

Тема 3

Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом. Планирование в управлении персоналом. Анализ и проектирование рабочего места.

1. Стратегия управления персоналом.
2. Кадровая политика организации.
3. Планирование в управлении персоналом. Рабочее место и его проектирование.
4. Должность и должностные полномочия.

3.1 Стратегия управления персоналом.

Стратегия управления персоналом – совокупность долгосрочных решений, направленных на разработку, внедрение и реализацию долгосрочных кадровых программ, формирующих систему воздействия на персонал в интересах реализации миссии фирмы.

Стратегическое управление персоналом (СУП) – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей организации и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

3.1

Сущность стратегического управления персоналом заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- в каком состоянии сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении , по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи в будущем.

3.1

Стратегическое управление персоналом (СУП) – это управление формированием конкурентного человеческого капитала предприятия с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющее организации выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели. **Цель СУП** – обеспечить адекватное состояние внешней и внутренней среды формирования человеческого капитала предприятия в расчете на долгосрочный период.

3.1

Стратегия управления персоналом **разрабатывается** *собственниками предприятия или организации или высшим руководством. Решает задачи:*

- Своевременного обеспечения компании работниками нужной квалификации в необходимом количестве;
- Нарращивания кадрового потенциала;
- Создания системы развития и повышения квалификации персонала;
- Формирования корпоративной культуры;
- Совершенствования работы служб персонала;
- Рационализации персонала;
- Совершенствования системы вознаграждения;
- Улучшения условий труда;
- Формирования и совершенствования механизма управления человеческими ресурсами.

3.1

Разработка стратегии управления персоналом требует комплексного взаимодействия не только руководства организации, но и рядовых сотрудников, так как впоследствии внедрение разработанных программ будет осуществляться всем коллективом.

Разработка кадровых программ предполагает согласование мнений всех заинтересованных сторон, соответствия поставленных организацией задач имеющимся возможностям. Поэтому руководство должно дать четкую оценку персонала в настоящее время и выявить все возможности работников в реализации стратегических задач организации.

Кадровая стратегия организации определяется комплексными факторами:

- Внешняя и внутренняя среда организации;
- Тип стратегии организации, принятый ее руководством;
- Уровень планирования;
- Открытость (закрытость) кадровой политики;
- Компетенция персонала.

3.1

Анализ внешней среды состоит из двух частей:

1. Анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.)
2. Анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

Анализ внутренней среды выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры, Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации.

3.1

Типы стратегий организации:

*предпринимательская стратегия;
стратегия динамического роста;
стратегия прибыльности; ликвидационная
стратегия;
стратегия круговорота.*

Кадровые мероприятия в этом случае зависят от типа кадровой политики.

Так для *предпринимательского типа стратегии, открытой кадровой политики и долгосрочного (стратегического) уровня планирования* кадровые мероприятия включают:

3.1

- Привлечение молодых перспективных профессионалов;
- Активную информацию об организации;
- Формирование требований к кандидатам.

Для тех же условий, но *при закрытой кадровой политике* в качестве кадровых мероприятий предусматривается создание собственных фирменных институтов и курсов подготовки персонала.

Кадровая стратегия предполагает соответствующее развитие компетенции персонала, исходя из выбранной стратегии организации.

3.2 Кадровая политика организации

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой.

3.2

Основные направления кадровой политики:

- Прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- Разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников;
- Разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- Создание современных систем подбора и отбора персонала;
- Проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- Разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- Разработка социальных программ и т.д.

3.2

Кадровая политика может быть разделена на **типы по двум признакам:**

- Уровень осознанности управленческим аппаратом правил и норм, действующих в данной организации, и своевременность влияния этого аппарата на кадровую ситуацию в организации;
- Степень открытости организации по отношению к внешней среде.

3.2

- По первому признаку выделяют следующие типы кадровой политики:

- 1.Пассивная кадровая политика** – руководство не владеет кадровой ситуацией. Отсутствует прогноз потребностей в персонале, методы его оценки, конкретные программы действий. Деятельность кадровой службы сводится к текущей работе по устранению негативов.
- 2.Реактивная кадровая политика** – службы персонала располагают средствами контроля и анализа кадровой ситуации, что позволяет находить пути решения проблем персонала.
- 3.Превентивная кадровая политика** – есть прогнозирование кадровой ситуации. Службы управления персоналом располагают необходимыми для этого инструментами. Но нет перспективных целевых программ ее развития.
- 4.Активная кадровая политика делится на рациональную и авантюристическую.**

3.2

- 4.1 Активная рациональная кадровая политика** – руководство имеет средства диагностики персонала и прогнозирования его состояния и потребностей в нем на среднесрочный и долгосрочный период, обладает средствами влияния на человеческие ресурсы , формирует необходимые программы.
- 4.2 Активная авантюристическая кадровая политика** – службы управления персоналом не располагают средствами диагностики и прогнозирования, поэтому нет качественного прогноза кадровой ситуации и тенденций ее развития, но есть стремление на нее влиять. Действия предпринимаются при отсутствии анализа ситуации и планов.

3.2

По второму признаку кадровую политику разделяют на:

- **Открытую** – предполагает прием на работу на любую должность организации всех, кто обладает необходимой квалификацией, из вне организации.
- **Закрытую** – работники из вне, ранее не работавшие в организации, принимаются только на низовые должности, а замещение вышестоящих должностей осуществляется только из числа своих сотрудников, квалификация которых, в процессе их обучения и накопления опыта, дает возможность их должностного продвижения.

3.2

Основными **функциями кадровой политики** являются:

- Формирование общих принципов работы с персоналом;
- Определение требований к нему и расходов на него;
- Выработка позиций по отдельным направлениям кадровой работы (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, адаптация, обучение и развитие и т.д.);
- Информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- Аудит и контроль персонала.

3.2

Кадровая политика организации формируется под влиянием факторов, которые можно разделить на:

Внутренние –

- структура и цели организации, применяемые технологии;
- территориальное размещение фирмы;
- отношения и морально-психологический климат в коллективе;
- господствующая корпоративная культура.

Внешние -

- Национальное трудовое законодательство;
- Взаимоотношения с профсоюзами;
- Экономическая конъюнктура;
- Перспективы развития рынка труда.

3.2

В крупных западных фирмах кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются, **фиксируются в общекорпоративных документах:** меморандумах, инструкциях и пр.

В небольших организациях она, как правило, специально не разрабатывается, а **существует как система неофициальных установок** владельцев.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей в персонале.

3.2

Принципами осуществления кадровой политики являются:

- Сохранение и увеличение кадрового потенциала;
- Эффективное стимулирование;
- Достижение максимальной взаимозаменяемости кадров;
- Постоянное расширение сферы командной работы;
- Справедливость;
- Последовательность;
- Инновационность (постоянное обучение, творческий подход к делу и т.д.);
- Учет трудового законодательства;
- Исключение дискриминации по возрастному, национальному и половому признакам.

3.2

Деятельность по реализации кадровой политики называется кадровой работой.

Кадровая работа – это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий в себя действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым организацией.

Принципами кадровой работы являются:

- Компенсация недостатков одних достоинствами других;
- Сочетание своих и привлеченных кадров;
- Демократизм;
- Активное использование позитивного опыта;
- Справедливость;
- Соревновательность;
- Обучение;
- Постоянное совершенствование.

3.2

Составными частями кадровой работы являются направления деятельности кадровой службы, обеспечивающие задачи управления персоналом в конкретной организации.

Именно кадровая работа конкретизирует и переводит в действие кадровую политику организации. Если кадровая политика задает (определяет) особенности кадровой деятельности, то кадровая работа реализует эти особенности.

3.3 Планирование в управлении персоналом. Рабочее место и его проектирование.

Понятие планирования.

В широком плане – деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации

В узком плане – разработка официальных документов, называемых планами.

Ресурсом планирования является время.

Планирование обеспечивает
целенаправленное рациональное
распределение ресурсов в ходе достижения
цели организации

3.3

Роль планирования персонала (человеческих ресурсов)

- Определяет какие человеческие ресурсы необходимы организации для достижения ее стратегических целей
- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы
- Какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей)
- Каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал
- Как использовать персонал в соответствии с его потенциалом
- Как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей
- Как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы
- Каких затрат потребуют проводимые мероприятия

3.3

Принципы планирования

- Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления
- Непрерывность планирования, обусловленная непрерывностью деятельности и развития организации. Определяет преемственность развития
- Гибкость планирования, выражающаяся во внесении коррективов в ранее принятые решения в соответствии с изменившимися условиями внешней и внутренней среды
- Согласование планов в форме координации и интеграции
- Экономичность планирования: затраты на планирование должны быть меньше, чем эффект от его реализации
- Создание необходимых условий для выполнения плана: перестройка структуры и системы управления, изыскание ресурсов

Специальные принципы:

- Научность – на высших уровнях организации при долгосрочном и среднесрочном планировании
- Учет узкого места (лимитирующего фактора) – на низших уровнях организации при краткосрочном планировании

Методы планирования

- Балансовые
- Нормативные
- Математико-статистические
- Программно-целевые

3.3

Балансовые методы

- Увязка ресурсов и потребностей в них с помощью балансовых таблиц

Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит их поиск

Если ресурсы в избытке, то происходит их сокращение

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

3.3

Балансовые методы реализуются через систему балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых

Во временном отношении они бывают отчетными, плановыми, прогнозными

По целям создания – аналитическими и рабочими

Нормативные методы

В основу плановых заданий на определенный период кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае – трудовых) на единицу продукции (в данном случае – рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.

К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности.

3.3

Нормы устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем:

- Развития техники,
- Технологии,
- Организации производства,
- Организации труда

При изменении любого параметра нормы изменяются

3.3

Нормирование осуществляется тремя основными способами:

- отчетно-статистическим - фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход
- Опытно-производственные - основаны на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных
- Аналитико-расчетный способ основан на специальных медико-биологических исследованиях

Математико-статистические методы

Сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей.

- Корреляционные и индексные: основаны на выявлении зависимостей между величинами
- Экстраполяция: проекция прошлых тенденций в будущее
- Линейное программирование: решение системы уравнений и неравенств, позволяющее определить оптимальное сочетание плановых величин
- Материальное моделирование: создание сложных нелинейных математических моделей.

Целевая комплексная программа

Это совокупность взаимосвязанных организационных, технических, финансовых, социальных и иных мероприятий.

Решает специальные проблемы, не являющиеся профильными для одного производства

3.3

Содержит:

- Описание проблемы и причин ее появления
- Цель и подцели деятельности
- Перечень шагов по решению проблем, согласованных по ресурсам, срокам реализации и исполнителям
- Источники и способы привлечения ресурсов: материальных, финансовых, трудовых, информационных
- Регуляторы: 1. общие, устанавливаются руководством в виде нормативов функционирования организации в целом
- 2. специальные, устанавливаются органом управления программой в виде показателей выполнения программы

3.3

Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- Прогноз развития организации в будущем
- Промежуточные и конечные цели и задачи
- Координационные механизмы
- Приоритеты распределения ресурсов
- Стратегии на случай чрезвычайных ситуаций

3.3

Виды планов

- планы – цели: представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. В них отсутствует указания на конкретный способ достижения и необходимые для этого ресурсы. Используются при больших сроках либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий в будущем

3.3

- Планы для повторяющихся действий:
предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях
- Планы для неповторяющихся действий:
составляются для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации.

Виды планов по срокам

- Долгосрочные: (свыше 5 лет) – в основном планы-цели
- Среднесрочные: (от года до пяти) в основном программы
- Краткосрочные: (от одной смены до года) имеют форму бюджетов, сетевых графиков, должностных инструкций

3.3

Кадровое планирование – целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Оперативный план работы с персоналом – **комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий**, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и *охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации*. Составляется, как правило, на год. Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

3.3

- Данные о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- Данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура);
- Удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.;
- Текучесть кадров;
- Потери времени в результате простоев, прогулов, по болезни;
- Данные о продолжительности рабочего дня, сменность, продолжительность отпусков;
- Зарплата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная зарплата, надбавки, оплата по тарифу, сверх тарифа);
- Данные об услугах и льготах социального характера. Предоставляемые государством и правовыми организациями.

3.3

Структура оперативного плана работы с персоналом:

- 1.Собрать информацию о персонале;
- 2.Определить цели планирования производства;
- 3.Проверить информацию о персонале на соответствие ее целям планирования производства;
- 4.Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования?
5. Проверить дополнительно и, если надо, сформулировать цели заново;
- 6.Спланировать потребность в персонале;
- 7.Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение персонала;
- 8.Спланировать использование персонала;
- 9.Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала;
10. Спланировать деловую карьеру, служебное и профессиональное продвижение;
- 11.Спланировать расходы на персонал организации;
- 12.Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

3.3

Этапы планирования персонала

- Первый этап: анализ и оценка персонала
основана:
 - На объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и проч.), структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации)
 - Перечне задач, выполняемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых ею к исполнителям(что, когда, почему, где и как делается)

3.3

- Ответственности за людей, материальных и финансовых ресурсах(с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки, специальная подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность)
- Потерях времени (причины)
- Характере занятости(полная или частичная, временная или постоянная)
- Режиме работы (односменная, многосменная)

3.3

- Основной и дополнительной заработной плате, премиях
- Социальных выплатах
- Рабочих местах (виды, количество, технические характеристики)
- Физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

- **Второй этап: прогнозирование
составляются прогнозы**
 - Потребности в кадрах и их наличия в будущем (всего, по подразделениям, специальностям, квалификационным группам)
 - Источников покрытия потребности (например, перераспределение, высвобождение, повышение квалификации)

3.3

- Потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации
- Условий труда
- Уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот
- Необходимых затрат

3.3

- **Третий этап:** разработка конкретных планов и программ, в частности привлечения, высвобождения, продвижения и т.д.

3.3

Рабочее место – это первичное звено в структуре любого производства

Оно рассматривается в двух аспектах:

- Как зона приложения труда, оснащенная определенным образом организованная и предназначенная для трудовой деятельности одного или нескольких работников (здесь на первом месте проблема проектирования. Планирования, аттестации)
- Зона организации жизнедеятельности людей.

Для служащих рабочее место рассматривается в единстве с должностью.

3.3

Классификация рабочих мест – определение относительной ценности каждого с точки зрения его вклада в достижение целей, уровня ответственности, требуемого образования, напряженности и условий труда и пр.

Классифицировать можно по самым различным признакам:

1. Исходя из **числа занятых**, они могут быть **индивидуальными или коллективными**.
2. По **степени специализации** выделяют **универсальные рабочие места**, связанные с выполнением разнообразных операций, и **специализированные**, где осуществляется только одна.

3.3

3. По такому **признаку**, как **фиксированность**, рабочие места можно разделить на **стационарные, подвижные и неопределенные.**
4. По **уровню механизации** рабочие места делятся на **ручные**, где затраты труда предопределяются только затратой физических и духовных сил самого работника, **механизированные**, где роль человека состоит в управлении оборудованием, которое производит уже соответствующие операции, **автоматизированные**, где работник осуществляет контроль управляющего устройства.
5. По **числу обслуживаемых единиц оборудования** рабочие места можно рассматривать как **одностаночные и многостаночные.**

3.3

6. **С учетом пространственного расположения можно говорить о четырех типах рабочих мест: в помещении, на открытом воздухе, под землей или под водой, на высоте.**
7. **В соответствии с количеством смен рабочие места могут быть односменными, полуторасменными, многосменными.**
8. **Если на рабочих местах непосредственно осуществляется деятельность, направленная на достижение цели предприятия, они относятся к основным, например, место руководителя, в противном случае – к вспомогательным – место секретаря.**

3.3

9. С учетом **характера трудовой деятельности** различают **места рабочих**, т.е. лиц, преобразующих те или иные материальные объекты, **и служащих**, выполняющих различные операции с информацией.
10. С учетом особенностей **применяемого типа технологий**.
11. Рабочие места могут принадлежать к самым разнообразным **сферам деятельности**: **производству, управлению, снабжению, сбыту, научным исследованиям, конструкторским разработкам и т.п.**

3.3

С 1950 года стали проводить детализированный анализ рабочего места (решение Первого международного конгресса по оценке труда) по таким факторам как:

- квалификация;
- Ответственность за технологический процесс и средства производства;
- Безопасность;
- Психофизиологические возможности.

3.3

Целями анализа рабочего места является создание трех документов:

- 1. Описание рабочего места (ОРМ)** предполагает перечисление видов деятельности, задач, оборудования, материалов, которые на нем используются.

Описание рабочего места включает следующие элементы:

- наименование;
- местоположение;
- классификационная группа;
- количество работников;
- суть выполняемой работы;
- оборудование, технологии;
- характеристика процесса управления (основные функции, подчиненность, полномочия, ответственность, схема замещения должностей);

3.3

- необходимый уровень образования, квалификации работников;
- физические нагрузки на организм;
- нагрузки на психику (обусловлены, например, монотонностью работы, необходимостью концентрировать внимание и т.п.);
- распорядок работы и затраты времени на основные операции;
- уровень оплаты труда, премии, компенсации.

3.3

Методами получения информации при составлении **ОРМ** являются:

- Систематический опрос экспертов, сотрудников и руководителей;
- Наблюдения (дополняют опрос, чтобы предотвратить искажение информации, но не используются при изучении творческой деятельности);
- Анкетирование;
- Анализ методом «критических событий»;
- Заполнение дневника.

3.3

Описание рабочего места позволяет определить:

- Как осуществить пространственное проектирование (расположить и организовать рабочее место), чтобы увеличить производительность труда работников;
- Какое новое оборудование и технологии требуется внедрить;
- Какие негативные факторы производственной и социальной среды, влияющие на людей, необходимо устранить;
- Каковы должны быть условия труда, как обеспечить физическую и психологическую безопасность и комфортность работника;
- Каков оптимальный режим труда и отдыха;
- Сколько времени реально необходимо для выполнения основных операций, какие из них можно сгруппировать;
- Какова ценность (значимость) рабочего места (облегчает определение заработной платы и льгот).

3.3

2. Спецификация, которая отражает совокупность требований к работнику на данном рабочем месте, в частности физических, профессиональных и личностных характеристик.

Спецификация позволяет:

- Повысить эффективность поиска и оценки претендентов;
- Обеспечить их необходимой информацией;
- Улучшить планирование карьеры;
- Совершенствовать процесс аттестации персонала;
- Формулировать критерии, необходимые для занятия должности;
- Создать обоснованную систему стимулирования;
- Конкретизировать цели и формы обучения и развития персонала.

3.3

3. Паспорт (типовой проект) **рабочего места** – документ, в котором содержится нормативная информация о нем, или указываются источники соответствующих нормативов. Составляется на основе ОРМ и спецификации применительно к работам, выполняемым в границах данного места (в том числе при необходимости индивидуально для каждой) и регулярно пересматриваются.

Единая форма паспорта отсутствует, поэтому ниже приводится лишь ее возможный вариант.

1. Назначение и общие характеристики рабочего места.
2. Планировка, оборудование, технические средства.
3. Функциональные обязанности (основные элементы работы);
4. Методы и приемы выполнения операций;
5. Условия труда;
6. Мебель, технические средства;
7. Охрана труда и техника безопасности;
8. Организационное обслуживание;
9. Загрузка персонала, примерное распределение рабочего времени;
10. Требования к исполнителям, порядок их аттестации;
11. Регламентирующие документы.

3.3

Анализ рабочего места состоит из нескольких стадий:

- 1 стадия – рассматривается роль каждого рабочего места (процесса) в данной организации. Составляются итоговые таблицы по структуре организации и диаграммы рабочего процесса.
- 2 стадия – принимается решение как будет использоваться информация по анализу и проектированию рабочего процесса;
- 3 стадия - осуществляется отбор тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться;
- 4 стадия – собирается информация о характеристиках рабочего места, выявляются целесообразные режимы работы и определяются качества, необходимые исполнителю;
- 5 стадия - описание рабочего места;
- 6 стадия – разрабатывается спецификация рабочего места (процесса);
- 7 стадия – проектирование рабочего места, для чего используются все ранее полученные данные;
- 8 стадия – оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места.

4. Должность и должностные полномочия.

Должность – это штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью полномочий и ответственности работника, выполняемым им набором трудовых функций, связанных общей целью, реализующихся в соответствующих работах.

Персональное юридическое закрепление в должности делает ее носителя **должностным лицом**, имеющим право совершать в пределах компетенции властные действия в сфере организационно-распорядительной и хозяйственной деятельности, влекущие правовые последствия (издавать и утверждать или регистрировать правовые акты, подписывать денежные документы, представлять и т.п.)

3.4

Возможность **распоряжаться** людскими, материальными и информационными ресурсами выражается в **праве подписи должностным лицом соответствующих документов,**

содействовать или препятствовать тем или иным действиям – в **праве визировать документ,** подписываемый или утверждаемый руководством

Возможность **предлагать собственные варианты действий и оценивать предложения других** выражается в **праве участвовать в разработке документа.**

Возможность должностного лица **проверять,** как реализуются отраженные в документе решения, выражается в предоставлении ему **права контроля** над ними.

3.4

Функции должности должны:

- Соответствовать средним способностям и возможностям человека;
- Быть разнообразными, нужными организации;
- Четко формулироваться;
- Органически сочетаться с функциями других должностей;
- Позволять работнику планировать свои действия;
- Давать возможность самовыражения.

Желательно иметь количественные критерии и показатели реализации каждой функции.

3.4

Любая должность имеет свое **наименование**, которое **отражает содержание и характер работы**. Это наименование состоит из базового элемента и дополнительных сведений о сфере деятельности, ее содержании, месте и времени осуществления работы (инженер-электрик, мастер сборочного участка, сменный администратор). Когда должность замещается работником **строго определенной специальности**, то их названия **могут сливаться**: экономист, к примеру. Если должность объединяет функции **двух самостоятельных должностей**, то применяется **двойное наименование**: режиссер-постановщик. Иногда в наименовании должности может существовать **ранжирование**: второй помощник капитана, ведущий специалист ит.д.

3.4

Для характеристики рабочих профессий используется Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники.

Перечень должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием, называется **номенклатурой должностей**.

Официальные обязанности представляют собой нормативно-закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или должность и безусловных для выполнения. Они бывают **общими** (определяются Конституцией), **специальными** (возложенными руководством конкретного органа управления) и **служебными** – predetermined совокупностью функций, присущих данной должности.

3.4

Каждая **должность** является **носителем** определенных **полномочий**, т.е. совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников, отвечающих за самостоятельный участок работы.

Выделяют несколько видов должностных полномочий:

Распорядительные – их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для тех исполнителей, кого они касаются. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными.

Рекомендательные полномочия – их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера.

3.4

Контрольно-отчетные полномочия – предоставляют возможность носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять его результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия – реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Лица, которые ими наделяются, имеют право от имени руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло , соответствующее целям организации.

3.4

Согласительные полномочия – их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть **предостерегающими или блокирующими.**

Предостерегающие – их обладатель предупреждает об ошибках или неточностях, но руководитель может с ним не согласиться и взять всю ответственность на себя.

Блокирующие – их называют еще **параллельными** – без согласия лица, обладающего этими полномочиями (его подписи) решение вообще не может появиться.

3.4

Управленческие полномочия неотделимы от **ответственности**, т.е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Существует два вида ответственности:

Общая – имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности.

Функциональная ответственность – связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Выделяют три степени ответственности:

Низкая – ответственность только за порученное дело при условии, что работа не связана с авариями, простоями, поломками и т.д.

3.4

Средняя степень ответственности – ответственность руководителя за расходование денежных средств, безопасность подчиненных, материальные ценности; ответственность исполнителей за работу в опасных условиях, за материальные ценности и важные документы. В данном случае объединены дополнительная общая и функциональная ответственность.

Высшая степень ответственности – это ответственность руководителя организации (подразделения) за все аспекты деятельности и подчиненных, т.е.общая дополнительная ответственность.

Полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу.

Если **полномочия превышают ответственность**, то возникают условия для **административного произвола**, так как действия руководителей могут остаться безнаказанными.

Если **полномочий недостаточно**, то возникает **паралич** активной **деятельности** и боязнь негативных последствий для себя.