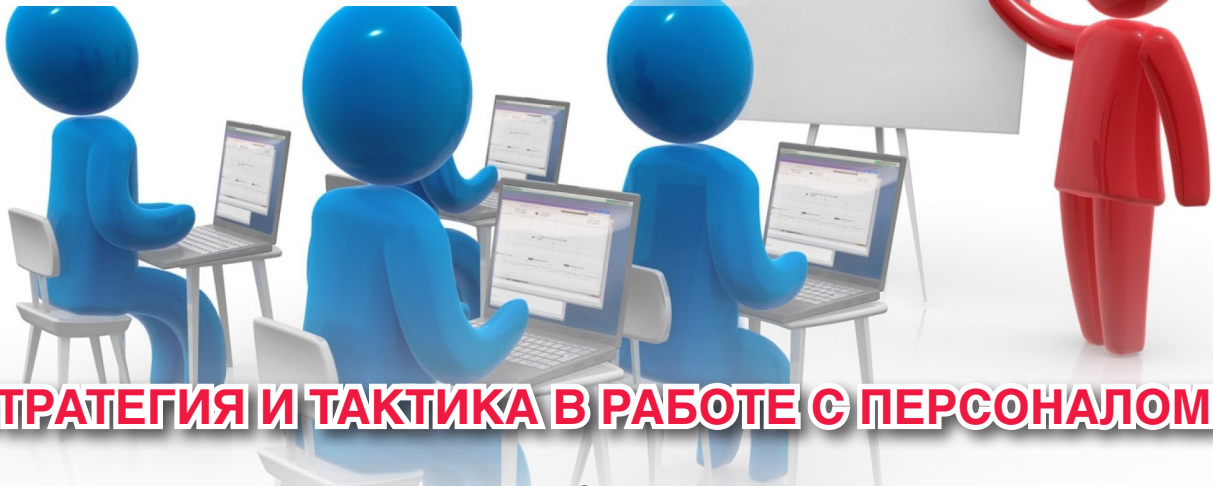


Бахуревич М. М., начальник депо,
Скибицкий С. Б., заместитель начальника по эксплуатации,
Заика В. М., психолог,
 локомотивное депо Брест, Республика Беларусь



СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Успешное развитие предприятия зависит от квалификации персонала, умения и желания продуктивно работать. Одной из главных стратегических задач предприятий железнодорожного транспорта является грамотное и эффективное управление персоналом.

В целом управление персоналом предполагает обеспечение организации определенным числом работников, обеспечивающих необходимое производственное поведение. Имеются два основных направления: стратегическое и тактическое [1]. Первое призвано обеспечить долгосрочное развитие на основе регулирования отношений между организацией и работниками. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: составление и планирование потребности в кадрах; разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование кадровых перемещений и увольнений; повышение квалификации, переподготовка и др.

Традиционно принято выделять четыре подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами (персоналом):

- подбор;
- обучение и развитие;
- оценка;
- вознаграждение.

Прием работников, перевод на другую работу, увольнение и при этом недопущение конфликтных ситуаций — все это возможно на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера.

Правовое обеспечение системы управления персоналом предполагает решение двух основных задач:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между

работодателями и наемными работниками;

- защита работников, их прав и законных интересов, вытекающих из трудовых отношений [1].

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективной подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

Нормативно-методические документы являются надежной основой для внутреннего регулирования [1].

На основе типовых документов с учетом особенностей организации разрабатываются документы для внутреннего пользования.

Локомотивное депо, являясь структурным подразделением Брестского отделения Белорусской железной дороги, в своей деятельности руководствуется:

1. Уставом организации.
2. Законодательными и нормативными правовыми актами.
3. Указами и Декретами Президента Республики Беларусь.
4. Постановлениями, указами, приказами, распоряжениями и указаниями вышестоящих организаций.
5. Правилами внутреннего распорядка, которые являются необходимым организационно-распорядительным

документом, касающимся трудовой дисциплины.

6. Отраслевым соглашением и коллективным договором.
7. Приказами и распоряжениями руководителя организации и другими руководящими, методическими и нормативными документами, касающимися кадров, учета личного состава (положение о подразделении, должностные инструкции, штатное расписание и др.).

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Основной задачей является осуществление эффективного подбора, отбора и расстановки кадров и реализации трудового потенциала в соответствии с профессиональными, деловыми и личностными качествами, воспитание кадров.

При приеме на работу работника руководствуются Трудовым кодексом Республики Беларусь. Основной метод при подборе кадров — собеседование, позволяющее определить профессиональные способности и квалификацию вновь поступающего работника, на основании соответствующих документов: диплома, аттестата, свидетельства об образовании, трудовой книжки.

Для более объективного представления о работнике составляется резюме.

При подборе и расстановке кадров большое внимание уделяется квалификации, профессиональным и деловым качествам.

В локомотивном депо Брест главные направления работы — эксплуатация, ремонт и обслуживание тягового подвижного состава. В связи с этим основ-

ными профессиями являются: машинист и помощник машиниста тепловоза, электровоза, электропоезда, дизель-поезда; слесарь по ремонту подвижного состава и слесарь по осмотру и ремонту локомотивов на пунктах технического обслуживания.

При правильном подборе профессиональных работников на железнодорожном транспорте будут обеспечены качественный ремонт локомотивов, безопасность движения поездов и маневровой работы, выполнение производительности труда.

В целях совершенствования экспертизы профессиональной пригодности работников железнодорожного транспорта и улучшения медицинского обеспечения безопасности движения поездов все работники железнодорожного транспорта проходят обязательное медицинское освидетельствование при приеме на работу и периодические медицинские осмотры согласно приказу начальника дороги от 19.06.2013 № 220Н.

В системе мер по повышению качества и эффективности работы на железнодорожном транспорте, обеспечению безопасности движения поездов, снижению производственного травматизма, профессиональной заболеваемости, рациональному использованию трудовых ресурсов важную роль играет психологическое обеспечение трудовой деятельности работников предприятий железнодорожного транспорта. Так, внедрение психологических обследований в локомотивном депо способствовало снижению браков в работе. Профессиональный психологический отбор, являясь частью профессионального отбора, представляет собой ком-

плекс мероприятий, направленный на подбор лиц, которые по своим профессионально важным качествам в наибольшей степени соответствуют требованиям профессиональной деятельности. Обоснованно сформированные «батареи» тестов дают информативные и надежные результаты.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Там, где нет обучения, нет и развития. Поэтому для более эффективной работы производства необходимо уделять более пристальное внимание повышению квалификации работников. Качественное изменение роли человека в современном производстве диктует необходимость профессионального роста развития персонала как важнейшего стратегического ресурса организации. Это важнейшее условие успешного развития любой организации.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников в учебных центрах Белорусской железной дороги производятся в строгом соответствии с приказом «Об утверждении Правил приема и обучения рабочих с отрывом от производства при профессиональном обучении в организациях Белорусской железной дороги и в учебных центрах по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров» от 10.12.2003 № 277Н.

Переподготовка кадров дает право на получение новой квалификации соответствующего профиля на уровнях высшего, средне специального, профессионально-технического образования.

Создание резерва кадров квалификации «машинист» и «помощник ма-

шиниста» всех видов локомотивов (тепловоз, электровоз, электропоезд, дизель-поезд) осуществляется подбором квалифицированных работников из слесарей по ремонту подвижного состава и подготовкой их в Гомельском или Барановичском учебном центре по повышению квалификации согласно соответствующей программе. Таким образом, особенность высокопрофессиональных квалифицированных машинистов состоит в том, что работник должен пройти путь от слесаря по ремонту подвижного состава, помощника машиниста до машиниста. При этом на каждой ступеньке профессионального роста необходим определенный квалификационный уровень теоретических знаний, практических навыков и стаж.

Успешное прохождение подготовки и переподготовки персонала согласно квалификации обеспечивает стабильность и эффективность работы предприятий железнодорожного транспорта.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА

В целях улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда проводится аттестация руководителей и специалистов Белорусской железной дороги. Время и периодичность проведения аттестации на предприятии устанавливаются нанимателем в зависимости от характера трудовой деятельности, как правило, один раз в 3–5 лет. В то же время сроки межаттестационного периода могут быть различными применительно к отдельным группам работников, отличающихся функциональными особенностями, ролью в производственном процессе.

На основании приказа Белорусской железной дороги на предприятии издается приказ нанимателя о проведении аттестации, утверждаются сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, состав комиссий, перечень необходимых материалов на аттестуемых. Эти данные доводятся до сведения аттестуемых за месяц.

Руководители отделов проводят разъяснительную работу о целях и порядке проведения аттестации, готовят характеристики на аттестуемых работников, аттестационные листы, протоколы заседаний аттестационных комиссий.

Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, рассматривает представленные материалы, заслушивает руководителя аттестуемого и самого работника, задает вопросы, один из которых пред-





полагает в ответе аттестуемого предложения по повышению эффективности производства. На оценку аттестуемого работника затрачивается не менее 30 мин. На основании представленной характеристики и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого работника аттестационная комиссия принимает решение о соответствии занимаемой должности или несоответствии. Комиссия предлагает рекомендации по выдвижению на вышестоящую должность; повышению квалификационной категории; переводу аттестуемого в другие подразделения с учетом его профессиональных навыков, уровня и профиля специальной подготовки, деловых и личностных качеств; повышению оклада; о необходимости повышения квалификации, прохождения переподготовки.

Наниматель по материалам аттестации в месячный срок издает приказ, где указываются работники, которые повышены в должности, поощрены, а также работники, которых аттестационная комиссия оценила как «не соответствует занимаемой должности» или «необходимо пройти повторную аттестацию через год».

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

В целях повышения материальной заинтересованности и развития инициативы работников в выполнении производственных заданий по дальнейшему повышению эффективности работы, внедрению новой техники, экономии материалов, трудовых и денежных ресурсов, улучшению эксплуатационной деятельности и снижению производственного травматизма издано Положение о премировании работни-

ков за выполнение производственных заданий. Также разработано Положение о единовременном поощрении работников, отличившихся в выполнении и перевыполнении особо важных производственных заданий, находящихся практическое применение.

Единовременное поощрение призвано стимулировать работников к качественному и оперативному выполнению отдельных сложных значительных по объему работ, требующих мобилизации ресурсов, нестандартного творческого подхода и высокой квалификации исполнителей к быстрому устранению нарушений производственного процесса и неисправностей оборудования, технических устройств и сооружений.

В положениях отражены условия премирования, порядок и размеры премирования.

СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ СПОРНЫХ ВОПРОСОВ

Хотя переговоры по спорным вопросам происходят каждый день, вести их, как правило, нелегко. Стандартная переговорная стратегия очень часто оставляет у людей чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения, а нередко и всего вместе.

Люди, способные сконцентрироваться на предметной стороне дела и полностью отвлечься от утверждения собственной значимости, составляют скорее исключение, чем правило. Часто они видят лишь две линии поведения — быть податливыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта, хочет мирной развязки, но дело часто заканчивается тем, что он чувствует себя ущемленным

и остается в обиде. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной. Другая стандартная стратегия (между «мягким» и «жестким») заключается в стремлении достичь желаемого и ладить с людьми [2].

Культивируемый путь ведения переговоров предусматривает позицию, объединяющую «мягкий» и «жесткий» подходы. Жесткий подход к рассмотрению сути дела, но мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Для этого необходимо условно отделить участников переговоров от предмета переговоров; сосредоточиться на интересах, а не на позициях; разработать взаимовыгодные варианты; настаивать на использовании объективных критериев.

В связи с этим не требуется прибегать к трюкам и использовать фактор положения. Принципиальный подход помогает достичь того, что вам полагается по праву, и остаться в рамках приличий. Такая стратегия дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто может воспользоваться вашей честностью.

Люди, с их способностями, знаниями, навыками являются наиболее ценным ресурсом нашей организации, а управление — стратегической задачей.

Локомотив

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Оганесян И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. — Мн.: Амалфея, 2000. — 256 с.
2. Конфликтология // под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Лань, 1999. — 448 с.

Материал получен 03.03.2014