

Профессиональное развитие персонала фирмы по производству ракетно-космической техники

© 2012 Д.А. Шелоков

кандидат экономических наук

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. академика С.П. Королева

(национальный исследовательский университет)

E-mail: Dima-shhelokov@yandex.ru

Выделены типы управлений, представлена система классификации задач управления развития персонала, и дана характеристика работы с кадрами в крупном промышленном комплексе по производству ракетно-космической техники.

Ключевые слова: развитие персонала, типы управлений, персонал, адаптация, мотивация персонала, иерархия потребности.

Эффективная инновационная политика фирмы требует квалифицированных сотрудников - одним из важнейших аспектов инновационного развития фирмы является развитие персонала. Поэтому настоящая работа посвящена рассмотрению методов управления развитием персонала организации.

Если говорить об управлении организационной системой (ОС), то в теории управления организационными системами выделяют следующие типы управлений:

- управление составом участников;
- управление структурой;
- мотивационное управление (управление мотивами и предпочтениями);
- институциональное управление (управление ограничениями и нормами деятельности);
- информационное управление (управление информацией, используемой при принятии решений).

В рамках такой классификации управление развитием персонала может рассматриваться, в первую очередь, как управление составом ОС. Однако при осуществлении этого управления не исключается использование и других перечисленных выше типов управления.

В современных российских фирмах направленность личности (наверное, это самая слабо формализуемая компонента) редко является предметом развития, что представляется недальновидным, так как долгосрочные "инвестиции" в человеческий капитал эффективны со стратегической точки зрения (что подтверждается, например, кадровой политикой многих крупных японских компаний).

Большинство управленческих воздействий на практике направлено на такую подструктуру, как

опыт, что, с точки зрения организации, соответствует профессиональному развитию личности. Поэтому основное внимание уделяется именно моделям и методам профессионального развития.

Под управлением развитием персонала будем понимать воздействие на сотрудников организации, осуществляемое с целью повышения эффективности их деятельности с позиции интересов данной организации.

Следует подчеркнуть, что речь идет о повышении эффективности деятельности (динамический аспект), в то время как для побуждения к деятельности достаточно ограничиться стимулированием.

Существуют и другие определения развития персонала, например:

"Система развития персонала - совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач; и для оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой" -

или:

"Развитие персонала - совокупность организационно экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- организации изобретательской и рационализаторской работы;
- профессиональной адаптации;
- оценке кандидатов на вакантную должность;
- текущей периодической оценке кадров;
- планированию деловой карьеры;
- работе с кадровым резервом".



Рис. 1. Развитие организации и развитие персонала

Приведем систему классификаций задач управления развитием персонала.

1. Первым основанием является то, с чьей точки зрения рассматривается развитие персонала - с точки зрения организации или с точки зрения личности.

С рассматриваемой точки зрения, существенна фиксированность или переменность состава - можно рассматривать развитие фиксированного (неизменного) состава организации, а можно оптимизировать состав (решая задачи о найме и увольнении)¹ в рамках развития организации.

В качестве задач управления развитием персонала, с точки зрения организации, можно выделить (основание перечисления - этапы "жизненного цикла" сотрудника в организации):

- подбор;
- наем;
- расстановка;
- увольнение.

Формальные модели подбора, найма и увольнения рассматриваются в рамках задач управления составом². Обзор применения методов исследования операций к управлению трудовыми ресурсами можно найти в книге Д.А. Новикова³.

Задачи расстановки могут трактоваться либо как задачи о назначении⁴, либо как задачи синтеза и оптимизации организационной структуры⁵.

Отдельной и чрезвычайно важной задачей управления развитием персонала как с точки зрения организации, так и с точки зрения личности, является разработка и использование эффективной системы компенсаций и льгот.

2. Вторым основанием системы классификаций задач управления развитием персонала (УРП) служит число сотрудников организации, чье развитие рассматривается - можно говорить

о развитии отдельного индивидуума (индивидуальное развитие) или развитии группы/коллектива (коллективное развитие) (рис. 1).

3. Третье основание - это те подструктуры личности, которые выступают предметом управления развитием персонала.

4. Четвертым основанием являются аспекты развития. Среди них можно выделить следующие (рис. 2):

- адаптация персонала - процесс приспособления коллектива/сотрудника к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;
- мотивация персонала - создание условий и побуждение к саморазвитию (включая, во-первых, использование системы мотивации, стимулирующей раскрытие возможностей сотрудников, их профессиональный рост и саморазвитие);
- обучение персонала (включая собственно обучение, повышение квалификации, переподготовку и т.д.);
- продвижение персонала (управление карьерой, включая планирование карьеры, подготовку резерва и т.д.).



Рис. 2. Развитие персонала

Итак, получаем систему классификаций задач управления развитием персонала (см. таблицу).

Для построения моделей индивидуального развития необходимо сначала сформулировать и исследовать модель иерархии потребностей⁶.

Система классификации задач управления развитием персонала

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА		
С точки зрения организации (предмет управления привязан к функциям сотрудников)	С точки зрения личности (предмет управления с позиций организации привязан к эффективности выполнения сотрудниками своих функций)	
Подбор	Индивидуальное развитие	Коллективное развитие
Наем	Адаптация	
Расстановка	Мотивация	
Увольнение	Профессиональное развитие (обучение)	
	Продвижение	
Компенсации и льготы		

Дадим краткое описание состояние работы с кадрами на крупном промышленном комплексе. По управлению развитием персонала в ГНП РКЦ “ЦСКБ-Прогресс” проводится большая работа по следующим направлениям: набор и расстановка кадров; адаптация молодых сотрудников; обучение и развитие персонала; резерв, аттестация и продвижение; мотивация и стимулирование; патриотическое воспитание; внедрение инноваций.

Для реализации данных целей по каждому из направлений выпущены организующие документы, в рамках которых работают комиссии: по увольнению и переводам; восстановлению трудового стажа; укреплению трудовой дисциплины; реализации государственного плана подготовки молодых специалистов; аттестации руководящего состава и ИТР; работе с пенсионным фондом; повышению квалификации; поддержанию и повышению научного потенциала. На предприятии постоянно ведется работа с молодежью с целью ее закрепления на производстве. Численность работающих по со-

стоянию за первое полугодие 2011 г. составляет 22 860 чел., в том числе 11 159 мужчин и 11 701 женщин (рис. 3).

Средний возраст работающих на предприятии составляет 42,5 года. Средний возраст руководящего состава составляет - 47,0 года. Демографическая структура ГНП РКЦ “ЦСКБ-Прогресс” представляет следующую картину (рис. 4).

Для действенного контроля над состоянием текучести кадров, службой персонала просчитываются плановые коэффициенты текучести кадров по каждому подразделению, которые доводятся до руководителей управлений, отделений и структурных подразделений предприятия. Фактическое выполнение показателей за отчетный период учитывается при подведении итогов работы за месяц.

Общий коэффициент текучести кадров на предприятии за первое полугодие 2011 г. составляет 1,71 % (рис. 5). Частный коэффициент текучести работников (до 30 лет) на предприятии составляет 3,41 %.

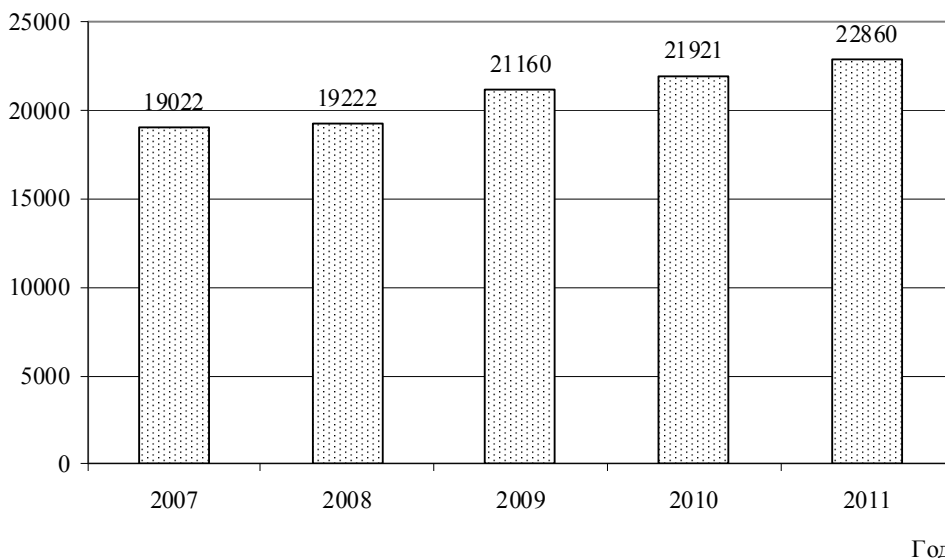


Рис. 3. Численность работников ГНП РКЦ “ЦСКБ-Прогресс” за 2007–2010 гг. и на 1 июля 2011 г.

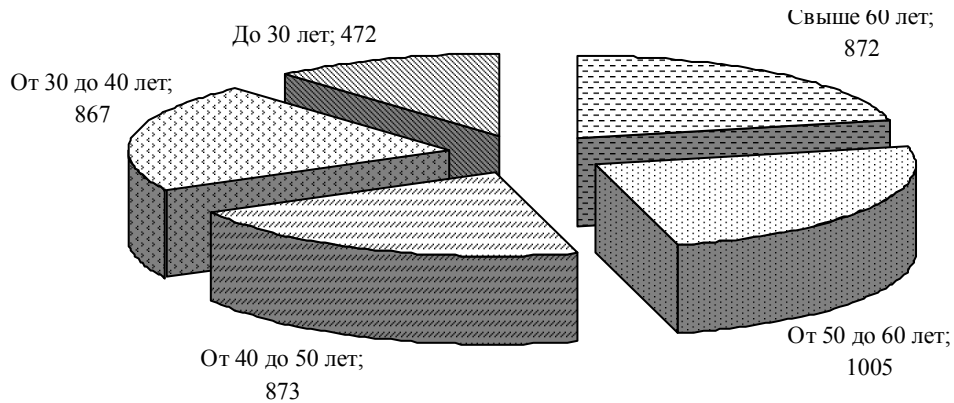


Рис. 4. Демографическая структура ГНП РКЦ “ЦСКБ-Прогресс”

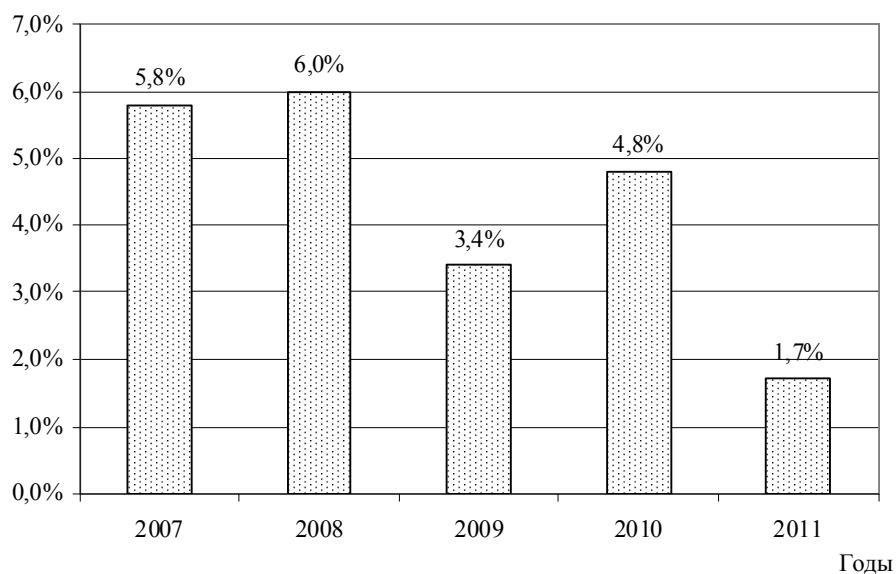


Рис. 5. Текучесть кадров на ГНП РКЦ “ЦСКБ-Прогресс” за 2007-2010 гг. и на 1 июля 2011 г.

Предприятием развернута масштабная профориентационная работа по привлечению на работу выпускников учебных заведений начального, среднего и высшего профессионального образования, а также учащихся общеобразовательных школ г.о. Самара. В условиях сложной демографической обстановки, сложившейся как в стране, так и в регионе, эта работа приобретает приоритетный характер и проводится по нескольким направлениям.

1. Профессиональная ориентация в средних общеобразовательных школах.

Эта работа строится на основе взаимных договоров о сотрудничестве на партнерской основе и включает в себя широкий комплекс мероприятий. За школами закреплены производственные подразделения, составлены планы совместной работы “школа - цех”. Проходят постоянные встречи представителей предприятия с руковод-

ством школ, учащимися и родителями. В школах устанавливаются стенды, рассказывающие о достижениях предприятия и проводимой социально-экономической и кадровой политике. Организируются совместные спортивные мероприятия, проходят выступления художественных коллективов учащихся перед работниками предприятия. Регулярно группы учащихся школ посещают музей истории предприятия, встречаются с орденосносцами и ветеранами предприятия. Многие юноши и девушки знакомятся с рабочими местами своих родителей. На базе учебно-производственных мастерских более 120 учащихся проходят теоретическое и практическое обучение рабочим профессиям: токарь, фрезеровщик, электромонтажник, слесарь механосборочных работ.

2. Профессиональная ориентация в вузах, техникумах, училищах.

В настоящее время заключены договоры о взаимном сотрудничестве с ведущими вузами г.о. Самара (Самарский государственный аэрокосмический университет, Самарский государственный экономический университет, Самарский государственный технический университет, Самарский государственный университет, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики), четырьмя техникумами и рядом училищ.

В договорах предприятие определяет ежегодную потребность в выпускниках, необходимых специальностей, оговариваются вопросы по переподготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов предприятия.

Со своей стороны, предприятие предоставляет учебно-производственную базу для организации и проведения всех видов производственной практики и дипломного проектирования студентов учебных заведений. Для предприятия стало нормой трудоустройство наиболее подготовленных студентов во время прохождения практики на инженерно-технические должности. Ежегодно за счет средств предприятия по условиям этих договоров около 400 студентов закрепляют полученные теоретические знания практической работой в производственных подразделениях.

Заключен договор с Самарским государственным аэрокосмическим университетом на подготовку инженеров по специальности “Ракетостроение”, “Космические летательные аппараты и разгонные блоки” по дневной форме обучения

без отрыва от производства с частичным (50 %) возмещением затрат за счет предприятия. В настоящее время по этой программе обучается 38 работников предприятия, 28 чел. обучается по укороченной форме обучения без отрыва от производства на дневном отделении.

В целях совершенствования качества подготовки специалистов путем адаптации к производственным условиям на предприятии организованы два филиала кафедр СГАУ (“Производство летательных аппаратов” и “Летательные аппараты”). На этих базах ежегодно проходят подготовку студенты 4-х и 5-х курсов (около 100 чел.) по специальным дисциплинам под руководством ведущих специалистов предприятия, в том числе на рабочих испытательных стендах и экспериментальных изделиях.

Всего в состав инженерно-технических работников предприятия входит 10 492 чел. - из них с высшим образованием 7080 чел., 3178 чел. имеют среднее профессиональное образование.

Всего за первое полугодие 2011 г. было аттестовано 472 чел., из них до 30 лет - 338 чел. (рис. 6).

В результате проделанной работы в 2011 г. был сформирован резерв кадров на все руководящие должности. За 2011 г. в резерве состоит 2381 чел., из них 1034 - это молодежь в возрасте до 30 лет (43 % от резерва).

За прошедший период было назначено из состава резерва на вышестоящие должности

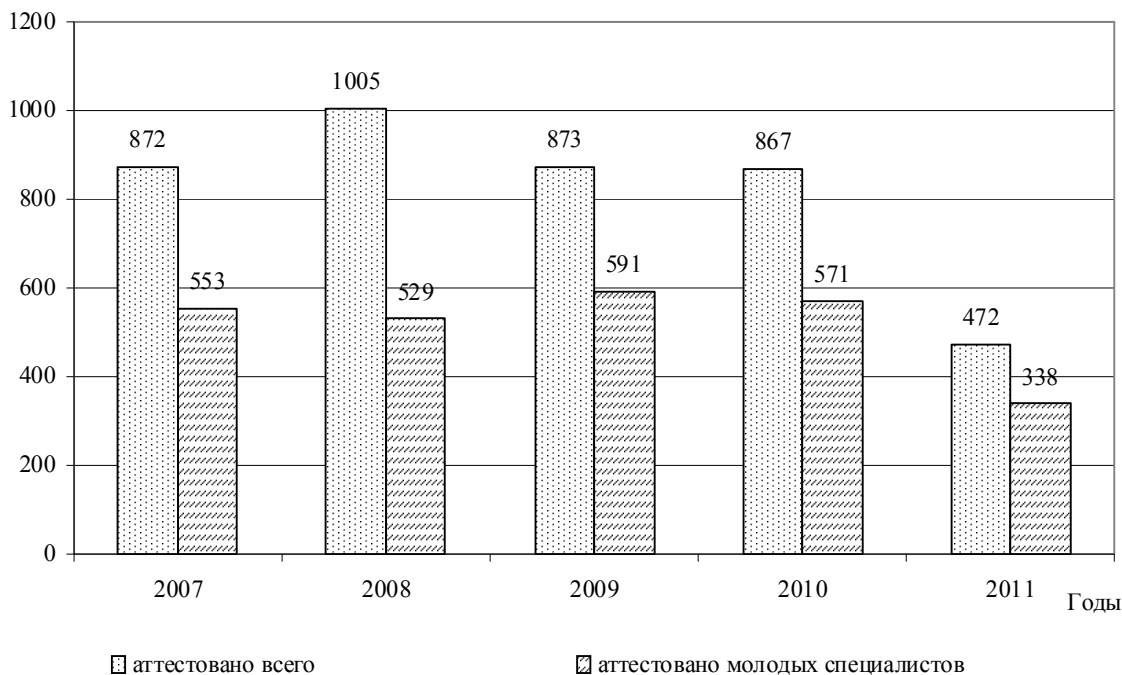


Рис. 6. Аттестация работников ГНП РКЦ “ЦСКБ-Прогресс” за 2007-2010 гг. и на 1 июля 2011 г.

162 чел., из них молодежь в возрасте до 30 лет - 80 чел.

В соответствии с потребностями производственных подразделений на предприятии проводится планомерная работа по подготовке, обучению и повышению квалификации кадров. За 2011 г. прошли профессиональную подготовку 4937 чел.

Интенсивно идет обучение инженерно-технических работников информационным технологиям. Причем увеличивается доля не первоначального обучения, а специализированного. За первое полугодие 2011 г. информационным технологиям обучено 560 чел.

За первое полугодие 2011 г. 121 чел. прошел переподготовку и 121 чел. получил вторую (смежную) профессию. На производственно-экономических курсах обучено 321 чел. На курсах целевого назначения обучено 2140 чел. При организации курсов по повышению квалификации на очередные разряды за основу берутся уровень выполняемых работ (средний разряд работ) и деловая квалификация рабочих (средний разряд рабочих).

Особое внимание руководство предприятия уделяет подготовке новых рабочих. Лица, пришедшие на предприятие и не имеющие необходимой специальности, проходят обучение, которое проводится как групповым методом, так и по индивидуальным программам. Особенностью обучения является то, что практические навыки работы новые рабочие получают непосредственно на тех рабочих местах, где они после обучения будут в дальнейшем работать. В подразделениях новых рабочих закрепляют за наставниками из числа высококвалифицированных рабо-

чих и специалистов. Период обучения составляет от 3 до 6 мес. В период учебы новым рабочим выплачивается ученическая зарплата в размере тарифной ставки I разряда, а за успешное освоение специальности выплачивается премия в размере 100 % от заработной платы. Обучение проводят как специалисты отдела подготовки кадров, так и ведущие специалисты предприятия.

Очень остро на сегодняшний день стоит вопрос о подготовке высококвалифицированных операторов и наладчиков станков и манипуляторов с ЧПУ. В настоящее время прорабатывается вопрос о создании специализированного интерактивного класса для обучения рабочих этих специальностей.

В результате целенаправленной работы среди перспективных специалистов в аспирантуре в 2011 г. обучается 118 чел., 26 чел. приняты соискателями, в докторантуре обучаются 3 чел.

На предприятии работают 13 докторов наук, 67 кандидатов наук, из них членов-корреспондентов РАН 1 чел., профессоров 8 чел., доцентов 13 чел., старших научных сотрудников 1 чел.

¹ Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М., 2006.

² Там же.

³ Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М., 2005.

⁴ Караваев А.П. Модели и методы управления составом активных систем. М., 2003.

⁵ Караваев А.П. Указ. соч.; Маслоу А.Г. Мотивация и личность. СПб., 1999.

⁶ Маслоу А.Г. Указ. соч.

Поступила в редакцию 03.09.2012 г.