Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**ПО ПРЕДМЕТУ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Вариант №5**

Специальность «Государственное и муниципальное управление» 2 (3,5)

Выполнил Белый И.П.

Зачетная книжка №06-235

Проверил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2008

##### СОДЕРЖАНИЕ

Оглавление

1. Формирование кадрового состава и группы факторов, которые необходимо при этом учесть.……………………….……….……..………………...3

Как оценить качество набора? .……….………….…….………….………..…7

2. Интервьюирование при приеме на работу………………………………..9

Методы оценки персонала. ……………………………………………….…11

3.Планирование подготовки кадров…………………………..……………..13

Подготовка и переподготовка кадров и финансирование…………………14

Специфика подготовки рабочих и специалистов на производстве………..16

Заключение………………………………………………………………..……27

Литература…………………………………………………………….……..…29

**1. Формирование кадрового состава и группы факторов, которые необходимо при этом учесть**

Для того, чтобы построить эффективную систему формирования персонала, прежде всего важно понять ее место в общей системе управления человечес­кими ресурсами организации. Отбор персонала не является изолированной функцией, представ­ляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимоувязан со всеми другими функция­ми управления персоналом, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Плохо организованный подбор персонала при­водит к нежелательным последствиям: высокой текучести персонала, плохому морально-психоло­гическому климату (конфликты, склоки, халат­ное отношение к порученному делу и т.п.), низ­кой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с рабо­ты, низкая эффективность использования ра­бочего времени, невыполнение распоряжений руководства).

Общий контроль за политикой в сфере уп­равления персоналом и ответственность за ее результаты несет высшее руководство. Поли­тика руководства в отношении персонала (обу­чение и развитие работников, мотивация пер­сонала, обеспечение хорошего морального климата в организации и др.) оказывает значи­тельное влияние на методы и эффективность поиска и отбора персонала.

Основными предпосылками, определяю­щими эффективность работы по поиску и от­бору персонала, являются:

• постановка четких целей организации

• разработка эффективной организацион­ной структуры управления, позволяю­щей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала, явля­ющегося связующим звеном между це­лями организации и организационной структурой управления. Плани­рование персонала - это фундамент политики в от­ношении персонала, обеспечивающий систематичный подход к поиску и отбо­ру персонала.

Процесс управления персоналом традици­онно включает девять основных направлений деятельности[[1]](#footnote-1):

1. Планирование персонала, осуществ­ляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.

2. Поиск и отбор персонала.

3. Адаптация новых работников. Вве­дение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхожде­ния новых работников в организацию и мак­симально быстрого достижения ими требуе­мых рабочих показателей.

4. Анализ работы и нормирование труда.

5. Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мо­тивацию работников, от материальных сти­мулов до расширений полномочий и обога­щения содержания труда с целью улучше­ния отношения персонала к выполняемой ра­боте и организации и повышения заинтере­сованности в достижении высоких результа­тов.

6. Обучение и развитие, которое при­звано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.

7. Оценка исполнения, сравнение ре­зультатов работы с имеющимися стандарта­ми или с целями, установленными для конк­ретных должностных позиций.

8. Внутриорганизационные переме­щения работников, повышения и пониже­ния в должности, переводы, отражающие ценность работника для организации.

9. Формирование и поддержание организационной культуры, традиций, по­рядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Поиск и отбор персонала, являясь ключевым элементом политики персонала, должен быть тесно увязан со всеми основными направле­ниями работы в сфере управления персона­лом.

При поиске и отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1. Поиск и отбор персонала не должны рас­сматриваться как просто нахождение подхо­дящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со все­ми существующими программами, реализу­емыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетен­тности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру органи­зации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного уста­навливать хорошие взаимоотношения с това­рищами по работе, с клиентами или постав­щиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Необходимость полного учета всех тре­бований трудового законодательства и обес­печения справедливого подхода ко всем кан­дидатам и претендентам на должность.

Для того, чтобы политика компании в области персонала была эффективной, а работники полностью подходили фирме по своим профессиональным, деловым и личностным качествам тре­бованиям организации, необходим комплексный подход.

Комплексный подход к поиску и отбору персонала состоит по меньшей мере из семи основных задач:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъяв­ляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных тре­бований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение личностных и деловых ка­честв, необходимых для эффективного выполнения работы.

5. Поиск возможных источников пополнения персонала и выбор адекватных ме­тодов привлечения подходящих канди­датов.

6. Определение методов отбора персонала, позволяющих лучше всего оценить при­годность кандидатов к работе в данной должности.

7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Можно не говорить общих слов о том, насколько важно для любой организации найти таких работников, которые лучше все­го соответствуют как требовани­ям той работы, которую они бу­дут выполнять, так и требовани­ям руководства. Найти наиболее подходящего для занятия имеющейся вакансии человека, который согласится выполнять данную работу на предлагаемых органи­зацией условиях ее оплаты - вот цель процесса поиска и отбора персонала. Однако на пути дости­жения этой идеальной цели у оте­чественных работодателей воз­никает целый ряд препятствий. В ряде случаев это препятствия, от­ветственность за возникновение которых лежит на самих органи­зациях, которые предприятия со­здают себе сами. К числу наибо­лее часто повторяющихся про­блем, возникающих перед мно­гими организациями в области поиска и отбора новых работни­ков, можно в первую очередь назвать следующие:

1. Нет разработанной, под­крепленной соответствую­щими процедурами и до­кументами системы поис­ка и отбора персонала.

2. Во многих организациях не разработаны процедуры отбора новых работников.

3. Не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала.

4. Недостаточен опыт и уро­вень квалификации работ­ников, занимающихся от­бором персонала.

5. Отделы персонала многих организаций не проводят систематическую работу по изучению потребности под­разделений предприятия в персонале.

6. Не разработаны положения и инструкции, регламенти­рующие работу в области поиска и отбора персонала.

7. При отборе новых работ­ников часто не используют­ся четкие критерии, увязан­ные с требованиями про­фессии и рабочего места.

Таким образом, поиск и отбор новых работников в организаци­ях самого разного типа затруднен из-за отсутствия у них по разным причинам соответствующих про­цедур, методического и докумен­тального обеспечения. Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квали­фицированных специалистов, способных организовать работу по поиску и отбору персонала.

При этом можно отметить и ряд проблем в сфере поиска и отбо­ра персонала, обусловленных спецификой самих организаций. Так, ряд крупных ком­паний в последние годы столкну­лись с трудностями в сфере политики персонала (в том числе и по­иска и отбора новых работников) из-за частых изменений в оргструктуре предприятий, из-за сме­ны собственников, изменения стратегии развития, из-за внедре­ния новых управленческих кон­цепций. В ряде случаев была не только не ясна потребность в персонале, была не ясна оргструктура предприятия, иногда даже было не ясно, кто собственно будет отвечать за работу с персоналом.

Но прежде чем переходить к анализу процесса формирования персонала предприятия, определимся в самом понятии "персонал". Персонал – это личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам[[2]](#footnote-2).

**Как оценить качество набора.**

Умение составлять суждение о кандидате - в кадровой работе - необходимое качество для успешного проведения отборочного собеседования, включающее умение остановить свой выбор на одном из кандидатов на основе собранной информации.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными. Сложность задачи - в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Большинство фирм используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов-психологов. Однако и сами руководители посещают специальные краткосрочные курсы, рассчитанные на развитие навыков проведения собеседований.

Вопросы собеседования программируются таким образом, чтобы они достаточно полно выявили заранее обозначенный круг проблем. Так, в некоторых «центрах оценки» на основании ряда вопросов стараются выявить глубинные характеристики, по которым с достаточной обоснованностью может быть составлена схема будущего трудового поведения претендента.

Окончательная оценка претендента является итогом специальных подробных обсуждений внутри групп оценщиков с разбором продемонстрированных им знаний, навыков, способностей.

Заключительная оценка работника включает: подробное перечисление деловых и личных качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения и т. д. Оцениваются также инициативность работника (по опыту прежней работы), заинтересованность в работе именно данной компании, соответствие практического опыта теоретической подготовке работника, характеру предлагаемой работы, знание функциональной сферы деятельности и т д. Иными словами, фирмы требуют от специалистов четкой систематизации своих заключений о пригодности претендента.

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандида­тов перед другими помогает ис­пользование продуманной систе­мы оценки результатов, получен­ных в ходе отборочных процедур.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна об­ладать следующими характерис­тиками.

• она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кан­дидатов;

• она должна стимулировать тем, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласо­ванную систему критериев,

• она должна помогать работ­никам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способство­вать принятию взвешенного обо­снованного решения,

• она должна быть продол­жением сложившейся в органи­зации политики в области управ­ления персоналом

После того, как оценка всех кандидатов произведена, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объек­тивных оценок - к составлению аналитической таблицы. Аналити­ческая таблица организуется та­ким образом, чтобы в ней содер­жался перечень ключевых требо­ваний, когда против фамилии каждого кандидата можно было бы проставить оценку по соответ­ствующему признаку.

После собеседования с начальником отдела персонала вновь происходит отсев кандидатов, не прошедших новых испытаний в процессе отбора. Самые лучшие готовятся к следующему этапу отбора.

**Интервьюирование при приеме на работу.**

Отборочное собеседование в кадровой работе - метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками необходимыми для занятия той или иной должности. Отборочное собеседование заключается в очной встрече работодателя с кандидатом и представляет собой контактное общение соискателя с непосредственным представителем фирмы.

В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности.

В мировой практике кадровой работы существуют следующие методы отборочных собеседований:

- *британский метод*, основанный на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии;

- *немецкий метод*, основанный на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями;   
- *американский метод*, основанный на проверке интеллектуальных способностей, психологическом тестировании и наблюдении за кандидатами в неформальной обстановке;

- *китайский метод*, основанный на письменных экзаменах.

Подготовка к проведению отборочного собеседования - организационное мероприятие в рамках процесса найма на работу. При подготовке к отборочному собеседованию различают три области потребностей:

1- что требуется интервьюеру?

2- что требуется кандидатам?

3- что требуется для проведения самого отборочного собеседования?

Основные принципы построения интервью:

1. *Критериальность интервью*. Вопросы строятся в соответствии с критериями, полученными в ходе профессиографического исследования, т.е. в ходе интервьюирования диагностируются те качества сотрудника, которые имеют первостепенное значение в его будущей или настоящей деятельности.

2. *Оценка Зоны ближайшего развития*. Оценивать нужно не только то, что человек умеет в данный момент, какими качествами он обладает сегодня, но также и то, способен ли он осваивать новое, обучаем ли он и гибок ли в своем поведении.

3. *Упор на оценку мотивации***.** Третьей из основных целей интервью выступает оценка мотивации сотрудника, в первую очередь его дальних. конечных целей, поскольку именно они определяют поведение человека. Если мы будем оценивать человека только по тем критериям, которые были получены в ходе профессиографирования, то мы узнаем только то, обладает ли он необходимыми для данной деятельности качествами, но не узнаем, будет ли он их использовать в своей деятельности и если будет, то каким образом.

4. *Этические моменты* – недопущение в интервью фрустрации, демонстрации негативного отношения к сотруднику. Несоблюдение этого принципа может привести к формированию негативного образа как конкретного менеджера по персоналу, так и всей службы персонала у сотрудников. Весьма вероятно, что менеджеру по персоналу впоследствии придется неоднократно взаимодействовать как с данным сотрудников, так и с его коллегами, друзьями. Негативное отношение может существенно осложнить такое взаимодействие

5. *Принцип обратной связи***.** По требованию сотрудника, а во многих случаях и без требования (если оценивающий видит некоторые характеристики человека, о которых ему необходимо сообщить), нужно предоставить ему обратную связь по результатам исследования, причем сообщение ложной информации недопустимо[[3]](#footnote-3).

**Методы оценки персонала.**

Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Работающих в аспекте оценки их работы условно можно разделить на четыре группы:

1) работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

2) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причи­нам выполнить не могут;

3) работники, которые не могут выполнить качественно боль­шую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

4) работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.

От работников третьей и четвертой групп служба персонала обязана освободиться, расторгнув с ними контракт, оставив их в резерве, если они представляют интерес для организации. При расширении организации, производства их можно вновь пригла­сить на работу. Как правило, испытательный срок – достаточный период, чтобы выявить неподходящих работников.

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осущест­вляется совместно с линейным руководителем.

Такая оценка включает:

1) наблюдения за работником с целью выяснения, как он рабо­тает, какие задачи решает на рабочем месте;

2) собеседование с работником на эту же тему;

3) заполнение работником вопросника на эту же тему (вопро­сы сформулированы таким образом, что ответы на них дают воз­можность судить о характере работы). Такой же вопросник запол­няет и непосредственный руководитель работ. Подобная практика возникла не так давно, но уже дала определенные результаты для размышления работникам отдела персонала.

Собрав соответствующую информацию, отдел персонала в состоянии ре­шать следующие задачи:

а) отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;

б) исключить ненужное дублирование работ;

в) максимально расширить рабочие функции, задачи, решае­мые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел персонала составля­ет для себя описание всех работ — рабочих, технических, административных и т. п.

Эта информация необходима для принятия решения о пере­мещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности персонала, повышении и понижении в должности.

**3.Планирование подготовки кадров**

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров… причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована (особенно, в плане соответствия программ обучения текущим и будущим потребностям компании… увы, несоответствие большинства российских корпоративных программ современным реалиям давно стало притчей во языцех и серьезно тормозит развитие многих отечественных компаний), оснащена на высоком техническом уровне (это тем более важно, что освоение большинства современных специальностей попросту немыслимо без специального технического и программного обеспечения) и – разумеется! – являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней (большинство программ повышения квалификации), так и внешней (памятуя о примере компании Intel, которая заботится не только о текущих кадрах, но и проводит ряд стратегических программ, обучая кадры еще до того, как они вольются в команду).

**Подготовка и переподготовка кадров и финансирование**

Обучающая деятельность предприятия (дороги) представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии железной дороги собственными силами (т.н. «внутризаводское обучение»). Во внезаводском обучении роль предприятия дороги сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

подготовку новых рабочих;

* переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
* повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника. Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Это могут быть лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы (в том числе и на базе ЭВМ), обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места может применяться для всех категорий работников, но в большей степени характерно для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

* надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
* условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
* возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
3. правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
5. изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

**Специфика подготовки рабочих и специалистов на предприятии.**

**Подготовка кадров рабочих**

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу "Скупой платит дважды" - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров.

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

* структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;
* наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
* финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на стороне.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Такая подготовка должна включать не только производ­ственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 3 до 6 месяцев - в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификацион­ного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту - либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

* При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов.
* Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных (в том числе, и лицензированных частных) учебных заведениях.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуслов­ливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предпри­ятие — работник — учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

* предприятия — в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;
* учебного заведения — в отношении сроков и качества обучения;
* работника — в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку либо переподготовку.

В условиях расширения самостоятельности предприятий качественные требования к подготовке (переподготовке) кадров реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифици­рованной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени – а это служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал и подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения - в частности, серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым — краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения. .

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и соответствующие федеральные программы, и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т.п.).

**Переподготовка рабочих кадров**

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.

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

Пере­подготовка на предприятии широко практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

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 профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.

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.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

* + численности высвобождаемых работников;
  + контингента высвобождаемых работников;
  + возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
  + доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новые рабочие места | Высвобождаемые рабочие | |
| Квалифицированные | Неквалифицированные |
| Предъявляют требования к квалификации рабочих | Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам | Необходима переподготовка по типовым учебным планам |
| Не предъявляют требования к квалификации | Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные) | Переподготовка не обязательна |

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические и маркетинговые исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, потребности рынка в специалистах данной профессии в связи с расширением рыночной доли предприятия, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Как показали исследования, профессиональная мобиль­ность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. Также по-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их своего рода «генетическую близость» и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции и оценить их - это способствует принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда либо сертификата, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

**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, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

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.

**Повышение квалификации рабочих**

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. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

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 совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимо­связанных работ, на выполнении которых начинает специали­зироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудообеспеченности рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании резуль­татов анализа различий в фактической и необходимой квалифика­ционных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

**Повышение квалификации специалистов.**

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 - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специа­листов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д.. 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 либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

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.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Успех предприятия во многом зависит от того, на­сколько грамотный и профессионально подготовлен­ный персонал на нем трудится. Поэтому одним из при­оритетных направлений в работе каждой дороги является непрерывное профессио­нальное обучение кадров.

Организация обучения персонала на предприятии возможна в различных масштабах и формах, границы между которыми достаточно условны. Можно выделить:

подготовку, осуществляемую внешними организациями,

создание собственного учебного центра,

смешанные формы.

Из российских компаний далеко не все могут позволить себе собственные центры подготовки кадров. В России сейчас собственные центры обучения и подготовки персонала имеют в основном только крупные заводы, железная дорога и нефтяные компании. Если для последних собственные центры обучения – это инструмент развития предприятия, создаваемый за счет специальных непроизводственных фондов, то заводы и железные дороги относятся к тем предприятиям, где свой учебный центр – это производственная необходимость. На технологичном производстве, где необходимы конкретные производственные навыки и знания, без специального обучения не обойтись.

Обучение рабочих кадров на предприятии отличается тем, что рабочие в большей степени овладевают практическими знаниями и навыками, чем учащиеся профтехучилищ. Эта форма обучения также отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями рабочего, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В тоже время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала рабочего, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не даёт рабочему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Серьёзным недостатком подготовки рабочих кадров на производстве является то, что подготовка и переподготовка нередко осуществляется без учёта их общеобразовательного уровня, то есть в одну и ту же группу включаются ученики как с высоким, так и с низким уровнем общеобразовательной подготовки.

В ходе овладения профессией на производстве рабочие получают слабые экономические знания. Не предусматриваются практические занятия по организации и экономике производства, на которых рабочие могли бы овладеть навыками самостоятельного экономического анализа.

Многие недостатки в подготовке и переподготовке рабочих кадров на производстве связаны с подбором преподавателей и инструкторов производственного обучения. Нередко к обучению рабочих привлекаются лица, которые не имеют склонности к этой работе, не владеют педагогическими навыками, не обладают достаточным уровнем образования и профессионального мастерства.

**Список используемой литературы:**

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.

1. Кричевский Р.Л. «Если Вы – руководитель…», М.: 1997

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. «Основы кадрового менеджмента», М.: ЮНИТИ, 1995

Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997.

Управление персоналом. Учебно-практическое пособие для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я., М.,1999

Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации», М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998

В.И.Шкатулла Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Изд. группа Норма-ИНФРА-М, 1998

1. Ховард К., Коротков Э. « Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства»: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА – М, 1996
2. Наш персонал лучше всего.\ М. Евневич \\ Top-Manager, 2003, №24, с 13 -17.

1. Управление персоналом // №10 //1998. С.18 [↑](#footnote-ref-1)
2. Тарасов В.К. Персонал − технология. - Москва.: Изд-во МГУ, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с. [↑](#footnote-ref-3)