

Н. В. МАКОВСКАЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ПО КУРСУ "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ"

Для студентов всех форм обучения по специальности
"Государственное и муниципальное управление"



104 105

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Могилевский государственный университет
им. А.А.КУЛЕШОВА**

Н. В. МАКОВСКАЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

**ПО КУРСУ "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ"**

**Для студентов всех форм обучения по специальности
"Государственное и муниципальное управление"**

Учебно-методическое пособие

Могилев 2001

УДК 331.108.2(075.8)

ББК 65.050.2-6Я73

М 15

*Печатается по решению редакционно-издательского
и экспертного совета МГУ им. А.А.Кулешова*

Рецензент

Кандидат экономических наук,
доцент МГТУ С. Н. Гнатюк

Маковская Н.В.

М 15 Конспект лекций по курсу «Управление персоналом в государственных учреждениях»: Учебно-методическое пособие. — Могилев: МГУ им. А.А.Кулешова, 2001. — 64 с.

Рассмотрены теоретические, методические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования трудового работника и коллектива предприятий, технология кадрового планирования и пути перестройки кадровой службы в условиях функционирования рынка труда.

Курс лекций предназначен для студентов, специализирующихся в области менеджмента персоналом, экономики и социологии труда, а также для слушателей спецкурсов, руководителей и специалистов кадровых служб предприятий и организаций.

УДК 331.108.2(075.8)

ББК 65.050.2-6Я73

© Н.В.Маковская, 2001

© Издательство МГУ им. А.А. Кулешова, 2001

Лекция 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ

- 1.1 Управление персоналом: понятие и подходы.
- 1.2 Сущность и задачи управления персоналом.
- 1.3 Методология управления персоналом.
- 1.4 Технология управления персоналом
- 1.5 Информационное обеспечение.
- 1.6 Кадровая служба государственного учреждения.

1. 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ

Управление персоналом – это ведущая часть менеджмента связанная с людьми и их отношениями внутри организации, представляющая собой совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций. Исходя из этого, управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

В практике существуют два основных подхода к решению проблем персонала: технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства (максимизация выпуска продукции, максимизация прибыли и т. п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства. Таким образом, управление персоналом поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которое позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому согласно данной концепции, функционирование производства, а главное – его результативность (эффек-

тивность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов, что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей.

1.2 СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Объект управления персоналом – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, учреждения, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к рабочим. Основная цель управления персоналом состоит в обеспечении эффективной для своих подчиненным организации людских ресурсов в пределах фирмы и формировании личности, обладающей высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством хозяина учреждения.

Среди основных задач управления персоналом, способствующих достижению цели управления, можно выделить:

- управление внутрифирменным движением персонала;
- помощь организации в достижении ее целей;
- обеспечение организации квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профобразования;
- сохранение благоприятного морального климата;

- управление карьерой работников;
- влияние на творческую активность персонала;
- создание инновационных планов организации;
- совершенствование методов оценки персонала;
- обеспечение высокого уровня жизни работников.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагает множественность аспектов, которые составляют сущность данной системы управления. Выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический аспект отражает уровень развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственные условия;
- организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с планированием численности, составом работающих, моральным и материальным стимулированием, с использованием рабочего времени;
- правовой аспект включает вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с персоналом;
- социально-психологический аспект отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;
- педагогический аспект связан с решением вопросов по воспитанию персонала и наставничеству.

В процессе управления персоналом, как целостной системы, выделяют основные элементы, реализующие следующие функции:

- организационную – планирование источников комплектования кадрами, информированность населения о наборе персонала, объем средств на подготовку и т. п.;
- социально-экономическую - комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
- воспроизводственную, обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Каждая из указанных систем носит комплексный характер и включает ряд функциональных подсистем. Таким образом, схему управления персоналом можно представить следующим образом:

Схема управления персоналом



1.3 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Механизм управления персоналом представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов. Методы выступают как способы реализации принципов.

Принципы, положенные в основу управления персоналом носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные) и распространяются на разные сферы деятельности.

В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, системность, непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность.

К частным принципам относятся: соответствие функций управления целям производства, индивидуализация работы с кадрами, демократизация, информатизация кадровой работы, подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместности.

Методы управления персоналом предприятия – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Методы делятся на три группы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

К административным методам относятся:

- формирование организационных структур органов управления;
- установление госзаказов;
- утверждение административных норм и нормативов;
- издание приказов и распоряжений;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятий, контроль за исполнением.

Экономические методы включают:

- технико-экономический анализ;
- технико-экономическое обоснование и планирование;
- материальное стимулирование;
- ценообразование;
- налоговую систему;
- утверждение экономических норм и нормативов.

Социально-психологические методы включают:

- социальный анализ в коллективе;
- социальное планирование;
- участие работников в управлении;
- социальное развитие коллектива;
- психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата);
- моральное стимулирование;
- развитие у работников инициативы и ответственности.

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего построение "дерева целей", причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей организации.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

- планирование – определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;

- организация – работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда;
- регулирование – межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т. д.;
- контроль – контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнение кадровых приказов и т. д.;
- учет – получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т. д.

1.4 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Технология представляет собой сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления преобразований в материале, информации или людях.

Управленческие воздействия на объект управления – персонал учреждения - могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней или внешней среды, в которой протекает процесс труда.

Различают несколько видов технологий в управлении персоналом:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;
- посреднические – как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

В управлении персоналом следует знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что осуществляется это воздействие. Арсенал применяемых средств (приемов работы с кадрами, методов, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:

- кадровое планирование;
- управление изменениями;
- оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;
- выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;

- структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;
- управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника;
- организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе работы; управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;
- оценка и контроль деятельности;
- политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;
- тарифные соглашения между администрацией и коллективом;
- социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т. д.);
- формирование корпоративной культуры.

Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирование карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т. д.

1.5 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Информация в управлении персоналом – представляет собой совокупность данных о состоянии управленческой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде.

Информация, используемая в управлении персоналом, подразделяется на: нормативную, справочную, методическую, учетную, отчетную.

Источником первичной информации являются документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурными подразделениями в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная информация.

Другой источник информации – сами работники со своими мнениями по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований, результаты психофизиологических исследований.

Основными критериями оценки качества информации являются: объективность (полнота, достоверность);

- актуальность;
- своевременность;
- целенаправленность;
- лаконичность;
- коммуникативность

Необходимость организации в информации располагает к созданию информационной системы, составляющими элементами которой являются:

- оборудование и материалы для сбора, хранения, обработки, поиска и выдачи необходимых данных по кадрам;
- организованный учет;
- специалисты по информатике;
- потребители информации.

Основные требования к информационным системам состоят в широком применении ЭВМ, использовании передовых информационных технологий, использовании математических методов и моделирования.

1.6 КАДРОВАЯ СЛУЖБА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Преобразования в сфере управления персоналом влекут за собой и изменения функциональных обязанностей работников, занятых кадрами в учреждении. Функции кадровой службы представляют следующее:

- обеспечение кадрами: определение потребности в кадрах, поиск специалистов, заключение контрактов, ознакомление с условиями труда, прекращение контрактов, перемещение кадров;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- оформление трудовых правоотношений;
- организация оплаты труда – новая функция для отделов кадров подразумевающая аттестацию рабочих мест, определение струк-

туры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда;

- выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;
- развитие отношений с организацией рабочего самоуправления;
- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности;
- обеспечение каждой службы организации квалифицированными кадрами.

Структура кадровой службы определяется ее функциями, отражая каждую из них, и ориентирована на поставленные учреждением задачи.

Организационная структура кадровой службы состоит из секторов, которые в свою очередь имеют определенные функции.

Сектор найма рабочей силы:

- планирование;
- набор: внешний и внутренний;
- отбор (включая планирование отбора);
- интервьюирование и тестирование;
- организация других испытаний.

Сектор стимулирования и оплаты труда:

- анализ трудовых процессов;
- планирование затрат на персонал;
- тарифные соглашения;
- изучение мотивации труда;
- установление системы стимулов и компенсаций;
- разработка тарифных и бестарифных систем оплаты труда;
- разработка других методов оплаты труда.

Сектор трудовых отношений:

- изучение социальной напряженности;
- заключение коллективных договоров;
- развитие отношений с организациями рабочего самоуправления.

Сектор стратегического управления персоналом:

- разработка стратегии управления персоналом для достижения цели организации;
- планирование развития персонала;
- анализ информации по рынку рабочей силы;
- планирование потребности персонала;
- обеспечение руководства кадровой информацией.

Сектор подготовки и продвижения персонала:

- разработка программ обучения;

- профобучение;
- корректировка жизненных планов работников.

Сектор изучения кадров, оценки кадров:

- анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворенности важнейших личных потребностей через деятельность в организации;
- определение морально-психологического климата в коллективе;
- организация оценки кадров;
- внутрифирменные перемещения;
- оценка содержания труда;
- планирование оптимального состава персонала.

Сектор профориентации и адаптации:

- профориентация в коллективе;
- адаптация кадров в коллективах;
- планирование сохранения персонала.

Сектор охраны труда и техники безопасности:

- группа медицинского обслуживания персонала;
- курсы по охране труда и т. п.;
- изучение условий труда и их корректировки;
- управление отношениями по охране труда.
- Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом:
 - советы и консультации менеджерам по выявлению и решению проблем, связанных с персоналом;
 - доведение до менеджеров, связанных с трудовыми отношениями, общей философии и стратегии организации;
 - советы и консультации менеджерам в области трудовых отношений;
 - обеспечение последовательных и взвешенных взаимоотношений со всеми работниками организации;
 - осуществление контроля за рассмотрением жалоб;
 - советы и консультации менеджерам по штатной политике и связанными с ней проблемами;
 - координация процедур, связанных с набором персонала;
 - доведение до менеджеров программ оплаты труда и вознаграждений менеджеров относительно правового смысла практики заработной платы;
 - регистрация и доведение до служащих программ вознаграждения;
 - разрешение проблем связанных с вознаграждением;
 - назначение пособий (компенсации и пенсии);

- помощь и консультации руководству в решении проблем оплаты;
- хранение и систематизация кадровой документации;
- обеспечение соответствия с законодательством по вопросам найма;
- разъяснение основных направлений и целей кадровых программ и кадровой политики государственного учреждения;
- обсуждение с руководством практических вопросов осуществления этих программ.

Лекция 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

- 2.1 Понятие и содержание кадровой политики.
- 2.2 Цели кадровой политики.
- 2.3 Уровни и области разработки кадровой политики.
- 2.4 основополагающие принципы формирования кадровой политики.

2.1 ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Понятие “политика организации” включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Кадровая политика организации – это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основное содержание кадровой политики состоит в:

- обеспечении рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести кадров;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

- совершенствование организации и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

2.2 ЦЕЛИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Цели кадровой политики могут формироваться следующим образом:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение всеми организациями и гражданами положений и законов о труде и профессиональных союзах, КЗОТа, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

- рациональное использование кадрового потенциала, имеющего в распоряжении организации;

- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса: развитие внутрипроизводственной демократии;

- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовка и повышение квалификации остальной части работающих;

- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

2.3 УРОВНИ И ОБЛАСТИ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Разрабатывает кадровую политику высшее хозяйственное руководство: совет акционеров, администрация, кадровая служба. Существуют уровни разработки кадровой политики:

- региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общегосударственный. Практически, организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, и в первую очередь, из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления;

■ внутризаводской уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны. Всегда должно быть известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т. п.

Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.

Области кадровой политики



2.4 ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В качестве основополагающих принципов формирования кадровой политики выделяют:

■ научность, т. е., использование всех современных разработок в этой области, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

■ комплексность, т. е., должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности, системность – учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;

■ эффективность, т.е., любые результаты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновление и совершенствование, развитие механизма мотивации. Такой подход требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном и национальном уровне. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса.

Основными характеристиками кадровой политики в организации являются:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли персонала;
- философия фирмы в отношении работников;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Цель кадровой политики – создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом должны учитываться соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также роль профсоюзов.

Исходя из цели, выделяют основные факторы, которые определяют выбор кадровой стратегии. К данным факторам следует относить:

- трудовое законодательство;
- характер рынка труда;
- социальные институты;
- стереотипы поведения людей.

Кадровая политика, ориентированная на будущее, в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий.

В области ведения персонала:

- количественное и качественное планирование персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал.

В области внутренней и внешней занятости:

- непрерывное, последовательное планирование, сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- профессиональный кадровый маркетинг в учебных заведениях.

В области обучения и руководства персонала:

- введение в специальность;
- регулярное представление информации о стратегии и деятельности организации;
- повышение квалификации.

В системе выплат:

- гибкие структуры окладов;
- гибкая система начисления надбавок.

Стратегическими факторами успеха в кадровой политике организации являются:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- обслуживание клиентов с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование достижений НТР и новых технологий;
- готовность к незамедлительной поставке;
- чувство экономической ответственности;
- соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Лекция 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

3.1 Схема составных частей планирования персонала.

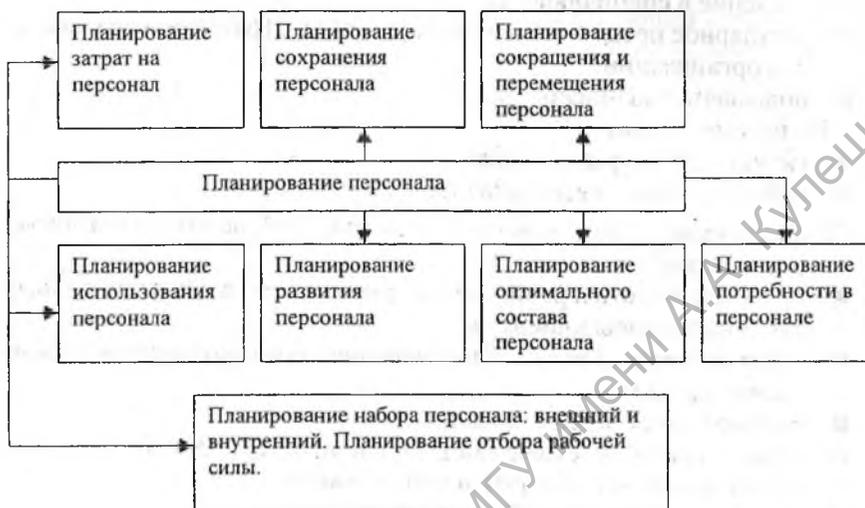
3.2 Планирование потребностей в персонале.

3.1 СХЕМА СОСТАВНЫХ ЧАСТЕЙ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Планирование персонала – это система комплексных решений, позволяющая:

- обеспечить организацию необходимым персоналом;
- подобрать людей, способных решать поставленные задачи и ставить новые;
- обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;
- обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности организации.

Схема составных частей планирования персонала



Процесс планирования включает разные этапы:

- определение проблем и целей организации;
- сбор необходимой информации;
- поиск решения в виде мероприятий по достижению цели;
- реализация решения;
- контроль за всем процессом.

Существует несколько видов планирования персонала.

Стратегическое планирование позволяет путем использования потенциала организации, включая кадровый, свести к минимуму слабые места в организации.

Оперативное планирование – планирование мероприятий.

Планирование по результатам, в основе которого, лежат следующие действия:

- определение результатов;
- оперативное управление деятельностью по достижению результатов;
- контроль на всех стадиях функционирования и развития.

При планировании трудовых ресурсов учитываются такие показатели как:

- ключевые результаты коммерческой деятельности;
- результаты функциональной деятельности – количество и качество продукции;

- качество работ, услуг, использование техники;
- результаты в виде характеристик развития личности;
- уровень квалификации кадров;
- уровень профессионального опыта;
- уровень здоровья работников;
- уровень мотивированности работника.

Планирование персонала нередко позволяет разрешать конфликтные ситуации в организации. Например, такие как, незаполненность рабочих мест, несоответствие работника занимаемому месту, неудовлетворенность работника условиями работы. Планирование персонала само порождает конфликты. Конфликты возникают из-за перераспределения власти в организации, смены, замены персонала и т. п. Наиболее часто конфликты возникают на почве слухов об увольнениях, перестановках. Такие слухи порождают конкурентную борьбу между сотрудниками, недоверие к администрации

Таким образом, планирование персонала представляет четырехэтапный процесс:

- оценка, имеющихся трудовых ресурсов;
- планирование будущих потребностей в кадрах;
- оценка будущих потребностей в кадрах;
- разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

3.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСОНАЛЕ

Цель планирования потребности в персонале состоит в правильной организации работы с персоналом на длительную перспективу. Планирование потребностей в персонале базируется на предпосылках, позволяющих делать предположения относительно будущего. Цель такого прогноза – разработать эти основные предпосылки.

Виды прогнозов потребности в персонале:

- прогноз для разработки требований к персоналу;
- прогноз для поисков кандидатов со стороны;
- прогноз для поиска кандидатов внутри организации.

Определяя потребность в персонале, отдел кадров должен учитывать:

- потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. п.;
- потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей;

■ потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской.

В основе планирования потребности в персонале лежит план рабочих. При составлении такого плана целесообразно выяснить по каждому рабочему месту:

- какие знания необходимы работнику;
- какие способности необходимы на этом рабочем месте;
- какой стиль поведения потребуется от работника.

В организации должен составляться прогноз, как ожидаемого оттока персонала, так и его притока. Прогноз оттока персонала основывается на учете известных причин: уход на пенсию, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по уходу за ребенком.

План привлечения и отбора персонала включает:

- определение соотношения внутреннего и внешнего набора кадров;
- установление системы стимулов, включающих: определение содержания работ, определение условий труда на каждом рабочем месте, составление схемы развития персонала и карьерного роста, установление размера оплаты труда;
- разработка альтернативных вариантов привлечения персонала;
- выбор рынка труда;
- определение канала привлечения персонала;
- отбор персонала;
- адаптация работника на рабочем месте.

Лекция 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Мотивация персонала – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива персонала входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания и т. д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Сила мотива, определяет степень актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Выделяют с определенной степенью условности следующие разновидности мотивов к труду.

Стадность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т. д.

Мотив личного самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. Он является мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.

Мотив самостоятельности присущ работникам с “хозяйской” мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки “быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес”.

Мотив надежности (стабильности) – это мотив самостоятельности с противоположным знаком. Если в первом случае работники предпочитают риск, активный поиск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности.

Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т. д.) лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента и, прежде всего, маркетинга. На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах.

Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам.

Мотив в состязательности генетически присущ каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. Мотив состязательности – основа организации соревнования на предприятиях. При этом важно учитывать следующие принципы:

- дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и т. д.;
- одинаковая система показателей;
- строго дифференцированное поощрение победителей;
- при занятии призовых мест заработная плата должна увеличиваться не менее чем на треть.

Лекция 5. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1 Понятие, формы и виды адаптации.

5.2 Оценка результатов адаптации.

5.3 Управление адаптацией работников.

5.4 Методы функциональной адаптации собственной рабочей силы к потребностям производства.

5.4.1 Использование режимов неполного рабочего времени.

5.4.2 Внутривзаводское движение кадров.

5.5 Численная адаптация персонала к потребностям организации.

5.5.1 Оценка издержек, связанных с заменой работников.

5.5.2 Высвобождение рабочей силы

5.1 ПОНЯТИЕ, ФОРМЫ И ВИДЫ АДАПТАЦИИ.

Адаптация – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как дол-

жное и всеми силами приспособливаться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований работника. Поэтому следует различать активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее, и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной представляется адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических).

По характеру воздействия на работника различают прогрессивные результаты адаптации и регрессивные. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

Кроме того, различают первичную производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и вторичную – при последующей смене работы.

Производственную адаптацию, как сложное явление, можно рассматривать с различных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую ее стороны.

Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшего утомления, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда. Его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – это адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

5.2 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определение сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации. В частности, можно выделить:

- объективные показатели – уровень и стабильность количественных характеристик труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т. п.);

- субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением используются показатели выработки и энергозатрат. А также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

5.3 УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т. д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т. п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости – профессиональная ориентация);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины не адаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т. п.).

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспособиться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Адаптация работника в организации, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала организации, структуры управления организацией, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации организации на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

5.4 МЕТОДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СОБСТВЕННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА

Трудообеспеченность предприятия за счет собственной рабочей силы находит свое выражение:

- в заполнении вакантных рабочих мест более высокого ранга за счет перевода на них собственных работников в порядке повышения;
- в переводе высвобождаемой рабочей силы с одних участков производства на другие – туда, где возникает потребность в них;

■ в смене рабочих мест по инициативе администрации и работников, если в этом имеется производственная необходимость либо удовлетворяются интересы работников;

■ в сохранении рабочей силы, даже при значительном сокращении потребности в ней, но при существенном недоиспользовании ее трудового потенциала.

Заполнение вакантных рабочих мест за счет собственных работников имеет следующие преимущества:

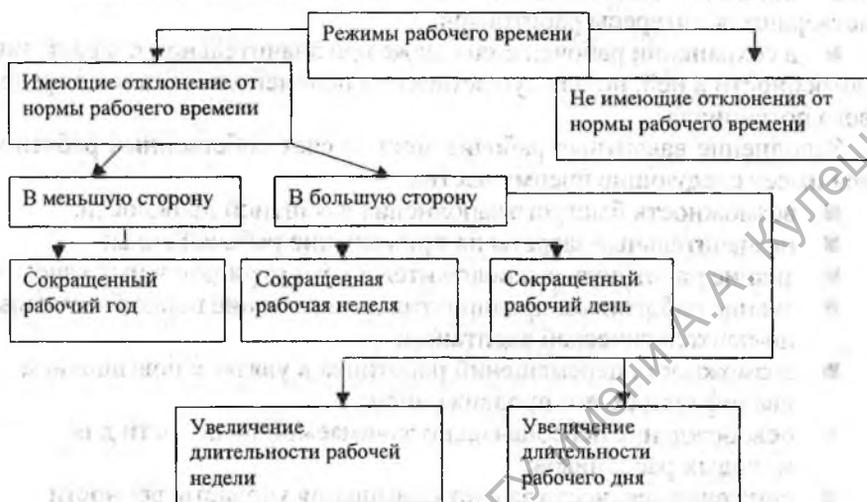
- возможность быстрого заполнения вакантной должности;
- незначительные затраты на привлечение рабочей силы;
- знание работника, его положительных и отрицательных качеств;
- знание работником предприятия и сокращение периода социально-психологической адаптации;
- возможность перемещений работника в увязке с повышением квалификации, его продвижением;
- освобождение первоначально занимаемой должности для молодых работников;
- снижение текучести за счет повышения удовлетворенности трудом, привязанности к предприятию;
- поддержание уровня оплаты труда на сложившемся уровне в противовес необходимости приема работника со стороны на более высокий уровень оплаты в соответствии со сложившимся на рынке труда для данной должности.

5.4.1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЖИМОВ НЕПОЛНОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Важнейшим инструментом достижения соответствия между потребностью в труде и фактическими возможностями коллектива служит регулирование режимов рабочего времени. Таким способом удается удовлетворить изменяющуюся потребность в труде (как в большую, так и в меньшую сторону) с той же самой численностью работников, никого не увольняя и никого не принимая со стороны, что в условиях становления рыночных отношений имеет большое экономическое и социальное значение.

Применяемые на практике режимы работы обусловлены особенностями производства, организационными формами выполнения отдельных видов работ в различных сферах деятельности, но все они, как правило, исходят из необходимости соблюдать установленную норму рабочего времени применительно к тому или иному календарному периоду (рабочий день, неделя, месяц, год.).

Классификация видов нестандартных режимов работы



Нестандартными режимы рабочего времени называются потому, что в их основе лежат либо отклонения от нормы рабочего времени (недельной, месячной, годовой), либо отклонения от общепринятого внутреннего трудового распорядка (начало и окончание рабочего дня, длительность обеденного перерыва). Отклонение от нормы рабочего времени в меньшую сторону может быть предусмотрено условиями найма рабочей силы (когда заранее оговаривается сокращенная рабочая неделя или сокращенный рабочий день). В других случаях его следует рассматривать как вынужденную меру по отношению к уже нанятому работнику в связи с изменениями экономической ситуации.

Многообразны и нестандартные режимы рабочего времени не имеющие отклонения от нормы рабочего времени (гибкая организация рабочего времени).

Гибкость в организации рабочего времени в случае как полной, так и неполной занятости связана с “плавающим” началом и окончанием работы, продолжительностью обеденного перерыва, его началом и окончанием. Основное условие здесь – полная отработка длительности рабочего дня в тот же самый день или длительности рабочей недели – в течение той же недели. Однако иногда возможен перенос недоработок или переработок с одного рабочего дня на другой, с одной рабочей недели на другую, но в течение одного и того же месяца (метод суммирования рабочего времени за неделю, месяц).

Использование нестандартных режимов рабочего времени тесно связано с условиями найма работника в зависимости от их значимости в производстве и с изменением потребности в рабочей силе на протяжении календарного периода.

Этот механизм кадровой политики позволяет сохранить контингент работников в условиях меняющейся потребности в рабочей силе, удовлетворить интересы работников и благодаря этому сократить текучесть кадров, стабилизировать коллектив, повысить выработку и сократить за счет этого потребность в рабочей силе.

Предприятия и организации, ориентируясь на применение нестандартных режимов рабочего времени, приобретают преимущества:

- в найме новых работников по сравнению с конкурирующими фирмами;
- в более рациональном использовании рабочего времени рабочими и служащими благодаря ликвидации краткосрочных невыходов на работу с разрешения администрации для личных дел;
- в устранении опозданий на работу;
- в сокращении несчастных случаев при переезде с места жительства к месту работы;
- в уменьшении сверхурочной работы, оплачиваемой по повышенным ставкам;
- в снижении текучести кадров;
- в более бережном отношении работника к каждому рабочему дню в связи с увеличением его стоимости.

Организация работы по нестандартным режимам представляет собой важную управленческую проблему. С их введением иногда снижается скорость реагирования, оперативность управления там, где необходимы совместные действия многих работников, становится менее устойчивой система коммуникаций, усложняются информационные потоки. Поэтому при принятии решений о переходе на нестандартные режимы работы необходимо учитывать технологические, социально-психологические, организационные условия. Чем выше степень самостоятельности выполнения работ, тем меньше препятствий к введению нестандартных режимов. Их применение целесообразно там, где выше монотонность, утомляемость (как средство нейтрализации этих отрицательных моментов за счет сокращения времени работы в этих условиях), где высока текучесть кадров, повышена заболеваемость и т. д., где наем рабочей силы происходит с определенными трудностями.

Выбор режима неполного рабочего времени, условий труда работника является предметом договорного регулирования (либо на базе принятых законов, либо на базе коллективных договоров).

5.4.2 ВНУТРИЗАВОДСКОЕ ДВИЖЕНИЕ КАДРОВ

Под движением кадров внутри предприятия следует понимать переход работника с одного рабочего места на другое для постоянной работы. Последнее обстоятельство отличает движение кадров от смены рабочих мест в рамках организации труда, когда на протяжении смены рабочий может быть занят последовательно на двух и более рабочих местах с целью более полной загрузки, снижения монотонности труда и т. п.

Основные признаки рабочего места – это цех, профессия (специальность) и требуемая квалификация рабочего (разряд).

Перемена рабочего места, как внешнее проявление процесса движения кадров, сопровождается изменением всех или части признаков. Совокупность изменений каждого из признаков в отдельности представляет собой соответственно межпрофессиональное, квалификационное или межцеховое движение.

Изменения в содержании трудовых процессов в пределах рабочего места (должности), как следствие изменений в технике, технологии, разделении труда и его организации, выдвигают новые требования к работнику, выполняющему эти процессы. Он должен либо повышать свою квалификацию, либо быть заменен новым на основе профессионального отбора кадров.

Внутризаводское движение кадров может носить стихийный характер, когда осуществляется по инициативе самих работников, пытающихся путем смены рабочего места, профессии или цеха удовлетворить свои личные интересы: улучшить условия труда, получить большие возможности для реализации своего квалификационного потенциала, добиться увеличения заработной платы и т. п. По аналогии с внешним движением рабочей силы (увольнению по собственному желанию) внутризаводское движение работников по этой же причине носит название внутризаводской текучести кадров.

Внутризаводское движение может быть управляемым, когда перемещение работников по рабочим местам на предприятии (организации, фирме) осуществляется в рамках кадровой политики, предусматривающей кадровое планирование, планирование трудовой карьеры работника с оказанием при переходе необходимого содействия в переподготовке или повышении квалификации.

Чтобы управлять квалификационным, межпрофессиональным и межцеховым движением кадров, нужно знать анатомию этих процессов: направленность, масштабы, взаимосвязь между этими видами движения, закономерности этих процессов, обеспечения большего соответствия интересов предприятия и работников, снижения негативных по-

следствий, которые на первых порах могут сопровождать перемещение работников на новые рабочие места.

Знания о взаимосвязи различных видов внутризаводского движения кадров необходимы и работникам, ибо, зная, в какой мере смена профессии повлечет за собой смену цеха и разряда или какова вероятность смены специальности или квалификации при переходе из цеха и т. п., рабочий может принять более обоснованное решение в отношении участия во внутризаводском движении по собственной инициативе.

Внутризаводское движение кадров зависит от их мобильности: чем выше мобильность, тем масштабнее движение рабочих. Но можно говорить и о потенциальной мобильности как о наличии предпосылок для участия рабочих в смене профессии, предприятия, отрасли, вида деятельности.

Мобильность кадров – достаточно широкое понятие. Так, различают территориальную мобильность трудовых ресурсов в поисках места приложения труда. Нас же интересует мобильность работников в организации, ее предпосылки, факторы, возможные пути развития.

Мобильность кадров характеризуется их способностью быстро перестраиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям производства, к смене трудовых функций, мест приложения труда. Чаще всего она связана с повышением квалификации и освоением новой профессии. Наличие гибкой в своем использовании рабочей силы обеспечивает возможность перестройки производства, обновления продукции вплоть до смены производственной специализации. Поскольку успех экономического развития организации в условиях становления рыночных отношений в значительной степени зависит от мобильности производства, а это предполагает адекватной ей мобильности, эластичной в своем использовании рабочей силы.

Формы проявления мобильности специалистов и служащих достаточно разнообразны. Их мобильность может проявляться:

- в смене должностей, отличающихся содержанием работ;
- в изменении специализации работников, области их профессиональной деятельности (например, специализации на той или иной функциональной деятельности, видах технологии, узлах с разным функциональным значением и т. д.). При этом должность может не меняться, а широта кругозора и творческих возможностей специалистов позволяет в силу необходимости менять их расстановку по видам работ;
- как совмещение специалистами и служащими должностей и профессий. Особенно часто этот вариант встречается на малых предприятиях, когда из-за малой численности, например, экономистов, работнику приходится выполнять разнообразные виды работ, относящиеся к различным должностям. Такое разделение труда, а по сути дела его совмеще-

ние, требует от работника достаточно высокой подготовленности. Это может быть достигнуто как на стадии подготовки молодых специалистов в высшем учебном заведении, так и путем повышения квалификации работников, занятых в какой-либо одной области деятельности значительное время.

5.5 ЧИСЛЕННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА К ПОТРЕБНОСТЯМ ОРГАНИЗАЦИИ

Численная адаптация лежит в основе кадровой политики, предполагающей сокращение кадров при снижении потребности в них или набор со стороны, если потребность в рабочей силе вновь возрастет. Пополнение кадров за счет внешних источников имеет ряд преимуществ перед заполнением вакантных рабочих мест собственными работниками:

- более широкий выбор среди претендентов;
- сразу заполняется вакантная должность;
- привлечение работников со стороны, особенно на должность руководителей, может быть источником новых идей, полезных для развития производства;
- человеку со стороны легче добиться признания.

Однако данный путь укомплектования кадров связан с:

- более высокими затратами на привлечение рабочей силы;
- длительным пребыванием рабочего места в качестве вакантного;
- блокировкой квалификационного и служебного роста и возможной текучестью кадров по этой причине;
- появлением отрицательных моментов в психологическом климате;
- повышенным временем производственной адаптации и т. д.

Общепризнанно, что численная адаптация не является достаточно экономичным средством корректировки численности и к нему необходимо прибегать лишь в крайних случаях.

Ущерб, связанный с заменой работников (увольнение при ухудшении экономической ситуации и набор новых работников при улучшении), поддается расчету, результаты которого должны учитываться при выборе данного варианта кадровой политики.

5.5.1 ОЦЕНКА ИЗДЕРЖЕК, СВЯЗАННЫХ С ЗАМЕНОЙ РАБОТНИКОВ

Учет издержек, связанных с наймом и увольнением работников, преследует различные задачи. Необходимо знать, во что обойдутся пред-

приятию предпринимаемые им шаги по удовлетворению потребности в рабочей силе и стоит ли идти данным путем, какова эффективность вложения средств в "человеческий капитал".

Для расчетов часто используется модульный принцип: выделяются в определенной мере стандартные виды затрат и возможного ущерба, являющиеся своего рода модулями. Так, организация несет затраты, связанные с процедурой приема и увольнения работника, с различной по длительности подготовкой кадров и т. п., а к ущербу следует отнести потери в выпуске продукции из-за простоя вакантного рабочего места в ожидании найма работника, потери в производительности труда в период, предшествующий увольнению, а также в период адаптации и т. д.

При комплектовании кадров, а также при выборе своей кадровой политики предприятие будет исходить из конкретной ситуации и свойственной ей количественной характеристики: общего набора издержек, видов издержек, упущенной выгоды. Лучший вариант решения связан, естественно, с минимизацией издержек.

Конечно, реализации такого подхода должно предшествовать проведение исследований экономико-социологического характера с целью выявления фактических затрат средств и сроков длительности процессов, связанных с обновлением кадров, разработки соответствующих нормативов применительно к различным категориям и профессиональным группам работников (например, сроки обучения, сроки адаптации, затраты на увольнение, прием работника и т. п.). Естественно, это не значит, что в каждом конкретном случае, связанном с увольнением или набором рабочих, нужно будет проводить социологические исследования. Может оказаться достаточным проведение одного исследования для выявления самих размеров затрат и ущерба, соотношения их составляющих, чтобы определиться с выбором кадровой политики.

Модульный подход к характеристике ущерба или издержек, связанных с реализацией кадровой политики, достаточно универсален. Так, он может быть применен и для оценки эффективности создания и развития в организации элементов собственной социально-бытовой инфраструктуры как предпосылки сокращения текучести, привлечения и закрепления более квалифицированных кадров. Затраты на создание и развитие социально-бытовой инфраструктуры сопоставляются с возможным сокращением ущерба от текучести, а также повышением эффективности производства от использования более квалифицированной рабочей силы.

5.5.2 ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Высвобождение рабочей силы с предприятий имеет во многом объективный характер и связано с ориентацией на интенсивный путь развития производства: внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда, а также с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств и т. п.

Снижение трудозатрат при выпуске продукции достигается через абсолютное и относительное сокращение численности: при абсолютном сокращении работники увольняются, при относительном – уменьшается потребность в них.

Каждый из видов высвобождения по-разному влияет на трудовые, а через них и на экономические показатели работы предприятия. С позиции повышения производительности труда, реального снижения себестоимости продукции за счет экономии фонда заработной платы наиболее эффективно абсолютное сокращение работников. Следует иметь в виду, что есть два варианта фактического высвобождения работников: когда работника увольняют по сокращению штатов с предприятия и когда работник высвобождается из одних подразделений (цехов, участков, отделов) и переводится на вакантные рабочие места в другие подразделения либо во вновь открываемое производство.

Реальное высвобождение рабочих, как с предприятия, так и из структурного подразделения, находящегося на хозрасчете, благоприятно влияет на экономические показатели: снижаются издержки, связанные с выпуском продукции, растет производительность труда и т. д.

Хотя перераспределение высвобождаемой рабочей силы внутри предприятия не меняет общую численность, для предприятия это более выгодный вариант, так как не надо заботиться о трудоустройстве высвобождаемых работников, а период адаптации своего работника на новом месте меньше, чем при наборе рабочей силы со стороны.

При высвобождении рабочей силы с предприятия приходится руководствоваться рядом обстоятельств, во многом имеющих противоречивый характер:

- экономические условия требуют содержания на предприятии действительно необходимой численности и высвобождение излишней;
- в соответствии с трудовым законодательством повышается ответственность предприятий за социальную защиту высвобождаемых кадров (выплату соответствующей компенсации), что не может не сдерживать их реальное увольнение;

■ возможные трудности с трудоустройством высвобождаемых работников заставляют государство и местные органы управления сдерживать массовое высвобождение с предприятий.

Приведение в соответствие потребной и фактической численности рабочей силы путем высвобождения требует большой подготовительной работы.

Прежде всего необходимо проанализировать причины изменения потребности, насколько они носят долговременный характер. Одно дело, когда высвобождение работников есть следствие внедрения технических и организационных мероприятий, ориентированных на трудосберегающую политику, и другое – если потребность в рабочей силе снижается из-за трудности со сбытом продукции, в связи со спадом производства, продолжительность которого может быть различной по времени.

Лекция 6. КОМПЛЕКТОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРАМИ

6.1 Научно-методические принципы подбора персонала.

6.2 Организационные формы комплектования кадров.

6.3 Прием на работу.

6.4 Маркетинг персонала.

6.1 НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Научно-методические принципы подбора персонала включают:

■ комплексность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем);

■ объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;

■ непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

■ научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Научно-методический обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу.

6.2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ КАДРОВ

В условиях рынка рабочей силы предприятие имеет возможность в более короткие сроки найти необходимую рабочую силу, а в отношении занятых – обеспечить более гибкое их использование и высокий уровень дисциплины труда.

Однако главный принцип комплектования предприятия кадрами со стороны – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

Формы и методы привлечения рабочей силы достаточно многообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данного предприятия в производственной сфере (условия труда, уровень заработной платы), в социальной (возможности профессионально-квалификационного продвижения), в непроизводственной (возможность пользования детскими садами, базами отдыха и т. п.). С этой целью помещаются объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которыми предприятия заключают соответствующие договоры.

Формы привлечения рабочей силы различаются в зависимости от категории персонала. Если для рядовых работников, руководителей низшего и среднего звена используются объявления в печати с последующим отбором подходящего претендента самим предприятием либо с помощью консультантов из оценочных центров, то на должность руководителей высокого ранга или специалистов редких профессий работники привлекаются через специализированные фирмы. Последние используют собственные банки данных о претендентах на конкретную должность, свои профессиональные связи, включая переманивание работников с других предприятий и организаций.

Одной из основных форм привлечения специалистов и квалифицированных рабочих является заключение предприятием договоров с соответствующими учебными заведениями, причем заказ нередко бывает персональным, то есть, на конкретных людей, отобранных кадровыми службами, с указанием необходимых изменений в содержании подго-

товки специалистов и рабочих в соответствии со спецификой их будущей работы. За рубежом предприятия часто устанавливают контакты с вузовскими отделами трудоустройства, имеющими к тому же связи с региональной службой занятости, свои банки данных о выпускниках и потребностях в кадрах.

Большую помощь в подборе кадров могут оказать контакты со службами занятости, а в некоторых случаях и с частными фирмами, занимающимися подбором кадров на хоздоговорной основе, консультированием предприятий и организаций по вопросам найма и другим вопросам, связанным с подбором и оценкой кадров непосредственно на предприятии. Особенно распространена такая практика на зарубежных предприятиях.

6.3 ПРИЕМ НА РАБОТУ

При найме на работу устанавливаются трудовые отношения между собственником рабочей силы и ее покупателем. Однако найм – это не просто процедура зачисления. Изданию приказа предшествует большая работа по отбору наиболее подходящего претендента из желающих занять данное рабочее место, причем функции отбора берет на себя работодатель как покупатель рабочей силы.

Значимость отбора определяется желанием работодателя найти наиболее подходящего работника, в которого с достаточной степенью гарантии можно было бы помещать, затрачивать средства на его подготовку и развитие.

Наем – это и своеобразная торговая сделка. Каждая из сторон стремится заключить ее выгодно для себя: работодатель – найти наиболее подходящего работника для выполнения конкретного вида работ с учетом всего комплекса предъявляемых к исполнителю требований, а работник – получить работу, соответствующую его наиболее значимым интересам, потребностям, его личным качествам, способностям, то есть работа должна соответствовать не только желаниям и интересам работника, но и его возможностям освоить в полной мере данную профессию и качественно выполнять порученную работу.

Организация найма должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора, связанные с его проведением затрат, а с другой – ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

В мелких фирмах набором новых работников занимается непосредственно сам руководитель, в средних – отдел кадров, а на большом пред-

приятии – кадровая служба, включающая, как правило, специализированное структурное подразделение (сектор найма), укомплектованное соответствующими специалистами. Внутри предприятия подбором персонала занимается руководитель структурного подразделения. Однако более результативно такую работу выполнят специалисты из отдела кадров по заявкам руководителей структурного подразделения, за которыми остается окончательное решение по представленным кандидатурам.

При отсутствии в организации опытных специалистов по профессиональному отбору кадров к данной работе могут привлекаться консультанты специализированных фирм. Успешность подбора кадров зависит от:

- знания потребностей заказчика, особенностей деятельности фирмы, ее структуры, стратегии развития, организационной культуры;
- знания характера вакантной должности, ее роли, сферы ответственности занимающего ее работника и других к нему требований.

Одно из основных требований у организации найма состоит в том, чтобы независимо от того, кто выполняет работу по подбору кадров – структурное подразделение предприятия или специализированные фирмы (центры оценки), все они располагали необходимой информацией, касающейся вакантных рабочих мест. Такая информация должна охарактеризовывать содержание труда (выполняемые функции и работы), требования к компетенции работника (знания и опыт), необходимые способности и индивидуальные особенности (физические, интеллектуальные и т. п.), противопоказания.

Состав мероприятий, осуществляемый при приеме на работу.

1. Предварительная беседа поступающего на работу и руководителя соответствующего подразделения.

2. Изучение и проверка объективных данных поступающего на работу.

3. Проверка документов поступающего на работу (паспорт, трудовая книжка, документы об образовании, рекомендации ВТЭК для инвалидов, медицинское заключение для принимаемых на тяжелые работы, прочие документы).

4. Беседа с начальником отдела кадров для оценки возможности и правомерности приема на работу (причины предыдущего увольнения, мотивы поступления на работу, состояние здоровья, состав семьи, место жительства, требования поступающего на работу, прочие данные).

5. Собеседование в кадровой комиссии Совета организации для поступающих на руководящие должности.

6. Беседа с руководителем подразделения.

7. Инструктаж поступающего сотрудником отдела кадров о правилах внутреннего распорядка, режима труда, ознакомление с усло-

виями коллективного договора и другими условиями работы в организации.

8. Подготовка трудового договора-заявления или контракта.

9. Согласование условий договора или контракта в подразделениях организации.

10. Подготовка и оформление приказа о зачислении на работу.

11. Подготовка сведений для личной картотеки.

12. Формирование личного дела поступающего на работу.

13. Инструктаж по технике безопасности и противопожарной безопасности, производственной санитарии.

14. Особый контроль за работающим в период испытательного срока.

15. Подготовка заключения руководителем подразделения по результатам работы в период испытательного срока.

6.4 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В современных условиях при определении задач маркетинга выделяются два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Цель такого маркетинга – оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически – это “продажа” фирмы своим сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом, направленную на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

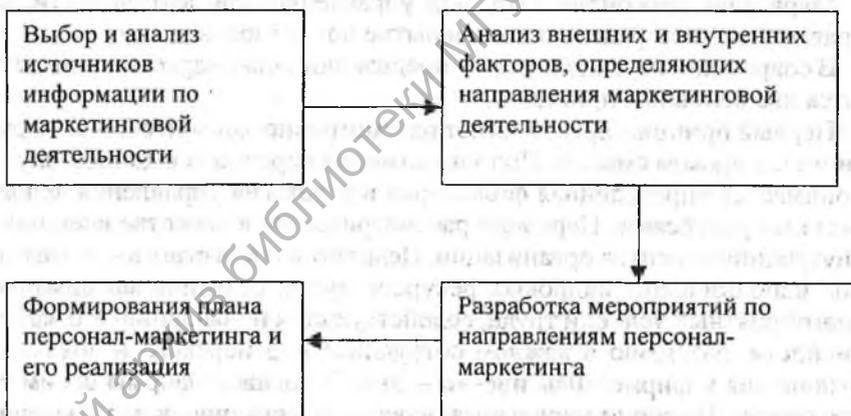
Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемой через реше-

ние комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т. п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Задача маркетинга персонала – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории “производственного” маркетинга.

Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала приведены ниже.



Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ – отправная точка маркетинговой деятельности.

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Полный и точный учет всех факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала.

Персонал-маркетинг – это комплекс мероприятий по отбору специфического "товара" – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходимо информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда. Источники информации для персонал-маркетинга:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
- специализированные журналы и специальные издания (например, справочники квалификационных требований к претендентам, издаваемые в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных и коммерческих органов;
- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;
- технические выставки, конференции, семинары; экономические публикации в газетах;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями "дней открытых дверей" и т. п.

Лекция 7. САНКЦИИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАБОТЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

- 7.1 Дисциплинарная ответственность.
- 7.2 Материальная ответственность
- 7.3 Административная ответственность.
- 7.4 Уголовная ответственность.

Трудовые отношения являются одним из проявлений правоотношений, регулируемых законодательством. Стороны правоотношений, складывающихся в сфере труда, в случае нарушения предписаний норм права подвергаются санкциям в виде неблагоприятных последствий.

В зависимости от обстоятельств правонарушения, его характера и последствий к субъектам трудовых отношений (работникам и работодателям) может быть применено одно или сразу несколько видов правовых санкций. Ограничение имеется только в одно – за одно и то же правонарушение в рамках применения одного вида ответственности можно наказывать только один раз. Критерием выбора применения тех или иных видов ответственности за определенное правонарушение является содержание самих правоотношений, в рамках которых произошло правонарушение.

К видам юридической ответственности, которые могут быть применены к участникам трудовых правоотношений, относятся следующие: дисциплинарная, административная, материальная, уголовная. Порядок применения санкций перечисленных видов ответственности установлен законодательством. Субъектами ответственности могут быть собственники предприятий, руководители предприятий, их заместители, другие должностные лица, а также работники.

7.1 ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В рамках трудовых правоотношений работники обязаны соблюдать дисциплину труда, которая включает своевременное и точное выполнение распоряжений руководителей и других представителей администрации предприятия, соблюдение технологической дисциплины, требований об охране труда, техники безопасности, бережное отношение к имуществу предприятия. В рамках организации дисциплины труда руководители предприятий, органы юридического лица обязаны принять

должные меры по созданию условий для трудового процесса, провести организационную работу по обеспечению дисциплины труда и одновременно сами соблюдать требования трудового законодательства.

Вопрос о применении или неприменении санкций дисциплинарной ответственности находится исключительно в компетенции администрации предприятия. Руководство предприятия по своему усмотрению решает, какие меры принять по отношению к нарушителю: правовые санкции или меры морально-психологического воздействия. Принцип неотвратимости наказания не должен сводиться лишь к дисциплинарным взысканиям. В случае нарушения трудовой дисциплины в качестве воспитательных мер иногда более эффективными бывают нетрадиционные, неформальные методы.

В то же время применение к нарушителям трудовой дисциплины неформальных мер не освобождает администрацию от учета потерь рабочего времени, что приводит к потере конкурентоспособности фирмы и другим экономическим трудностям.

В случае нарушения требований норм трудового законодательства или правил внутреннего трудового распорядка к нарушителям могут быть применены две группы мер воздействия: дисциплинарные взыскания и меры правового воздействия, не являющиеся дисциплинарными взысканиями.

Дисциплинарная ответственность является разновидностью юридической ответственности. Она заключается в обязанности работника ответить за нарушения трудового правопорядка и претерпеть установленные законом неблагоприятные меры воздействия. Основанием для применения дисциплинарной ответственности является совершение дисциплинарного проступка, под которым понимается виновное противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником, состоящим в трудовых отношениях с работодателями. За совершение такого проступка трудовым законодательством предусмотрено применение дисциплинарных взысканий и иных санкций. Невыполнение работником своих трудовых обязанностей является нарушением трудовой дисциплины только тогда, когда есть его вина, когда он действовал умышленно или неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине, от него не зависящей, то он к дисциплинарной ответственности не может быть привлечен.

7.2 МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием (бездействием) предприятию, на котором они работают.

Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший у предприятия в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещен предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренных законом.

Законодательство о труде предусматривает материальную ответственность не только работника перед предприятием, но и предприятия перед работником.

Работники несут материальную ответственность лишь за причиненный ими ущерб. Это означает, что ответственность наступает только за ущерб, который находится в прямой причинной связи с действиями (бездействием) работника.

Для установления такой связи необходимо изучить фактические обстоятельства дела и выяснить причины, которые непосредственно повлияли на возникновение ущерба.

Противоправным является такое действие работника, когда он не исполняет или неправильно исполняет свои трудовые обязанности, установленные законами, правилами внутреннего трудового распорядка, а также приказами и другими указаниями руководства предприятия.

Бездействие работника может быть признано противоправным в том случае, если на него возложены обязанности совершения определенных действий.

Противоправность исключается, если ущерб причинен работником в условиях крайней необходимости или если ему было дано специальное указание, на совершение определенных действий.

Условиями наступления материальной ответственности являются:

- наличие прямого действительного ущерба. Не допускается возложение на работника материальной ответственности за ущерб, который возник в результате нормального производственно-хозяйственного риска;
- противоправность действия или бездействия работника, приведших к ущербу, вследствие нарушения трудовых обязанностей;
- наличие причинной связи между деянием работника и причиненным ущербом;
- наличие вины работника, причинившего ущерб, в форме умысла или неосторожности.

Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение по небрежности рабочего имущества или порча имущества, утрата документов, поломка ин-

струментов, оборудования или когда по вине работника на предприятии возник вынужденный простой и другие случаи.

7.3 АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Административная ответственность – вид юридической ответственности, которая выражается в применении уполномоченным органом или должностным лицом административного взыскания к лицу, совершившему правонарушения. Основанием для административной ответственности является административное правонарушение, за которое законом предусмотрены санкции. Административные взыскания налагаются уполномоченными органами и должностными лицам на правонарушителей, которые им непосредственно не подчинены по работе. Административные взыскания могут налагать органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, должностные лица этих структур власти, а также судьи. Факт привлечения гражданина к административной ответственности не влечет за собой судимости и увольнения с работы.

Признаками административного правонарушения являются деяния антиобщественного характера, противоправные, виновные, наказуемые. Административное взыскание есть мера ответственности за административное правонарушение.

В процессе работы кадровых служб в качестве мер административного взыскания используются в основном предупреждения и штрафы. Среди других мер могут использоваться административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятия предметов и другие меры.

7.4 УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Уголовная ответственность наступает в случае совершения преступления, которое характеризуется как общественно опасное деяние в виде активных противоправных действий. Общественная опасность, вредность указанного деяния выражается в причинении либо создании угрозы причинения ущерба правоохранительным интересам. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом на основании закона. Уголовная ответственность подразумевает применение неблагоприятных последствий к виновному лицу и конкретно заключается в осуждении от имени государства виновного лица за совершенное им преступление. Наказание налагается в принудительном порядке вне зависимости от желания наказуемого.

Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступлений. Наиболее часто встречающиеся факты из числа уголовных преступлений в деятельности кадровых служб, с которыми им приходится работать, - это преступления против собственности. Сюда относятся преступления, связанные с хищением государственного и частного имущества. Право собственности может быть нарушено как путем завладения чужим имуществом, так и без такого завладения. Среди форм хищения собственности бывают такие, как кража, которая определяется как тайное похищение имущества, принадлежащего предприятию.

Лекция 8. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

8.1 Подготовка кадров.

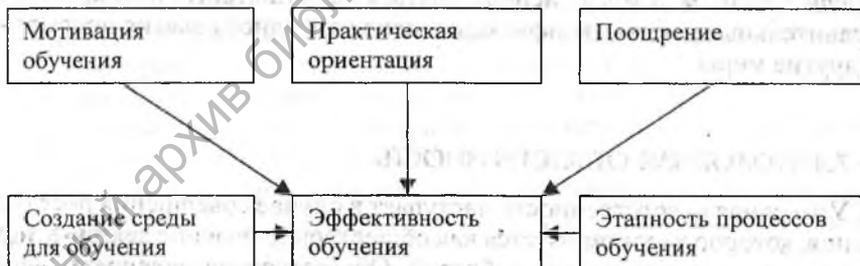
8.2 Переподготовка кадров.

8.3 Повышение квалификации кадров.

8.1 ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Характеристика системы обучения персонала



Структура обучения заключается в следующем:

1. Обучение принятого на работу.
2. Обучение при изменении должности.
3. Обучение как повышение квалификации.

В современных организациях профессиональное обучение – это комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов:

- овладение профессиональными навыками и знаниями;

- оценка эффективности обучения (определение критериев оценки);
- определение потребностей;
- формирования бюджета обучения;
- определение целей обучения;
- определение содержания программ;
- выбор методов обучения.

Существует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – методы обучения непосредственно на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте. Этот тип обучения обычно включает прикрепление новых сотрудников к опытным работникам, которые и проводят обучение. Существует несколько видов обучения на рабочем месте: инструктаж, ротация, дублирование.

Инструктаж, представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

В процессе ротации работы стажеров перемещают из отдела в отдел, чтобы ознакомиться со всеми этапами производственного процесса. Стажер может проводить по несколько месяцев в каждом подразделении.

В методе тренер/дублер стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить. Наставник отвечает за обучение стажера. Обычно дублер освобождает своего наставника от определенных обязанностей, что дает стажеру шанс "узнать работу".

✓ Для развития потенциала сотрудника, формирование принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций более эффективны программы обучения вне рабочего места, так как дают сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Методы обучения сотрудников вне рабочего места: лекция, ситуационный анализ, деловые игры, обучение в ВУЗе, самостоятельное обучение.

Лекция, возможно, наиболее целесообразная форма занятий, когда необходимо дать систематический обзор по теме, о которой участни-

кам уже известны некоторые ее части. Важной задачей лекции является и формирование потребностей в использовании имеющихся знаний.

Метод ситуационного анализа состоит в том, что стажер, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои находки и решения в дискуссии с другими стажерами.

Деловые игры - это имитационные методы ролевого обучения. В них моделируются как условия, так и динамика определенной деятельности.

Обучение в ВУЗе осуществляет теоретическую подготовку специалистов по разным специальностям.

Самостоятельная учеба – наиболее простой вид обучения – для него не требуется ни инструктора, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно.

8.2 ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ

Профессиональное развитие персонала – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, содействующих повышению квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами развития самого предприятия.

В отличие от подготовки новых рабочих, т. е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) переподготовка означает освоение рабочими новой профессии.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение – увольнение с предприятия).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым про-

фессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки работников и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессии как условия выработки программы и метода обучения.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т. е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласно его занятой.

Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки.

8.3 ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и умений, навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещенным профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров и т. п.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников состоит в переходе от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования.

Повышение квалификации служащих и специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность

и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Лекция 9. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

9.1 Теоретическая основа оценки персонала.

9.2 Центр оценки персонала.

9.3 Методы разработки системы критериев оценки.

9.4 Аттестация кадров и ее процедура.

9.1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач:

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Виды деловой оценки:

- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Основные этапы, определяющие содержание процесса оценки данного вида. К типовым этапам можно отнести:

- анализ анкетных данных;

- наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
- проверочные испытания;
- собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам:

- оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
- анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов, влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки оценки предполагает выполнения следующих обязательных мероприятий:

- разработку методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и ее привязку к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровней иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Главное действующее лицо в оценке персонала – линейный руководитель, отвечающий за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводящей оценочную беседу с сотрудником. Мнение будущего непосредственного руководителя является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность.

Центральный вопрос любой оценки – установление ее показателей, характеризующих как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к кон-

кретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы:

- результативности труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

9.2 ЦЕНТР ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Этапы организации подготовки и проведения Центра оценки:

Этап 0. Подготовка проекта – включает в себя работу с заказчиком по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении, заключение договора на проведение работы.

Этап 1. Формулирование критериев оценки – преследует цель достичь более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, и сформулировать систему критериев, по которым будут оцениваться участники Центра оценки.

Этап 2. Конструирование процедур оценки (проектирование) – составление плана и программы проведения оценочных процедур, набор которых согласуется с критериями и условиями проведения.

Этап 3. Обучение представителей организации (наблюдателей оценщиков) конкретным умениям и навыкам работы в рамках Центра оценки (и последующей кадровой работы).

Этап 4. Проведение оценки, то есть выполнение комплекса оценочных процедур, упражнений, методик и итогового обсуждения характеристик. Цель данного этапа – адекватное решение руководителей, основанного на предоставленной информации об оцениваемых.

Отличительная черта технологии Центра оценки в том, что в ходе его проектирования и проведения решается проблема построения системы критериев оценки, то есть дается конкретный ответ на вопрос, “что оценивается?”

Отличительная черта технологии Центра оценки в том, что в ходе его проектирования и проведения решается проблема построения системы критериев оценки, то есть дается конкретный ответ на вопрос, “что оценивается?”

В зависимости от конкретных задач использования списка критериев применяются следующие их типы: качества, измерения, деятельность, роли.

Качества – это индивидуальные свойства человека, измеряемые стандартизированным инструментарием, и затем вторично накладываемые на деятельность. Оценка проводится психологами.

Измерения – это специальные описания действий, получаемые на основе анализа деятельности; измеряются инструментарием, каждый раз разрабатываемым под конкретную задачу. Оценка производится руководителями, находящимися на один или два уровня выше данной должностной позиции.

Деятельность. Основные виды деятельности специфицируются для конкретного случая (организации) и измеряются стандартизированным инструментарием с адаптацией к данному случаю по разработанной технологии. Оценка производится смешанной командой психологов и управленцев.

Роли – это деятельностные единства, исполняемые человеком как членом различных команд и рабочих групп. Инструментарий оценки ролей обеспечивает максимальное раскрытие типологических и индивидуальных характеристик личности, оценку уровня профессиональной компетентности, типов взаимодействия в командах. Оценивание производится как психологами, так и самими участниками.

9.3 МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

Сформулировать критерии оценки можно двумя способами.

Первый способ. Если деятельность, под которую надо провести оценку или отбор персонала, уже существует, можно проанализировать, что делает специалист, ее выполняющий. Существуют специальные процедуры анализа деятельности, которые позволяют описать цели, задачи и способы выполнения данной работы. Из результатов анализа формулируются требования, которым должен соответствовать исполнитель. Требования, представленные в виде профессиональных критериев, выступают основой для конструирования технологии оценки.

Второй способ. Если же деятельность по каким-либо причинам не может быть изучена, необходимо специально организовать проектирование данной деятельности и ее последующее моделирование. Но в любом случае модель должна быть конкретизирована до уровня критериев или характеристик.

Последовательность действий по формулированию критериев оценки в первом случае (если организация достаточно долго функционирует, если структура учреждения и основные типы деятельности уже сложились) такова: на первом этапе проводится выбор и подготовка экс-

пертов – тех сотрудников учреждения, которые будут задействованы как исследователи на этапе анализа деятельности. Суть второго этапа – собственно анализа деятельности – обсуждение с экспертами деятельности с целью описания ее специфики и определения конечного набора требований, которые должны предъявляться к человеку на данной должности. В ходе определения требований возможно использование разнообразных методов, например, анализа нормативных документов, наблюдения, интервью, методов профессиографии (критических инцидентов, отдельных заданий).

Требования к анализу деятельности:

- обязательный учет специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации;
- анализ специфики решаемых задач;
- рассмотрение всех сторон деятельности, ее структуры.

Исходя из созданной модели деятельности, формулируются критерии оценки специалиста. Методика построения набора критериев предполагает использование количественного и качественного анализа данных: организуется сбор от экспертов описаний “минимальных элементов” – отдельных качеств, действий, особенностей поведения. Затем полученный список группируется экспертами на произвольное число классов, строится матрица близости и проводится процедура кластер-анализа. Выделившиеся кластеры подвергаются содержательной интерпретации и сводятся в окончательный список критериев.

В результате этой сложной работы создается психологическая модель деятельности с полным описанием нормативных требований к человеку и условиям его успешной деятельности на данной должности. Отсюда становится ясным:

- что требуется от претендента;
- как сравнивать кандидатов между собой;
- каким образом организовать оценочные процедуры и упражнения, чтобы в них проявились требуемые измерения, качества, деятельности, роли.

9.4 АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ И ЕЕ ПРОЦЕДУРА

Деловая оценка работника чаще всего проходит в форме аттестации. Организационно ее проведение оформляется соответствующим приказом по предприятию (организации), что придает ей официальный статус и дает право на использование ее результатов для принятия организационных решений в отношении конкретного работника. Таким обра-

зом, аттестацию следует рассматривать как некоторый законченный, оформленный документально результат оценки работника.

Вместе с тем предприятия вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определенные формальные требования к процедуре ее проведения, причем соблюдению этих процедур придается особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для работника, недовольного принятым в отношении него решением, оспаривать это решение.

Аттестация должна проводиться планомерно. Различают следующие ее виды: регулярная основная, развернутая (раз в 3-5 лет); регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов 1 раз в год, а для некоторых категорий 2 раза в год и чаще); нерегулярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (неожиданная вакансия, незапланированная возможность пойти на учебу), при введении новых условий оплаты труда.

Проведение аттестации включает несколько этапов:

- 1) подготовительный;
- 2) подготовки пакета необходимых документов по аттестуемым работникам;
- 3) проведение самой аттестации;
- 4) использование результатов аттестации.

На подготовительном этапе принимается решение о проведении аттестации, определяются сроки ее проведения, составляются списки работников, подлежащих аттестации, определяется количественный состав аттестационных комиссий. Всем этим документам придается юридическая сила: издается приказ по предприятию об аттестации работников с указанием сроков проведения, состава аттестационных комиссий и графика их работы. В приложении к приказу приводится положение об аттестации

Субъект оценки – лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем, в ее состав входят члены комиссии и секретарь. В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений предприятия, представители общественности (профсоюзы), эксперты – высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут выступать и работники данного подразделения, хорошо знающие аттестуемых.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок и на основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения или о необходимости повышения квалификации.

Лекция 10. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКА

10.1 Трудовая карьера и ее формирование.

10.2 Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры.

10.1 ТРУДОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ ФОРМИРОВАНИЕ

Важнейшим направлением кадрового планирования является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням по определенной схеме. Планирование выступает альтернативной стихийным перемещениям работников.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом в организации, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Под трудовой карьерой понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест.

К оценке карьеры того или иного человека можно подходить по-разному: во-первых, с позиций окружения работника – людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника, то есть как субъективно осознанное отношение

работника к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу, достигнутому положению на иерархической служебной лестнице. Причем выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных целей, ценностных ориентаций. Однако свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

Цели трудовой карьеры состоят в том, чтобы

- профессия или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника – от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации и т. п.

Трудовой путь может быть стабильным, если длительное время его деятельность протекает в рамках одной должности, и динамичным, связанным с частой сменой рабочих мест, должностей, видов деятельности.

Динамичный трудовой путь в зависимости от направленности переходов можно подразделить на горизонтальный – без переходов индивида между рабочими местами различных социальных рангов и вертикальный – с переходом на рабочие места более высоких социальных рангов.

Ступени рабочей карьеры – это рост профессионального мастерства, повышение квалификации, освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности.

10.2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РАБОЧИХ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств органи-

зации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Данная система призвана решить такие задачи, как:

- закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- повышение эффективности использования кадров;
- создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
- обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего. Основные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

- последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;
- построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;
- непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих мест;
- преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;
- информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;
- моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;
- создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть

- внутрипрофессиональным: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда;

■ межпрофессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника;

■ линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром;

■ социальным: переход на инженерно-техническую работу.

Чтобы обеспечить гарантию продвижения рабочих, его необходимо вести планоно, то есть на основе годовых и перспективных планов. Планы разрабатываются снизу и утверждаются руководством. Такое планирование включает определение потребности в рабочих по профессиям и разрядам, как в текущем году, так и на перспективу; прогнозирование перспективной потребности в рабочих дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологии; определение источников удовлетворения потребности в рабочих по профессиям и уровням квалификации, в том числе за счет рабочих организации; разработку плана профессионального продвижения рабочих; разработку планов профессионального продвижения для каждого претендента; контроль за выполнением планов подготовки рабочих или повышения их квалификации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бутовская В.* Государственное регулирование трудового потенциала. – Мн., 1995.
2. *Курицын А. и др.* Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. – М.: МНИИПУ, 1988.
3. *Уткин Э., Крчеткова А.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М., 1996.
4. *Волгин А., Мажирко В.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1993.
5. *Ивацевич Дж., Лобанов А.* Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993.
6. *Старобинский Э.* Как управлять персоналом. – М., 1993.
7. *Маустов Н.* Управление карьерой персонала в условиях производства. – М., 1993.
8. *Мухин Ю.* Наука управлять людьми: изложение для каждого. – М.: Фолиум, 1995.
9. Персонал: Словарь-справочник. Сост.: *Одегов Ю., Маусов., Кулаков М. и др.* – М., 1994.
10. *Трапин В., Дятлов В.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
11. *Голенко В.* Управление персоналом и эффективность предприятий. – Спб., 1994.
12. *Маусов Н., Кулаков М.* Управление карьерой персонала в условиях производства. Уч. пособ. – М., 1993.
13. *Одегов Ю., Маусов Н.* Эффективность системы управления персоналом. Уч. пособ. – М., 1993.
14. Менеджмент персонал 2000. Уч. пособ. – Мн.: БГЭУ, 1998.
15. Основы управления персоналом. Уч. пособ. – М.: Высш.шк., 1996.
16. *Самыгин С., Столяренко Л.* Менеджмент персонала. Уч. пособ. – М., 1997.
17. Управление персоналом организации. / Под ред. *А. Кибунова.* – М., 2000.
18. *Шипунов В.* Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая технология, управление на предприятии. – М., 1999.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Система управления персоналом в государственном учреждении	3
1.1 Управление персоналом: понятие и подходы	3
1.2 Сущность и задачи управления персоналом	4
1.3 Методология управления персоналом	6
1.4 Технология управления персоналом	8
1.5 Информационное обеспечение	9
1.6 Кадровая служба государственного учреждения	10
2. Кадровая политика государственного учреждения	13
2.1 Понятие и содержание кадровой политики	13
2.2 Цели кадровой политики	14
2.3 Уровни и области разработки кадровой политики	14
2.4 Основополагающие принципы формирования кадровой политики	15
3. Планирование персонала	17
3.1 Схема составных частей планирования персонала	17
3.2 Планирование потребностей в персонале	19
4. Мотивация персонала	20
5. Адаптация работника в организации	22
5.1 Понятие, формы и виды адаптации	22
5.2 Оценка результатов адаптации	24
5.3 Управление адаптацией работников	25
5.4 Методы функциональной адаптации собственной рабочей силы к потребностям производства	26
5.4.1 Использование режимов неполного рабочего времени	27
5.4.2 Внутризаводское движение кадров	30
5.5 Численная адаптация персонала к потребностям организации	32
5.5.1 Оценка издержек, связанных с заменой работников	32
5.5.2 Высвобождение рабочей силы	34
6. Комплектование организации кадрами	35
6.1 Научно-методические принципы подбора персонала	35
6.2 Организационные формы комплектования кадров	36
6.3 Прием на работу	37
6.4 Маркетинг персонала	39

7. Санкции юридической ответственности в работе кадровой службы	42
7.1 Дисциплинарная ответственность	42
7.2 Материальная ответственность	43
7.3 Административная ответственность	45
7.4 Уголовная ответственность	45
8. Обучение и развитие персонала	46
8.1 Подготовка кадров	46
8.2 Переподготовка кадров	48
8.3 Повышение квалификации кадров	49
9. Деловая оценка персонала	51
9.1 Теоретическая основа оценки персонала	51
9.2 Центр оценки персонала	53
9.3 Методы разработки системы критериев оценки	54
9.4 Аттестация кадров и ее процедура	55
10. Планирование трудовой карьеры работника	57
10.1 Трудовая карьера и ее формирование	57
10.2 Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры	58
Список литературы	61

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кушешова

Учебное издание

Маковская Наталья Владимировна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

**ПО КУРСУ "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ"**

Учебно-методическое пособие

Редактор *Ю.Б.Гомозова*

Технический редактор *А. Н. Гладун*

Компьютерная верстка *В.С. Цумарева*

Лиц. изд. №384 от 7.02.2001. Лиц. полиграф. № 281 от 7.02.2001.
Сдано в набор 26.01.2001. Подписано в печать 5.03.2001. Формат 60x84^{1/16}
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Усл.-печ. 3,5 л.
Уч.-изд. 3,8 л. Тираж 70 экз. Заказ № **57**

Издательство Могилевского государственного университета
им. А.А. Кулешова, 2001
Напечатано на ризографе лаборатории оперативной полиграфии
МГУ им. А.А. Кулешова 212022, г. Могилев, ул. Космонавтов, 1