

ТЕМА №6
«ТЕХНОЛОГИИ
ТРУДООБЕСПЕЧЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ»

Литература:

1. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). Учебное пособие для студентов вузов. - СПб: ЛИК; 2007 г.
2. Горелов Н. А., Круглов Д.В., Мельников О. Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата . М. : Издательство Юрайт, 2016. — 270 с.
3. Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

- Учебные вопросы:
 1. Формы планирования потребности организации в работниках
 2. Источники найма на работу
 3. Организация отбора работников
 4. Подбор и расстановка работников
 5. Работа по контракту

Формы планирования потребности организации в работниках

Планирование потребностей в работниках - это вид управленческой деятельности, направленный на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес - целей.

С помощью планирования определяется когда, где, сколько, какой квалификации и компетенции, и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

Планирование может быть стратегическим и тактическим.

Стратегическое планирование заключается в сопоставлении необходимого количественного и качественного состава работников для выполнения производственной программы с фактическим трудоустройством организации, а также с учетом потребности в рабочей силе в будущем.

Тактическое планирование состоит в удовлетворении конкретных потребностей организации в работниках нужного количества и профессиональной квалификации на планируемый период - квартал, полугодие, год - для выполнения производственной программы.

Основные задачи планирования трудоустройства состоят в следующем:

- привлечь и сохранить необходимых работников соответствующей профессиональной компетенции;
- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- снижать зависимость от найма работников извне с помощью стратегии сохранения и развития имеющегося персонала;
- повышать производительность труда за счет его научной организации, внедрения новой техники, экономии рабочего времени, введения инновационных систем работы и др.

Кадровое обеспечение организации планируется с учетом взаимосвязи с бизнес-стратегией и носит творческий, многообразный характер. В качестве примера можно привести следующие виды бизнес - стратегий:

1) **Предпринимательская стратегия** - основана на свободной инициативе деятельности хозяйствующего субъекта и направлена на «осуществлении новых комбинаций» факторов производства, носит новаторский, творческий характер.

2) **Стратегия экономического роста** может носить интенсивный или экстенсивный характер: первый из них основывается на использовании интенсивных факторов; второй достигается путем увеличения объема используемых ресурсов

В зависимости от выбранной стратегии формируется кадровое обеспечение организации.

3) Стратегия прибыльности - основана на получении дохода от инвестирования средств. Инвестиции - это совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочного вложения капитала в производство экономического продукта. К инвестициям относятся: денежные средства, целевые банковские вклады, пакеты акций и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, кредиты, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли. Для кадрового состава характерен высокий квалификационный уровень подготовки.

4) **Ликвидационная стратегия** - осуществляется по соглашению между кредиторами и собственниками организации ввиду ее несостоятельности. Ликвидация бывает добровольная и принудительная. В первом случае ликвидация юридического лица носит упорядоченный характер, при котором распродажа активов проводится в течение разумного количества времени с тем, чтобы получить максимально возможную в этих случаях цену каждого вида распродаваемого актива.

Исходя из анализа приведенных бизнес-стратегий, можно выделить соответствующие типы кадровых стратегий:

Инновационно - креативная стратегия формирования кадрового потенциала. Под креативностью понимается способность работника к генерации существенных новаций в любом виде, которые должны быть легко распространяемы и широко используемы. Следовательно, в основу формирования такого типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, умение новой компоновки уже существующих технологий и т.п.

- **Стратегия непрерывного организационного обучения персонала.**

Чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде необходимо непрерывное повышение квалификации работников, поскольку обучение вплетено в ткань жизни современной организации.

С учетом изменения среды бизнеса, выжить и преуспеть смогут только наилучшим образом приспособленные к этим условиям организации. Самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность и умение быстро разрешать проблемы. В менеджерах высоко ценится способность выстраивать отношения с людьми и организациями.

- **Процессно-ориентированная (реинжинириговая) кадровая стратегия**

Реинжинириг направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов. Объектом реинжинирига являются процессы. При этом под процессом понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе дают определенный результат. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах, позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжинириг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Источники найма на работу

Цель набора персонала состоит в том, чтобы с минимальными затратами нанять необходимое количество работников определенной профессии и квалификации, опыта работы и требуемого образовательного уровня. Источниками привлечения кандидатов могут быть **внешний и внутренний рынки труда**. К числу внешних источников относятся:

- учреждения федеральной государственной службы занятости;
- коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные и иные учебные заведения;
- читатели специальной рекламной печати о вакансиях рабочих мест;
- Интернет-источники и др.

Многие организации предпочитают производить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Основным недостатком подхода в решении проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в таблице 1.

| Источники привлечения персонала | Преимущества | Недостатки |
|--|---|--|
| I. Внутренние источники набора персонала | <ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение шансов для служебного роста. 2. Незначительные затраты на привлечение персонала. 3. Претендентов на должность хорошо знают в организации. 4. Знание претендентов данной организации. 5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности. 6. Решается проблема занятости собственных работников. 7. Повышение мотивации степени удовлетворенности трудом. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченные возможности для выбора персонала. 2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность. 3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов. 4. Неодобрение работниками организации факта не выдвижения своего претендента и предпочтение стороннему кандидату. 5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации. 6. Перевод работника на новую должность, нарушая трудоустройство организации. 7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку работника. |

| | | |
|--|--|---|
| <p>II. Внешние источники привлечения персонала</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий выбор претендентов. 2. Появление новых импульсов для развития организации. 3. Удовлетворяется потребность организации в работниках. 4. Повышается мотивация вновь принятых работников. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие затраты на привлечение работников. 2. Недостаточное знание специфики дела. 3. Длительный период адаптации. 4. Нарушается социально-психологический климат в коллективе. 5. Снижает возможности служебного роста для сотрудников организации. 6. Способствует росту текучести персонала. |
|--|--|---|

Организация отбора работников

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом требований. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Процесс отбора является многоэтапным. Основные этапы – это: предварительная отборочная беседа: заполнение заявлений и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций послужного списка; медицинский осмотр.

При отборе кандидатов принято руководствоваться следующими принципами:

- **ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека** и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть; отказ в приеме новых работников независимо от их квалификации и личных качеств, если потребности в них нет; обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы.

- **ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.**

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно — потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются профессиограммой или так называемой картой компетентности. Иначе говоря, это «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как инструментом отбора является сосредоточенность на формальных, анкетных данных. Как правило, профессиограмма должна иметь следующие разделы:

1. Общие сведения о профессии.

В разделы должны быть учтены перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, освоение новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т.п.

2. Описание процесса труда - данный раздел должен быть составлен на основе детального изучения признаков профессии, условий труда.

Анализ содержания работы трудового процесса при составлении профессиограммы может производиться по следующему алгоритму: описание работы (что представляет собой работа); каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений, необходимо ли творчество; в чем специфика деятельности, каковы ее продолжительность, требуемые физические условия; за что сотрудник отвечает;

3. Психограмма профессии – отражает основные психологические характеристики: психологические функции, имеющие наибольшую важность для работы; особенности восприятия пространства времени; характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды; необходимые характеристики внимания и способы его организации; характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций; преимущественные установки в данном виде деятельности; требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;

4. Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника. Этот раздел составляется с помощью экспертов. В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и прочим); чертам характера (принципиальности, уступчивости, оптимизму, настойчивости); психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации; для руководителей дополнительно – требования к способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

Предварительная отборочная беседа

Работа на этом этапе может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации. Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами. Собеседование может происходить один на один или с группой претендентов. Интервьюировать претендента или группу претендентов могут одновременно несколько человек.

По признаку объекта выделяют следующие виды беседы:

- **по биографии кандидата** – такой вид беседы позволяет оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшней ситуации и мотивации к будущей работе;
- **по ситуации** – претенденту предлагается одна или несколько проблем. В результате можно оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений;
- **по профессиональным и личным качествам** – в ходе собеседования задаются вопросы о проведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью. Оценка производится по заранее выбранным критериям. Этому виду беседы рекомендуется отводить 30 % времени.

Беседа по найму. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабо-формализованные; выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершить такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предметы оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анализ анкет, автобиографии и резюме считается достаточно надежным источником о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

Подбор и расстановка работников

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны.

При этом преследуются две цели — формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор кадров представляет собой процесс их изучения в целях определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по этой или другой должности. Кандидатами для замещения вакантных должностей могут быть работники как данной, так и других организаций.

Процесс подбора кадров включает в себя следующие этапы:

- сбор и обработка информации о возможных кандидатах;
- оценка необходимых качеств и составление характеристик по каждому кандидату;
- сопоставление всей совокупности качеств кандидата с требованиями, предъявляемыми к выполнению функций по данной должности;
- сравнение качеств кандидатов между собой и выбор того, кто больше других подходит для замещения вакантной должности;
- назначение кандидата на должность.

Расстановка кадров – это распределение имеющегося персонала по подразделениям аппарата управления и другим подразделениям с учетом требований, где они наиболее эффективно могли бы работать. Расстановка логически предшествует подбору, хотя практически осуществляется одновременно. Должностное положение работников при расстановке не меняется, т.к. при ее осуществлении происходит рациональное распределение работников, занимающих аналогичные должности в разных отделах управления в интересах работы и самого работника.

Подбор и расстановку кадров рекомендуют осуществлять с соблюдением следующих принципов:

- соответствие кандидата данному участку или объекту работы;
- сочетание старых опытных руководителей и молодых кадров;
- соответствие качеств кандидата данному состоянию объекта;
- сочетание необходимых для работы качеств руководителя и его ближайших помощников.

Работа по контракту

Занятость – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход (далее заработок).

Гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному, творческому труду. Принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, если иное не предусмотрено законом.

Незанятость граждан не может служить основанием для привлечения их к административной и иной ответственности.

Формы занятости – это организационно-правовые способы и условия трудоустройства.

По форме занятости следует, прежде всего, различать занятость с режимом полного рабочего дня и занятость с режимом неполного рабочего дня или неполной рабочей недели.

Регламентированная продолжительность полного рабочего дня в настоящее время для работ в нормальных условиях труда составляет 40 часов в неделю (для работников в возрасте от 16-18 лет – 36 часов в неделю, в возрасте от 15-16 лет – 24 часа).

Неполная занятость рассматривается как социальное явление, вызванное:

- необходимостью для отдельных групп работать неполный рабочий день;
- необходимостью сдерживать нарастание безработицы.

К специальным формам занятости относятся: занятость на условиях надомничества; вахтово-экспедиционный метод занятости; совместительство; занятость в трудовых семестрах учащихся дневной формы обучения; занятость в условиях гибкого рабочего времени.

Один из способов занятости населения – это работа по контракту. Контракт- это коммерческий договор по поводу купли-продажи рабочей силы и ее использования. В контракте определяется предмет договора. Контракт позволяет индивидуализировать трудовые условия с учетом особенностей квалификации работников, деловых качеств, уникальных способностей работника, специфики выполненных работ, это очень важно для творческого труда. В контрактах конкретизируется срок, на который устанавливаются трудовые отношения.

СПАСИБО ЗА

ВНИМАНИЕ!

Темы рефератов

- Урбанизация в России: история и перспективы
- Специфика подготовки квалифицированных рабочих кадров в России
- Зарубежный опыт подготовки рабочих кадров
- Современный этап государственной политики на рынке труда РФ
- Использование современных источников поиска и подбора персонала
- Сравнительный анализ внутреннего и внешнего рынка труда при подборе персонала (на примере компании...)