

## ВІЙСЬКОВІ НАУКИ

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ЧАСТИ ВОЕННОГО ФАКУЛЬТЕТА

**Арнатович Светлана Олеговна**

методист 1 категории учебно-методической части военного факультета,  
магистрант кафедры инженерной психологии и эргономики учреждения  
образования «Белорусский государственный университет информатики и  
радиоэлектроники»

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение, совершенствование и развитие системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

При развитии системы управления персоналом следует иметь в виду, что условием совершенствования деятельности является изменение системы управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников, они лишь невольные исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая контролируется с помощью устаревших систем. Ошибка руководителей заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня, но они не могут пойти против систем, утвержденных вышестоящими штабами.

В первую очередь необходимо пересмотреть взгляды на роль и влияние службы управления персоналом на деятельность военного учреждения. Пренебрежительное отношение к службе должно уйти в прошлое. Поэтому правильная организация труда работников, социальное развитие трудового коллектива, профессиональный отбор, ориентация и адаптация, планирование карьеры - всё это должно быть возложено на плечи высококвалифицированных специалистов.

Развитие системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работника с целью уменьшения текучести кадров и снижения уровня неудовлетворённости работой и разочарования. Начать необходимо с правильного проведения интервью, где 80% времени должно уделяться выяснению профессионального уровня кандидата, при этом требования и суть предстоящей работы должны быть чётко сформулированы. Решение о приёме на работу, как правило, складывается на основе личных симпатий или антипатий, что не всегда является верным. Следует более объективно принимать решения, широко используя различные тесты и профессиональную диагностику.

Интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов, укрепление лояльности работников, «стыковка» текущих интересов индивидов в целом. Единственный путь заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение целей военного факультета, т. е. использовать стратегию «вовлечения», которая должна облекаться в форму корпоративной политики, проводимой и поддерживаемой высшим руководством.

Успешные результаты дают расширение полномочий исполнителей, обеспечение роста удовлетворённости трудом за счёт внедрения различных видов стимулирования и обогащения труда, а также расширение возможности творческой и инициативной деятельности.

Совершенствование концепции непрерывного обучения, и как следствие рост профессионального уровня специалистов по управлению персоналом. Здесь следует уделить внимание подготовке и обучению внутри факультета. При разработке концепции непрерывного обучения персонала военный факультет должен сам определять направления развития персонала. При этом должны выделяться средства на создание как специальных, так и общих учебных программ. Совершенствование системы стимулирования, где значительный акцент делается не на зарплате, а на дополнительных выплатах от эффективной работы подразделения.

Развитие и совершенствование организационной структуры неизбежно отразится на организации труда и качестве трудовой жизни. Возникает проблема изменения характера труда таким образом, чтобы труд давал работнику внутреннее удовлетворение и возможность удовлетворения высших потребностей человека - самоутверждение, заинтересованность и развитие личности. Следовательно, необходимо:

а) расширение объёма работы (увеличение ответственности, расширение круга общения);

б) обогащение содержания его труда (улучшение социально-экономического содержания труда, развитие таких характеристик трудового процесса, которые позволяют более полно использовать творческие, новаторские и организационные способности человека);

в) должна наблюдаться отдача от работы, т.е. как работник, так и его руководитель должны видеть, что результат труда применяется на практике. Последнее особенно важно, т.к. на практике очень часто рекомендации и разработки кадровых служб остаются без должного внимания.

Совершенствование организации труда невозможно представить без совершенствования системы продвижения по служебной лестнице и роста карьеры.

Также необходимо развивать систему повышения квалификации и уровня образования работников. Следует заранее предусматривать в бюджете средства для программ образования сотрудников.

Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволят более эффективно использовать трудовой потенциал организации и повысить его конкурентоспособность на рынке, способствуют повышению удовлетворенности работой в учреждении, улучшению взаимоотношений в коллективе, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности конкретного подразделения и предприятия в целом [1].

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей среды, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс принятия управленческих решений, не денежное стимулирование.

Для оценки качества организаций и условий труда на факультете отделом менеджмента было проведено анкетирование работников. Исследование показало, что большинство работников – 87,2 % удовлетворены своей работой. В ходе анкетирования выявлено, что 91,6 % сотрудников считают соблюдение законодательных и нормативных требований, коллективного договора университета, 88,8% сотрудников удовлетворены обеспечением условий труда и оснащением рабочего места, 84,6% удовлетворены мотивацией труда, 90,1% считают возможным повышение квалификации, 86% считают возможность карьерного роста. Что касается уровня социальной поддержки, в который входит оздоровление и отдых, культурная, спортивно-массовая или иная деятельность удовлетворены 83,2%, а оперативность реагирования на запросы сотрудников 86%.

Это высокие показатели, которые показывают, что сотрудники факультета заинтересованы в результатах своего труда, удовлетворены работой.

Для оценки мотивации труда на факультете был проведено исследование, которое показало, что большинство работников - 65 % не совсем удовлетворены своей работой. Большинство сотрудников не удовлетворяет низкая оплата труда - 38,5 %, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная - 9,9 %. В полной мере реализуют свои способности на работе лишь - 32 %. В ходе опроса выявлено, что 29 % работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером оплаты труда и результатами работы. Низкий оклад как причина неполной реализации способностей была отмечена значительно меньшей частью опрошенных - всего 9 %. Проведенное исследование о привлекательности работы показало, что возможность творчески работать выделило 38 % опрошенных работников.

В ходе исследования было проведено ранжирование факторов мотивации и демотивации. Можно выделить следующую структуру мотивирующих факторов (в порядке убывания): 1) положительный результат; 2) заработная плата; 3) хороший коллектив; 4) самостоятельность; 5) цель как таковая; 6) грамотный руководитель; 7) информированность и признание. Полученные данные показывают, что наиболее мотивирующими факторами являются положительный результат, заработная плата, хороший коллектив.

Проведенный в ходе исследования анализ выявил, что большой вес среди демотивирующих факторов имеет не информированность. Для многих работников - 35 % из опрошенных - в высокой степени демотивирующим фактором являются неудачи в работе, на это могут косвенно влиять и критика, и отсутствие признания, и некорректность оценки работника руководителем.

Исследование показало, что одним из перспективных направлений совершенствования мотивационного механизма является моральное стимулирование: лишь 18,7% работников вполне удовлетворены системой морального стимулирования, а 39,6% - не удовлетворены совсем.

Условия труда «очень хорошо» оценили лишь 13,8% работников, «удовлетворительно» - 54,4% работников, «неудовлетворительно» - 31,8% работников. Условия для дальнейшего продвижения считают хорошими лишь 17,6% работников, поэтому продвижение по службе также относится к одному из перспективных направлений. Большая часть работников оценивают психологический климат в коллективе как нормальный - 54,9%, лишь 3,2% работников с полной занятостью считают психологический климат в коллективе неудовлетворительным. Некоторые отметили нездоровую обстановку в отделах как один из демотивирующих факторов. Для славянской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; применять программы обогащения труда и ротации кадров; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путевками или путевками со скидками.

Необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников. Важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Целесообразно организовать: «Витрину успеха» или «Доску почета», на которых вывешивать заметки, где положительно отмечается работа конкретных сотрудников. Необходимо регулярно проводить собрания, на которых отмечать отличившихся сотрудников, вручать грамоты, «ставить в пример» лучших работников.

Эффективная система стимулирования трудового поведения и трудовой активности работника и коллектива включает не только совокупность мер поощрения, но и обоснованную систему санкций, применяемых для наказания в случае причинения материального ущерба, нарушений норм поведения в сфере труда. Такими санкциями могут быть замечание, выговор, увольнение, лишение премии, перевод на ниже оплачиваемую работу, возмещение стоимости ущерба и т.п. Эффективность системы стимулирования повышается за счет избирательного отношения к каждому работнику. Система материального стимулирования должна содержать показатели, которые позволяли бы определить ее эффективность. Несоответствие целевых показателей плановому уровню является сигналом для пересмотра разработанной системы материального стимулирования и проведения детального анализа создаваемого этой системой мотивационного эффекта.

С точки зрения организации, основной целью развития работников является повышение эффективности результатов использования персонала посредством реализации поставленных организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата. С позиции же работников – профессиональное развитие заключается в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного выполнения своих должностных функций, прав и обязанностей.

Говоря о педагогических работниках, следует отметить, что повышение квалификации является служебной обязанностью, следовательно, и подход к этому процессу несколько отличается от традиционного.

Современная система повышения квалификации педагогических работников представляет собой гибкую, динамичную систему, адекватную требованиям конкретных образовательных учреждений и учитывающую сложившуюся профессионально-педагогическую компетентность. Смысл

повышения квалификации педагогических кадров заключается не в насыщении слушателей неким количеством информации, а в развитии у них таких навыков, как умение оперировать предметным содержанием знаний, проектировать и моделировать свою деятельность.

Стоит отметить, что профессиональное развитие персонала выгодно любой организации. Вложенные в человеческие ресурсы инвестиции оправдывают себя всегда при разработке рациональной системы развития персонала.

Повышение уровня квалификации сотрудников обеспечивает стабильность, надежность и высокую обеспеченность организации именно теми сотрудниками, какие ей нужны.

В качестве мер по совершенствованию системы профессионального развития персонала учебно-методической части военного факультета мной предложены: оценка деловых и личных качеств работников; определение набора факторов результативности труда; разработка общего для всех критерия оценки персонала и выделение специфических качеств для отдельных групп сотрудников. Необходимо также ввести оценку по пяти факторам: знание работы; необходимость контроля за его действиями со стороны начальника; стиль работы; инициативность; склонность к сотрудничеству. Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале. Полученные результаты должны сопровождаться конкретными программами действий и рекомендациями.

Необходима также система показателей, составленная с учетом различных требований к деловым качествам примерно по двум десяткам категорий персонала. Деятельность сотрудников характеризуется наличием навыков по следующим показателям: планирование и координация; поведение в критической ситуации; администрирование; обучение подчиненных; контроль за деятельностью подчиненных; делегирование полномочий; мотивация подчиненных; обеспечение здорового морально-психологического климата и соблюдение подчиненными правил безопасности; умение эффективно общаться

с сотрудниками; способность к кооперации в использовании организационных ресурсов, способность представлять вне организации; профессионализм и эффективное применение специальных знаний; настойчивость в достижении целей; приверженность целям и политике корпорации; отношение к новому.

В работе также указывается на необходимость проведения самооценки работника, суть которого в оценивании себя и сравнении результатов самооценки с желаемым уровнем.

#### **Список использованных источников:**

1. Совершенствование методов развития персонала организации.  
[Электронный ресурс] <http://refleader.ru/poljgepolpolmer.html>