороны других, работающих на более высоком уровне в данной области.

Квалификации уровня 7 обеспечивают доступ к занятости и карьерному росту в области специализации или в смежной области, открывают доступ к следующему уровню высшего образования (возможность обучаться дальше по области специализации).

Зарубежная система профессиональной подготовки более гибкая, т. к. она учитывает повышение квалификации специалистов на рабочих местах и самостоятельно, и дает возможность оценки знаний и навыков, полученных специалистом.

В настоящее время в России наметился поворот к сближению через обновляемые государственные общеобразовательные стандарты образовательных интересов и потребностей личности, общества, государства и работодателя. Формируется понятие, что все образовательные стандарты должны быть сформированы на основе профессиональных стандартов.

Использование системы повышения квалификации подразумевает разработку оценок качества профессиональной подготовки специалиста. Должна работать постоянная система: экзамен, оценка и допуск к работе. При отсутствии допуска осуществляется направление на переподготовку. По нашему мнению, такой процесс должен происходить периодически через систему сертификации специалистов предприятия, включающую оценку знаний, навыков специалистов, и их соответствие определенным требованиям или критериям.

Сертификация персонала на соответствие требованиям профессиональных стандартов должна стать базовой основой системы управления качеством продукции, товаров, работ и услуг, в том числе и образовательных, которые определяют темп и уровень развития человеческих ресурсов в целом.

Проведенные нами исследования показывают, что главной проблемой внутрифирменного планирования является отсутствие необходимой связи между стратегическим и тактическим планированием, поскольку на большинстве предприятий стратегические планы или не разрабатываются, либо процессы стратегического и тактического планирования идут параллельно, хотя стратегическая цель развития фирмы должна выстраивать тактику ее достижения. Планирование должно быть непрерывным и

основываться на системе «вложенных» планов: стратегический план должен конкретизироваться в тактическом плане, а тот, в свою очередь, в оперативном плане. Именно скользящее планирование обеспечивает гибкость планов. При этом процесс планирования должен быть непрерывным.

Одной из проблем внутрифирменного планирования является некачественная проработка и несогласованность производственных, маркетинговых и финансовых планов, которая показывает функциональную разобщенность подразделений предприятия, участвующих в планировании.

Поэтому, в первую очередь, необходима организационная перестройка: разработка регламента планирования и уточнение должностных обязанностей сотрудников.

Резюмируя, подчеркнем, что процесс внутрифирменного планирования должен осуществляться по определенной методике на базе разработанного единого стандарта внутрифирменного планирования, регламентирующего порядок внутрифирменного планирования, вертикаль и горизонталь подразделений предприятия, участвующих в планировании, форм разрабатываемых документов, правил представления отчетности, контроля выполнения разрабатываемых планов и их корректировки.

Результаты проведенного нами исследования показывают необходимость дальнейшего совершенствования процесса управления человеческими ресурсами на машиностроительных предприятиях Алтайского края, включающего применение существующих систем изучения способностей работников, их профессионального и должностного продвижения в соответствии с деловыми и личностными качествами, расширения возможности материального и морального стимулирования.

При подборе и проведении аттестации кадров должны учитываться не только основные характеристики персонала (стаж работы, возраст, пол, процент текучести кадров), но и необходим учет интеллектуального потенциала сотрудников, уровня образования, квалификационно-профессиональной подготовки специалиста, уровня социально-психологической и духовной культуры в коллективе.

Литература:

1. Багов В.П., Селезнев Е.Н., Ступаков В.С. Управление интеллектуальным капиталом: Учеб. пособие. – М.: ИД «Камерон», 2006. – 248 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
3. Маликов И.С. Сущностная характеристика основных экономических категорий, отнесенных к системе оценки персонала организаций / Менеджмент и маркетинг в системе рыночных отношений: сб. ст./под общ. ред. В.И. Беляева. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2005. – 193 с.

4. Скурихина Т.Г., Видмер П.Ю. Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации/ Менеджмент и маркетинг в системе рыночных отношений: сб. ст./под общ. ред. В.И. Беляева. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2005. – 193 с.

Справка об авторе:

1. Воронова Надежда Анатольевна, статья «Совершенствование мотивационного механизма, направленного на повышение уровня квалификации работников служб внутрифирменного планирования».

Место работы: Всероссийский заочный финансово-экономический институт, филиал в г. Барнауле, старший преподаватель. Адрес: г. Барнаул, пр. Ленина 54, филиал ВЗФЭИ в г. Барнауле, региональная кафедра финансов и кредита, тел.36-18-38.