

УДК 65.01

В.М. Сайфулина

Жетысуский государственный университет им. И. Жансугурова, Казахстан, г. Талдыкорган

E-mail: Tori88s@mail.ru

Перспективы развития кадрового менеджмента в системе политики современного предприятия в Казахстане

Перспективы развития кадрового менеджмента в системе политики современного предприятия в Казахстане предполагают, что при подборе кандидатов можно предложить анкету «Самооценки личности», использовать практические поручения, временное замещение должности, стажировки и т.п. Взаимозаменяемость должна поддерживаться соответствующими графиками работы и отпусков сотрудников с учетом планов и программ. Они помогут снизить затраты на привлечение кадров и получить более целевой и эффективный набор персонала.

Ключевые слова: анализ отбора кадров, внутренний конкурс, аттестация сотрудников, карьера, вакансия, внутренний резерв, источники кадров, текучесть кадров, взаимозаменяемость сотрудников.

V.M. Saifulina

Prospects of development of personnel management in system of policy of the modern enterprise in Kazakhstan

Prospects for development of personnel management in the system of modern enterprise policy in Kazakhstan suggest that in the selection of candidates could be a form of “Self-identity”, using practical assignments, temporary replacement positions, internships and the like should be supported by the interchangeability of schedules and vacations for employees, taking into account the plans and programs. They will help reduce the cost of recruitment and get more targeted and effective recruitment.

Key words: selection analysis, internal competition, appraisal, career, job, internal reserve, sources of personnel turnover, interchangeability of the workforce.

В.М. Сайфулина

Қазақстанда заманауи кәсіпорын саясаты жүйесіндегі кадрлық менеджменттің даму болашағы

Менеджмент дамуының болашағы қазіргі кәсіпорын саясатының жүйесінде іске асады. Қазақстанда үміткерді ұсыну арқылы олардың «өзін-өзі басқаруы» сұрақ-жауапты пайдалану, практикалық тапсырмалар орындау және т.б. арқылы іске асады. Өзара алмасымдылық жұмыстың барысы және қызметкердің демалысының лайықты кестелерде жоспардың және бағдарламалардың үйлесімділігі. Олар кадрды тартуын және персоналды таңдауда мақсатты және тиімділік шығындарын төмендетеді алады.

Түйін сөздер: кадрдың сұрыпының анализы, ішкі конкурс, қызметкердің, карьердің аттестациясы, бос орын, ішкі резерв,

Анализ отбора, подбора и расстановки кадров на предприятии ТОО «GSK Lactis ltd» показал, что работа кадровой службы не рационально использует свои возможности. Оно не уделяет должного внимания развитию внутреннего потенциала кадров. На предприятии работает 48 человек по определенной структуре управления (см. схему 1) и почти половина из них имеет возраст до 25 лет.

На предприятии недостаточно используются и услуги служб, имеющих выход на широкий круг заинтересованных в данной работе кандидатов. Мы предлагаем ряд усовершенствований, для снижения затрат по привлечению кадров и получению целевого набора персонала.

Во-первых, можно предложить замещение вакантной должности с использованием процедуры внутреннего конкурса либо из внутрен-

него резерва, путем отбора сотрудников соответствующих требованиям вакантной должности, имеющих положительные результаты деятельности по внутренней аттестации с привлечением внешних специалистов или внутренней комиссии.

Во-вторых, можно проводить специальную аттестацию по выявлению талантливой молодежи среди работающих сотрудников.

В-третьих, желательна разработка и утверждение программы карьерного роста для своих сотрудников, желающих повысить карьеру, с доведением информации до каждого работающего на равных условиях.

В-четвертых, необходимо информирование о вакансиях размещать на информационной доске предприятия, доступной каждому работнику, или делать объявления на общем собрании коллектива. В объявлении конкурса, помимо содержания работы, отражать квалификационные требования к кандидату на вакансию. Итоги конкурса желательно также открыто доводить до коллектива посредством объявлений или приказов.

В-пятых, разработать и утвердить внутренний резерв на выдвижение с учетом наставничества, обмена опытом, подготовку и переподготовку своими силами или внешнее обучение.

В-шестых, мы предлагаем при подборе персонала из внешних источников, пользоваться услугами специальных служб по трудоустройству, для экономии сил и времени на выявление соответствия вакансии.

В-седьмых, предлагаем делать акцент на выпускников технических ВУЗов, колледжей, профессионально-технических школ, а именно: сотрудничая с ними. Западная практика доказывает, что, выбирая выпускников, предприниматели обретают надежные и качественные кадры. Для этого они проводят предварительную работу по отбору кадров, начиная с середины предпоследнего семестра, с приглашением на предприятия. Студенты, в свою очередь, получают реальные возможности увидеть будущую работу и рассмотреть все положительное и отрицательное.

При этом используются разные методы работы со студентами:

- возможное материальное стимулирование лучших студентов для сотрудничества с предприятием;

- предоставление базы прохождения практики на предприятии;

- рекомендация тем дипломных проектов, в разработке которых заинтересованно предприятие;

- проведение конкурса среди студентов для найма на вакантную должность;

- обучение детей сотрудников в профильных вузах [1, с. 35].

Ведущие фирмы США, Европы при найме кандидата на вакантную должность пользуются услугами профессионального психолога, так как необходимо соответствие личных качеств кандидата требованиям к должности. Наличие на предприятии психолога также облегчает разрешение различных внутрифирменных конфликтов, возникающих при производственном процессе.

При подборе кандидатов из внешних источников на должность специалиста или руководителя можно предложить анкету «Самооценки личности» с заранее подготовленными вопросами (пример анкеты указан ниже). Это ускорит знакомство с кандидатом и повысит эффективность и надежность найма. После этого эксперта проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность [2, с.131].

Пример анкеты «Самооценка личности»:

- каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата?

- почему и как он готовит себя к их достижению?

- каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?

- что кандидат реально хочет в жизни?

- что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?

- что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?

- считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?

- за сколько дней кандидат сможет продемонстрировать себя на работе?

- планирует ли кандидат продолжать образование?

- как кандидат работает в стрессовых условиях?

Структура ТОО «GSK Lactis ltd»

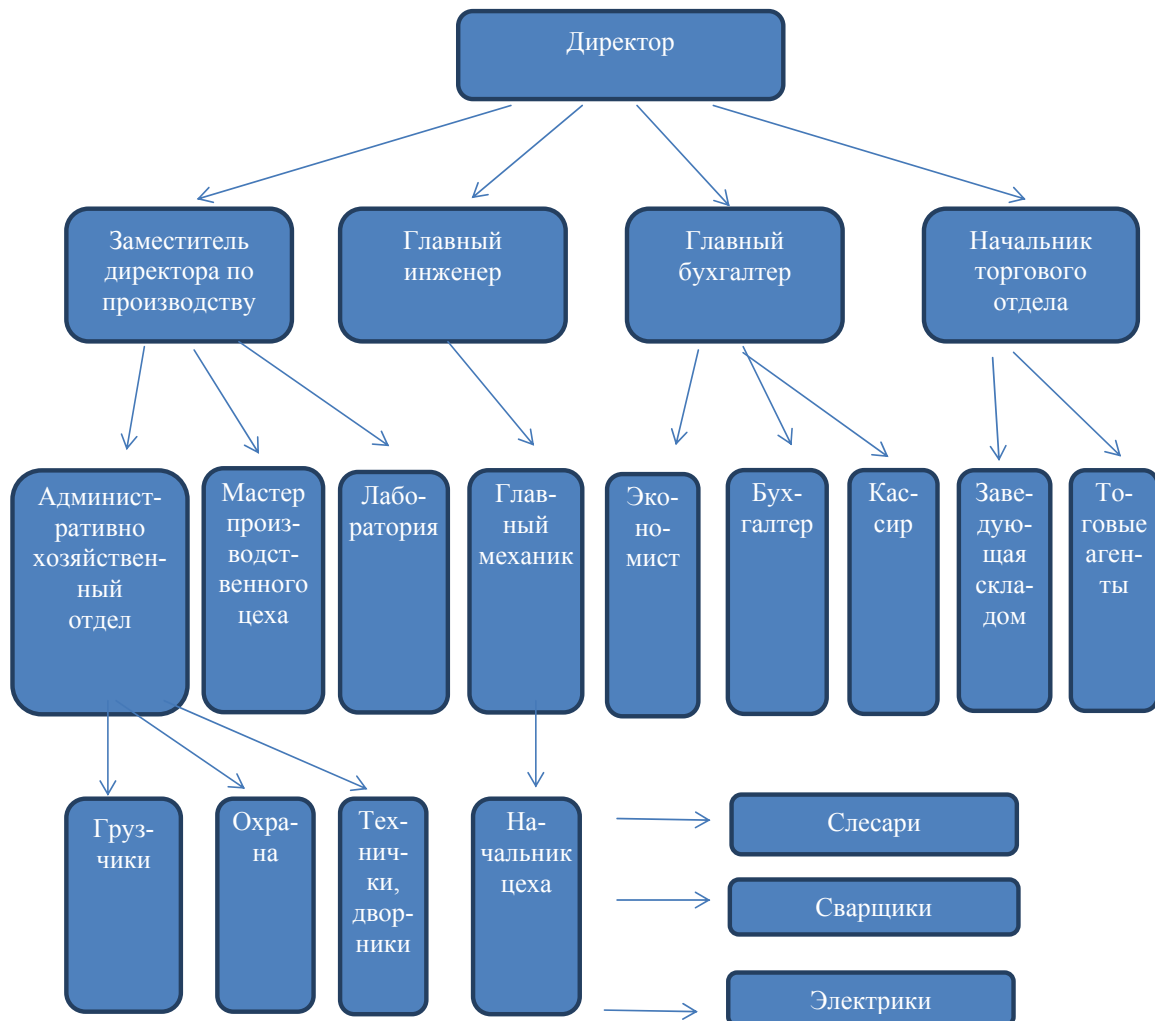


Схема 1 – Структура управления ТОО «GSK Lactis ltd»

– что является наиболее важным для кандидата в работе?

– почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?

При подборе кадров и расстановке по рабочим местам можно использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем отдельных поручений, временного замещения должности, стажировки и прочее.

Как правило, на сопровождение и эксплуатацию действующих инженерно-технических подсистем тратится примерно от 70 до 90% рабочего времени сотрудников отдела информационных технологий и, поэтому, на участие в новых про-

ектах по развитию информационной системы, не говоря уже о лидерстве в этих проектах, рабочего времени почти не остается. Для сохранения достаточной для потребностей бизнеса динамики развития информационных технологий предприятия рекомендуется ввести в постоянную практику стимулирования сотрудников инженерно-технического подразделения по результатам выполнения почти любого нового проекта. При этом если взять, для простоты рассуждений, только материальную сторону, премиальный фонд должен быть таким, чтобы специалисты проявляли заинтересованность в дополнительной работе, инициировали новые проекты.

Осуществление выплат в такой ситуации рекомендуется только после успешной приемки проекта, что должно быть изначально оговорено в условиях работы по проекту [3, с. 354].

Мы также предлагаем на предприятиях ввести, так называемый, принцип взаимозаменяемости кадров.

Этот принцип особенно важен для инженерно-технических подразделений в виду необходимости реализации требований по непрерывности информационно-технологического обеспечения производственной деятельности. В таких подразделениях всегда должны быть люди, способные заменить специалиста, находящегося в отпуске, командировке, на больничном и при их увольнении. Наиболее сложная ситуация с взаимозаменяемостью обычно складывается на предприятиях с небольшим количеством специалистов, которые в виду разной специальности с трудом могут реально заменять друг друга.

Добиться реальной взаимозаменяемости весьма непросто, эта работа требует затрат как временных, так и, возможно, финансовых.

Руководству предприятия необходимо ввести эту работу в план ИТР в виде отдельного проекта, обозначив реальные сроки и обеспечив необходимыми финансовыми ресурсами – для обучения, как в специализированных учебных заведениях, так и самостоятельно.

Кроме того, взаимозаменяемость должна поддерживаться соответствующими графиками работы и отпусков сотрудников с учетом планов и программ как производственной деятельности, так и обучения.

Понятно, что только после реализации проекта по взаимозаменяемости кадров и организации процесса постоянной ее поддержки, руководитель подразделения может нести гарантированную ответственность за непрерывность инженерно-технического обеспечения. В этой ситуации все права и обязанности по планированию отпусков и даже графика рабочего дня необходимо полностью возложить на начальника инженерно-технической службы.

Следует обратить внимание на то, что сейчас на «производственном» рынке появляются компании, предоставляющие своих специалистов заказчикам как на короткий срок (единицы недель), так и на длительный – переводя информационные технологии заказчика на свое обслуживание с постоянным присутствием и работой

специалистов подрядчика на территории заказчика. Такие компании могут взять на себя часть проблем по взаимозаменяемости [4, с. 136].

Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Поэтому, главное для руководителя – правильно уметь выбирать людей и создать систему, которая позволит управлять «текучестью», минимизировать ее [5, с. 61].

Зарубежные предприниматели предлагают следующие методы управления и минимизации текучести персонала:

- 1) выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин;
- 2) ведение статистики увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистики увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы;
- 3) разработайте программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную);
- 4) разработайте систему отбора и адаптации персонала;
- 5) сделайте систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников;
- 6) четко определите имидж вашей компании на рынке труда и при необходимости формируйте его для успешной работы;
- 7) создавайте временные группы сотрудников для работы над проектами;
- 8) используйте некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;
- 9) проведите систему оценки сотрудников и формируйте кадровый резерв;
- 10) следите за карьерой ваших ушедших сотрудников и их котировкой на рынке труда;
- 11) если сотрудники нарасхват, то возможно, организация стала «кузницей кадров» для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если ваших сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания вашей компании или симптом негативных перемен отрасли;
- 12) примите на работу менеджера по персоналу либо обратитесь за кадровыми консуль-

тациями к специалистам по кадровому менеджменту [6].

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять – является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением: если уходят

именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути; если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести необходимо заняться серьезно.

Таким образом, все наши предложения и рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом предприятия помогут снизить затраты на привлечение кадров и получить более целевой и эффективный набор персонала.

Литература

1. План развития персонала ТОО «GSK Lactis ltd» на 2011 год.
2. Веселов П.В., Галаков В.И. Организация управленческого труда. – М., 2006. – 116 с.
3. Ашимбаев Т.А. Экономика КЗ на пути к рынку. – А.: Изд. «Казakhstan», 2007. – 23 с.
4. Пушкарев П.В. и др. Практикум по кадровому менеджменту. – М.: Финансы и статистика, 2010. – С.78-123.
5. Папарин В.Ю. Все о кадрах фирмы // Менеджер, Директор, Кадры и карьера. – № 10. – 2011. – С.1.
6. <http://www.hrm.ru> Human Resource Management.

References

1. Plan staff development LLP «GSK Lactis ltd» for 2011.
2. Veselov PV, the Galaxy VI Organizatsii administrative work. – M., 2006. – 116 p.
3. Ashimbayev TA Economy faults on the way to the market. – A.: Univ. “Kazakhstan”, 2007. – 23 sec.
4. Pushkarev PV etc. Workshop for Human Resource Management. – Moscow: Finances and Statistics, 2010. – P.78-123.
5. Paparin VY All of the personnel of the company // Manager, Director, Human Resources and Career. – № 10. – 2011. – С.1.
6. <http://www.hrm.ru> Human Resource Management.