

Д. А. Шпиганович
Научный руководитель
Л. К. Климович

Минский филиал Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Минск, Республика Беларусь

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ» В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Подготовка и обучение персонала были изучены в рамках ОАО «Пинский мясокомбинат». В ходе анализа было выявлено недостаточно эффективное определение потребностей в обучении персонала (не всегда учитываются инициативы сотрудников, отсутствует информация о потребности в техническом обучении, не анализируются жалобы потребителей продукции, касающиеся недостаточно грамотного выполнения процесса фасовки, упаковки, поставки мясной продукции потребителю, в том числе в фирменные магазины предприятия).

Обобщение данных по подготовке и обучению персонала в ОАО «Пинский мясокомбинат» с помощью SWOT-анализа представлено в таблице.

SWOT-анализ обучения персонала в ОАО «Пинский мясокомбинат»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Непрерывность обучения	1. Отсутствие механизма составления бюджета на обучение
2. Наличие программ обучения для различных категорий работников	2. Неполное удовлетворение потребностей работников в обучении
3. Регулярная и всесторонняя оценка персонала	3. Неполное выявление потребностей в обучении
<i>Возможности</i>	<i>Риски</i>
1. Более рациональное расходование средств на обучение за счет составления бюджета на обучение и планирования	1. Ухудшение имиджа предприятия и потери потребителей продукции из-за снижения качества продукции и обслуживания
2. Использование современных методов обучения, применяемых в других странах	2. Высокий уровень затрат на обучение
3. Повышение качества продукции за счет совершенствования обучения	
4. Повышение мотивации специалистов за счет совершенствования обучения	
Примечание – Источник: собственная разработка автора.	

По данным таблицы можно определить, что существующие слабые стороны в подготовке и обучении персонала могут быть устранены с помощью имеющихся возможностей и тем самым риски будут нейтрализованы. Практика показывает, что сотрудникам ОАО «Пинский мясокомбинат» не хватает:

- навыков высокоэффективных коммуникаций (ведение переговоров, телефонных бесед, обмен информацией, поведение в конфликтных ситуациях);
- знания делового этикета;
- умения планирования рабочего времени (тайм-менеджмент).

Негативные последствия несовершенства подготовки и обучения персонала проявляются в недовольстве сотрудников обучением, повышении текучести кадров и снижении уровня мотивации. Кроме того, максимальное число нареканий со стороны руководителей структурных подразделений в адрес подчиненных поступает по поводу недостаточных управленческих и профессиональных компетенций специалистов, проработавших на предприятии менее двух лет. Значит, необходимо усилить программу адаптации для новых сотрудников ОАО «Пинский мясокомбинат» и уделять больше внимания их обучению в первые два-три года работы в коллективе.

Финансирование проектных мероприятий предполагается осуществлять за счет средств, предназначенных на обучение, инвестиционные вложения не предусматриваются. Возможным социально-экономическим эффектом предлагаемого мероприятия подготовки и обучения персонала может быть:

- снижение текучести кадров;
- более рациональное использование средств за счет формирования сметы расходов на обучение;
- производство продукции более высокого качества.

Затраты на корпоративные учебные мероприятия состоят из двух основных частей: постоянные затраты (не зависят от количества участников) и переменные затраты (прямо пропорциональные количеству участников). Постоянные затраты включают в себя прямые затраты (кроме расходов по размножению раздаточных материалов) и, как правило, превышают переменные. Недостаточно составить смету расходов, необходимо организовать его реализацию и контроль исполнения. Поскольку организация подготовки и обучения персонала – процесс сложный, не следует исключать возможные сбои в реализации плана обучения, связанные с переносами, заменами и отменами учебных мероприятий.

В связи с этим менеджер по управлению персоналом должен уметь гибко перестраивать текущие планы обучения, не забывая при этом о приоритетах, на которых построен годовой план и соблюдая примерное соотношение между статьями сметы расходов. Контролировать расходы на обучение необходимо не реже одного раза в квартал. Возможен и ежемесячный контроль, однако он не всегда показателен, т. к. бизнес-цикл учебных мероприятий, включающий подготовку, проведение и оплату, может занять период более одного месяца. Контроль расходов на обучение должен быть организован бухгалтерией в рамках системы управления учета на основании платежных документов. Анализ процесса подготовки и обучения персонала в ОАО «Пинский мясокомбинат» показал, что потребность в обучении выявляется не полностью по той причине, что источниками информации являются только результаты аттестации и заявки руководителей. Такой метод вносит ограничения в этап выявления потребностей, поэтому для более полного учета различных факторов необходимо использовать дополнительные возможности получения информации о необходимости подготовки и обучения персонала, а именно:

- проведение анкетирования руководителей;
- анализ жалоб потребителей продукции предприятия и индивидуальных заказчиков;
- организация сбора заявок на подготовку и обучение от сотрудников предприятия.

Отдел кадров и подготовки кадров ОАО «Пинский мясокомбинат» должен разработать соответствующие формы внутренних документов для получаемой информации (табель учета заявок от сотрудников, журнал учета отзывов потребителей продукции предприятия и индивидуальных заказчиков, форма обобщения результатов анкетирования руководителей подразделений и др.). Соответствующие изменения должны быть внесены в Положение о подготовке и обучении персонала. Предлагаемый вариант Инструкции по выявлению потребности в подготовке и обучении персонала и формы первичных учетных документов представлены в приложении Л.

Ввиду того, что наибольшее количество претензий со стороны руководителей структурных подразделений ОАО «Пинский мясокомбинат», покупателей продукции предприятия и индивидуальных заказчиков адресованы сотрудникам, чей стаж не превышает двух лет, необходимо внести изменения в программу подготовки и обучения молодых специалистов. Для повышения качества работы молодых специалистов необходимо увеличить число часов обучения, продолжительность периода наставничества и периодичность оценки.

Из всего многообразия имеющихся рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала на предприятии предпочтение должно быть отдано наиболее приемлемым, которые учитывают специфику производства, возрастные и квалификационные особенности работников, а также финансовые возможности предприятия.