***Задача***

*Определить коэффициент текучести кадров организации, в которой работает студент заочной формы обучения.*

***Решение:***

*Данные отдела кадров деревоперерабатывающего предприятия ООО «Халес»*

|  |
| --- |
| ***Март 2010г.*** |
| *Число месяца* | *Списочная численность рабочих, чел.**Тс* | *Численность, не подлежа-щая включе-нию в Тс(невк), чел. Тс* | *Численность уволенных за прогулы и др. нарушения,**Тувол* | *Численность ушедших по собственному желанию,**Тушед* |
| *1* | *513* | *13* |  |  |
| *2* | *513* | *13* |  |  |
| *3* | *514* | *13* |  |  |
| *4* | *512* | *13* |  |  |
| *5* | *512* | *10* |  | *1* |
| *6* | *суббота* | *10* |  |  |
| *7* | *воскресенье* | *10* |  |  |
| *8* | *праздник* | *10* |  |  |
| *9* | *512* | *8* | *2* | *1* |
| *10* | *514* | *8* |  |  |
| *11* | *514* | *9* |  |  |
| *12* | *513* | *12* |  |  |
| *13* | *суббота* | *12* |  |  |
| *14* | *воскресенье* | *12* |  |  |
| *15* | *512* | *10* |  |  |
| *16* | *512* | *12* |  |  |
| *17* | *510* | *12* |  |  |
| *18* | *513* | *14* |  | *2* |
| *19* | *512* | *10* |  |  |
| *20* | *суббота* | *10* |  |  |
| *21* | *воскресенье* | *10* |  |  |
| *22* | *510* | *9* | *1* |  |
| *23* | *513* | *9* |  |  |
| *24* | *514* | *12* |  |  |
| *25* | *514* | *14* |  | *3* |
| *26* | *513* | *14* |  |  |
| *27* | *суббота* | *14* |  |  |
| *28* | *воскресенье* | *14* |  |  |
| *29* | *512* | *13* | *2* |  |
| *30* | *512* | *13* |  |  |
| *31* | *513* | *10* |  |  |

|  |
| --- |
| ***Апрель 2010г.*** |
| *Число месяца* | *Списочная численность рабочих, чел.**Тс* | *Численность, не подлежа-щая включе-нию в Тс(невк), чел. Тс* | *Численность уволенных за прогулы и др. нарушения, Тувол* | *Численность ушедших по собственному желанию,**Тушед* |
| *1* | *512* | *12* |  |  |
| *2* | *512* | *12* |  |  |
| *3* | *суббота* | *12* |  |  |
| *4* | *воскресенье* | *12* |  |  |
| *5* | *510* | *10* | *2* |  |
| *6* | *512* | *10* |  |  |
| *7* | *514* | *8* |  |  |
| *8* | *514* | *13* |  | *2* |
| *9* | *513* | *11* |  |  |
| *10* | *суббота* | *11* |  |  |
| *11* | *воскресенье* | *11* |  |  |
| *12* | *512* | *9* |  |  |
| *13* | *праздник* | *9* |  |  |
| *14* | *511* | *11* | *1* |  |
| *15* | *511* | *12* |  | *2* |
| *16* | *512* | *14* |  |  |
| *17* | *суббота* | *14* |  |  |
| *18* | *воскресенье* | *14* |  |  |
| *19* | *512* | *8* |  |  |
| *20* | *514* | *8* |  |  |
| *21* | *514* | *10* |  |  |
| *22* | *513* | *12* |  | *3* |
| *23* | *513* | *13* |  |  |
| *24* | *суббота* | *13* |  |  |
| *25* | *воскресенье* | *13* |  |  |
| *26* | *512* | *12* | *1* |  |
| *27* | *513* | *11* |  |  |
| *28* | *513* | *11* |  |  |
| *29* | *514* | *9* |  | *1* |
| *30* | *510* | *9* |  |  |

|  |
| --- |
| ***Май 2010г.*** |
| *Число месяца* | *Списочная численность рабочих, чел.**Тс* | *Численность, не подлежа-щая включе-нию в Тс(невк), чел. Тс* | *Численность уволенных за прогулы и др. нарушения,**Тувол* | *Численность ушедших по собственному желанию,**Тушед* |
| *1* | *суббота* | *14* |  |  |
| *2* | *воскресенье* | *14* |  |  |
| *3* | *510* | *14* | *2* |  |
| *4* | *511* | *12* |  |  |
| *5* | *511* | *12* |  | *1* |
| *6* | *513* | *10* |  |  |
| *7* | *513* | *9* |  |  |
| *8* | *суббота* | *9* |  |  |
| *9* | *воскресенье* | *9* |  |  |
| *10* | *512* | *11* |  |  |
| *11* | *512* | *11* |  |  |
| *12* | *514* | *8* |  |  |
| *13* | *514* | *8* |  | *2* |
| *14* | *513* | *12* |  |  |
| *15* | *суббота* | *12* |  |  |
| *16* | *воскресенье* | *12* |  |  |
| *17* | *512* | *14* | *3* |  |
| *18* | *513* | *14* |  |  |
| *19* | *514* | *13* |  |  |
| *20* | *514* | *13* |  |  |
| *21* | *514* | *8* |  |  |
| *22* | *суббота* | *8* |  |  |
| *23* | *воскресенье* | *8* |  |  |
| *24* | *512* | *10* | *1* |  |
| *25* | *512* | *11* |  | *2* |
| *26* | *512* | *11* |  |  |
| *27* | *514* | *12* |  |  |
| *28* | *513* | *11* | *1* |  |
| *29* | *суббота* | *11* |  |  |
| *30* | *воскресенье* | *11* |  |  |
| *31* | *513* | *9* |  | *1* |

*1. Среднемесячная численность работников определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день, включая праздничные и выходные, и деления полученной суммы на количество календарных дней. Численность работников за праздничные и выходные дни берется равной численности предыдущего рабочего дня.*

***Тс=∑Тс / Дк***  *(чел.)*

*2. Среднесписочная численность работников за квартал определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы в квартале и деления полученной суммы на 3.*

***Тсс=(∑Тс-∑Тс(невк) )/Дк*** *- за месяц*

*3.* *Коэффициент* *текучести кадров* ***Ктек.кад.=(∑Тувол+∑Тушед)/Тсс***

***Рассчитаем:***

1. *Среднемесячную численность:*

*- за март: Тс=15889 /31=512,5=513 (чел)*

*- за апрель: Тс=15373 /30=512,4=512 (чел)*

 *- за май: Тс=15892 /31=512,6=513 (чел)*

1. *Среднесписочную численность:*

*- за март: Тсс=(15889 - 353)/31= 501 (чел)*

*- за апрель: Тсс=(15373 - 334)/30= 501 (чел)*

*- за май: Тсс=(15892 -341)/31= 502 (чел)*

*-за квартал: Тсс = ∑Тсс/3= (501+501+502) /3= 501 (чел)*

1. *Коэффициент текучести кадров:*

*Ктек.кад.= 37 / 501 =0,074*

***Теория***

***Вопрос 5: Информация о персонале и требования к ней, численность персонала.***

 *В общем виде* ***информация о персонале*** *представляет собой совокупность постоянных, оперативных и изменяющихся сведений, а так же процессов их обработки для нужд кадрового обеспечения предприятия.*

 *Ее основа – данные о кадровом составе работников. Это можно представить в виде схемы.(рис 1)*

 *Общая типовая структура информации о персонале выглядит следующим образом:*

 ***Статистические данные о персонале.*** *Они в основном включают численность персонала, изменения численности, его структуру, возвратную статистику, статистические данные об инвалидах и лицах, получающих социальное пособие, данные о работниках пенсионного возраста.*

***Штатные расписания и затраты****. Затраты на штаты, анализ изменений общих расходов на персонал, основные статьи расходов.*

 ***Статистика простоев.*** *Информация по общему времени простоев, причинам их возникновения, распределение простоев по отдельным видам производств.*

***Статистика сверхурочной работы.*** *Анализ форм сверхурочной работы. Обзор сверхурочной работы по сферам производства.*

***Система социального обеспечения.*** *Степень использования социальных учреждений, медицинское обслуживание.*

 *Для того, чтобы данные о персонале использовались эффективно и решали задачи информационного менеджмента, рекомендуется выполнять ряд практических советов. Во-первых, необходимо соблюдать принцип простоты информации. Это означает, что любая справка о персонале должна содержать такую информацию и только в таком объеме, который требуется. С точки зрения наглядности справка должна быть составлена таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное*

*содержание. Для этого могут быть использованы таблицы, графики, цветное оформление материала.*

 *Во избежание неясности и ошибок в толковании следует следить за синтаксической и логической однозначностью материалов. Это особенно относится к контрольным точкам временных периодов. Должна быть обеспечена сопоставимость путем сравнения в рамках предприятия и между внешними объектами сравнения.*

***Основные требования, предъявляемые к информации:***

*- единство информационной базы для всех задач управления кадрами, т.е. многоцелевое использование информации;*

*- рациональная интеграция информационных массивов;*

*- однократный ввод информации в ЭВМ и многократное ее использование;*

*- унификация системы классификации и кодирования информации;*

*- рационализация системы документации и документооборота, образование единых источников однородной информации;*

*- унификация наименований информационных совокупностей (показателей);*

*- обеспечение возможности непрерывной обработки информации в системе;*

*- оперативная коррекция первичной информации с учетом реальных изменений на объекте управления;*

*- обеспечение полноты данных, необходимых для решения задач управления персоналом;*

*- быстрота и удобство доступа к массивам информации;*

*- возможность совершенствования и развития информационной базы при изменении состава и содержания функциональных задач;*

*- обеспечение совместимости информации системы управления персоналом с информационным обеспечением смежных систем.*

 *Выполнение этих требований имеет исключительное значение для эффективности информационного менеджмента.*

***Отбор персонала в организацию.***

 *Подбор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации,*

*принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат.*

 ***Определение численности персонала.***

*К расчетам численности не следует подходить упрощенно, поскольку они определяют последующую работу по комплектованию предприятия по кадрам.*

 *По этой причине при определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации.*

 *Так, в практике часто используют методологию планирования "от достигнутого уровня". В соответствии с данным подходом, численность рабочих в плановом периоде (Чпл) рассчитывается следующим образом:*

***Чпл = Чб (Iq / Iw)****, где Чб - среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.;*

*Iq - индекс изменения объема производства в плановом периоде;*

*Iw - индекс роста производительности труда.*

 *Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда рабочего времени рабочих, составить на его основе план мероприятий направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда.*

 *Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.*

 *Поскольку расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель, необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции.*

 *Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если анализируется в профессиональном разрезе.*

 *Плановая численность производственных работников на нормируемых работах определяется исходя из трудоемкости продукции:*

 ***Чпл = Тп.н / (Фр.в \* Кв.н),***

*где Тп.н - плановая нормативная трудоемкость, нормо-часов;*

*Фр.в - полезный годовой фонд времени одного рабочего,ч;*

*Кв.н - планируемый коэффициент выполнения норм.*

 *Нормативная трудоемкость выпуска продукции (численность формулы) представляет собой суммарный показатель, он не учитывает, насколько равномерно распределяется трудоемкость по месяцам или кварталам года в соответствии с колебаниями объемов производства. А эти колебания могут быть весьма значительными.*

 *Поэтому, рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в отдельные периоды времени предприятие может испытывать либо нехватку численности, либо ее избыток.*

 *Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих (от максимальной потребности до минимальной), но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникающих рассогласований.*

 *Необходимо учитывать и характер взаимосвязи изменения объема производства и численности работников: как эти два процесса увязаны во времени, всегда ли за спадом (или за ростом) производства сразу же идет пропорциональное изменение численности или изменение показателя численности происходит через определенный промежуток времени, т.е. с определенным временным сдвигом.*

 *Как показывает практика, изменение показателей объема производства и численности работающих, не происходит синхронно: реакция на изменение объема производства не является немедленной. Дело в том, что производственная трудоемкость в условиях роста (или спада) производства формируется под влиянием, прежде всего, факторов, связанных с организацией производственного процесса на предприятии.*

 *Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающим по всем факторам роста производительности труда. В этом случае численность работников предприятия в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:*

***Чпл = Чб \* Iq + Э,***

*где Чпл - среднесписочная плановая численность работающих, чел.*

*Э - общее изменение (уменьшение-"минус", увеличение-"плюс") исходной численности работающих, чел.*

 *Данный метод расчета общей потребности предприятия в рабочей силе может быть применим только для действующих предприятий со стабильным, плавным изменением производственной программы. Он неприменим для вновь создаваемых предприятий и объектов, а также для предприятий с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной, в том числе и для вновь создаваемых предприятий и объектов, является методика определения плановой численности работников предприятия прямым способом.*

 *Наиболее распространенным являются следующие* ***основные методы определения потребности в рабочих кадрах:***

*1. по трудоемкости работ,*

*2. по нормам выработки,*

*3. по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов, и контроля за технологическим процессом.*

***Вопрос 12: Описание должности, квалификационная карта и карта компетенций.***

 ***Должность*** *- это установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая человеком в государственных, общественных, частных организациях, предприятиях и учреждениях; элемент структуры подразделений (производственной, научной управленческой и др.). Характеризует границы компетенции работника, т.е. круг его обязанностей, права и ответственность. Совокупность должности по подразделениям образует штатное расписание организации (должностную структуру). Или* ***Должность*** *– это служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью.*

*Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной области специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности.*

 *Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнении к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции*

*(портреты или профили идеальных сотрудников).*

 ***Квалификационная карта****, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.*

 *Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.*

 ***Карта компетенции*** *(портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как* ***квалификационная карта*** *- компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.*

 *Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.*

***Вопрос 20: Основы власти руководителя***

***Стили руководства***

 *Типы власти в обществе сформулировали три основных и один комбинированный стиль руководства. Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных ему сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, на большом личном капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такой типа может привести свою фирму к большому успеху, но также к полному краху. Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления.*

 *Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший “политик”, ”дипломат”,*

*”стратег”, ”хитрый лис”, просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не подающийся соблазнам (деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета. Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, “сталкивает” их между собой, пытается быть “добрым шефом”, но иногда невольно становится марионеткой в руках “серого кардинала” или всемогущей “Марии Ивановны”, которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако, часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно не устойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.*

 *Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холестеринов, флегматиков сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определенной пропорции с преобладанием одного из них.*

***Основы власти руководителя***

 *Для продуктивной деятельности руководитель обязан знать основы власти, которые состоят из семи блоков: принуждение, влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет, поощрение. Каждая разновидность соответствует конкретной ситуации. Власть принуждения – это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию, основан на страхе перед наказанием. Власть влияния – взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Власть компетенции – лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным*

*проблемам. Власть информации – лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Власть должностного положения, – чем выше должностная позиция руководителя, тем выше степень его властного влияния на людей. Власть авторитета – руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Власть награждать – люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Руководитель, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей и подчиненных высоким авторитетом.*

***Вопрос 36: Лизинг и маркетинг персонала****.*

***Лизинг персонала*** *означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная краткосрочная или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обусловливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах из внешних источников приобретения.*

 *Временный найм имеет специфику. Она породила соответствующие агентства по такому найму. Их еще называют рекрунтерские агентства. Слово recruitment означает комплектование личным составом, вербовку, набор (в армию) новобранцев. Рекрунтер как предпринимательская профессия появилась на Западе еще в 50-х гг. XX в. Смысл рекрунтмента – платные услуги по подбору персонала для фирмы – работодателя. При этом стоят задачи отыскать, отобрать, убедить, переманить и представить заказчику для принятия окончательного решения о временном найме кандидатов на вакантные должности.*

 *Итак, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода «прокатных» фирм, которые выдают «напрокат» свою рабочую силу другим фирмам – заказчикам за определенное вознаграждение. Квалификационного специалиста на временную работу (до 6 месяцев) найти бывает сложно. Люди чаще ищут работу надолго. Поэтому подбор на временную работу в рекрунтерском бизнесе перестал быть, по мнению тех, кто им занимается , малодоходным.*

 *Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая*

*законодательная база. В нашей стране ее пока нет. В Германии, например,*

*существует закон регулирования деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам. Договор о лизинге персонала составляется не более чем на 9 месяцев.*

 *В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила широкое распространение и активное развитие, начиная с 80-х гг.*

 *Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но у них возникают технические проблемы временного найма, например, юридического характера. К тому же, возникают трудности поиска, ибо сделать это надо очень быстро. Быстро надо от работников и избавиться, как только закончится сезонный аврал. Для этого необходим определенный опыт ориентации в специфической нише рынка рабочей силы. Многие фирмы, и не только агропромышленного профиля, имеют свои особые «сезоны». Выгоднее держать в своих штатах людей для этих сезонов, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу персонала. Такие агентства, а впоследствии целые рекрунтерские компании, находили и принимали в свои штаты людей, готовых работать на временной основе. Далее, эти компании предлагали уже своих номинально собственных сотрудников в аренду другим фирмам, которые заинтересованы в определенных специалистах на определенное время. Следовательно, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан. В этом его удобства. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрунтерское агентство.*

 *По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату), полагающиеся налоги, а также определенную обговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги. Иначе говоря, все расчеты с персоналом и налоговой инстанцией производятся лизинговой фирмой.*

 *Заказчику остается грамотно составить договор и вместо многих физических лиц он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию. Поэтому кадровые службы не имеют ревностного отношения к рекрунтерским фирмам.*

 *В Беларуси практически отсутствует подобного рода лизинг персонала. В России он появился с середины 90-х гг. одним из мировых лидеров по подбору персонала на временную занятость является американская компания «ManPower». Популярность такого вида предпринимательской деятельности в Республике Беларусь может быть обеспечена соответствующими законодательными актами. Она затруднена тем, что работодатель имеет возможность расплачиваться с работниками без заключения трудового договора.*

 *Итак, лизинг персонала есть составная часть современного инновационного управления персоналом.*

***Маркетинг персонала.***

*Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. Для этих целей наряду с функциями планирования: потребности в кадрах, обеспечения кадрами, использования кадров, осуществляется маркетинг персонала. Такой маркетинг является необходимым условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы. Его задача – найти мотивы для привлечения. Рыба не будет клевать без усилий и опыта рыбака. Значит нужна не только наживка, надо учитывать и структуры потребностей кадров, места их нахождения. Маркетинг основан не на принуждении. Каждый решает сам. Но маркетинг означает борьбу за кадры только цивилизованными средствами.*

 *Маркетинг персонала включает:*

*- исследование рынка рабочей силы;*

*- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;*

*- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (рекламе должностей);*

*- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;*

*- формирование потенциальных кандидатов внутри организации.*

 *Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления. Принципиальная схема маркетинга выглядит так:*

 *Организация Требования Рынок труда*

 *к кандидату*

 *«охотник»*

 *«зверь»*

 *Характеристика рабочей силы*

 *Организация выступает в роли «охотника», который ищет не только клиентов для сбыта продукции, но и рабочую силу для ее производства и управления этим производством.*

 *В основе концепции маркетинга персонала находятся ясность цели, решительность действий и терпимость к результату.*

 *Поиск необходимых работников (менеджеров, производственных кадров) осуществляется с помощью следующих инструментов и механизмов:*

* *объявления в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средств массовой информации;*
* *консультанты по кадровому менеджменту;*
* *государственные службы занятости;*
* *неформальные коммуникации;*
* *реакция на непосредственное заявление о приеме на работу;*
* *договора о сотрудничестве с учебными заведениями;*
* *конкурсы на замещение вакансий;*
* *ярмарки вакансий;*
* *механизмы выборов предварительного резерва;*
* *системы тестирования, собеседования*

*.*

 *Факторы мотивации должны быть совершенно различными. Их перечень включает:*

*- возможность гибко использовать рабочее время;*

*- предоставление участия в управлении организации путем приобретения ее акций;*

*- возможность продолжения или получения образования;*

*- мотивация нововведений;*

*- предоставление творческих заданий;*

*- социальные гарантии;*

*- условия работы, карьера;*

*- гарантии места работы;*

*- имидж предприятия, его размеры;*

*- стиль управления;*

*- техника безопасности;*

*- оклад.*

 *Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено:*

*А) необходимостью взаимодействия между рынками: рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы*

*Б) потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.*

 *В крупных организациях в составе кадровой службы уместно подразделение маркетинга персонала для решения задач;*

*-- кадрового маркетинга внутри организации;*

*-- планирования деловой карьеры;*

*-- регионального и отраслевого маркетинга рабочей силы;*

*-- создания единой информационной сети кадрового менеджмента.*

*ЛИТЕРАТУРА:*

*1) «Управление персоналом» Р.С.Седегов, Н.И.Кабушкин, Минск 1997*

*2) «Межеджмент персонала» Петер Ройш, Минск БГЭУ 1998*

*3) «Искусство управления» С.Н.Паркинсон, М.К.Рустомджи, Москва 1999*

*4) «Основы менеджмента» М.А.Чернышева, Ростов-на Дону 2004*