СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и характеристики персонала фирмы

1.2 Планирование персонала

1.3 Производительность труда

2. МОТИВАЦИЯ ТРУДА

2.1 Понятие мотивации труда

2.2 Основные теории мотивации

3. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Сущность и задачи управления трудом. Его элементы

3.2 Управление мотивацией труда

3.3 Современная зарубежная практика управления трудом

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности и конкурентоспособности предприятия во многом зависят от его персонала. Наличие квалифицированных, творчески относящихся к делу, ответственных и исполнительных работников определяет успех хозяйствования в любой сфере деятельности.

Человек – не машина; у него есть желания и цели. И он работает для того, чтобы достичь желаемых целей в жизни. Ему нужны деньги, поэтому он стремится получить нужную профессию, квалификацию и хорошо оплачиваемое место работы. Ему нравятся отдельные виды труда, так как они соответствуют его способностям и склонностям и приносят ему радость, поэтому он выбирает определённую сферу деятельности. У него есть возможность получить на своей должности большее вознаграждение, что позволит преодолеть ограниченность семейного бюджета, и он стремится работать лучше. Знание побудительных мотивов в управлении трудом позволяет заинтересовать его в более высокой результативности труда. Это основная задача управления трудом.

Данная работа рассматривает проблему эффективного управления трудовыми ресурсами на предприятии.

Избранная тема весьма актуальна, поскольку имеет огромное значение для эффективной деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

Цель работы – предложить конкретные меры по повышению эффективного управления трудовыми ресурсами на предприятии.

Задачи работы следующие: раскрыть такие понятия как "персонал предприятия", "планирование персонала", "производительность труда", "управление трудом", "мотивация труда" и др.; проанализировать основные теории мотивации; дать практические советы по улучшению системы мотивации труда на предприятии; рассмотреть зарубежный опыт решения поставленной проблемы.

1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и характеристики персонала фирмы

Персонал предприятия (фирмы) – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определённой структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалифицированных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью предприятия.

Персонал фирмы и его изменения имеют определённые количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности изменены и отражены абсолютными и относительными показателями. Количественная характеристика персонала фирмы в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников фирмы – это показатель численности работников списочного состава на определённую дату с учётом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность – это расчётное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала фирмы и/или ее внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фрт) в человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсп) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв):

Фрт = Чсп \* Трв. (1)

Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалифицированной пригодности её работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Структурная характеристика персонала фирмы определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп [16; с. 172].

1.2 Планирование персонала

В настоящее время признано, что в развитии экономики трудовые ресурсы играют более важную роль, чем материальные ресурсы, что работа с персоналом – одна из основных функций управления предприятием. Изменение содержания труда и утверждение принципа социального партнёрства между работодателями и работниками привели к существенным переменам в организации работы с персоналом, в том числе в его планировании. Планирование персонала – это комплекс мер по обеспечению потребности предприятия в работниках. Оно призвано решать следующие задачи:

* обеспечение предприятия необходимым количеством работников;
* подбор нужных людей, способных выполнять функциональные обязанности и ставить новые цели развития предприятия.

Основными этапами планирования персонала на предприятии являются:

1) оценка имеющегося персонала;

2) планирование потребности персонала, в том числе долгосрочной и текущей;

3) планирование работы с персоналом;

4) определение бюджета средств на персонал.

При расчете потребности в персонале рекомендуется вначале определять число основных работников, затем вспомогательных. Такой подход объясняется ролью работников массовых профессий, выполняющих основной объем работы на предприятии.

Методика определения численности рабочих может использовать следующие подходы:

* по времени трудового процесса;
* по трудоемкости продукции;
* по нормам обслуживания (выработки), рабочим местам;
* по нормативам численности и нормам управляемости;
* по числовым характеристикам и др.

Численность работников основной работы (Ч) при использовании метода времени трудового процесса определяется на базе объема работы, учитывающего нормы выработки, и бюджет времени одного работника, по следующей формуле:

Ч = Ор / Нв \* Б, (2)

где Ор – объем работы или производственная программа с учетом трудоемкости работ;

Нв – норма выработки;

Б – бюджет (норма) времени одного работника за рассматриваемый период.

ПРИМЕР 1

Определить необходимую численность работников основной работы для ОАО «Риф». На производстве намечается годовой объем работы в количестве 356 тыс. единиц продукции. Норма выработки – 270 единиц. Число рабочих дней – 220.

*Расчет*

Необходимое число рабочих составит:

Ч= 356 000 / 270 \* 220 = 6 (ед.).

*Вывод*

Численность работников основной работы для ОАО «Риф» составит 6 единиц.

Планирование персонала связано с особенностями отрасли экономики, видов предполагаемых работ, задач управляемости объектом, а также возможностей бюджета предприятия. Трудозатраты зависят от выбранной кадровой политики, которая рассматривается как часть общей стратегии предприятия. Разработка кадровой политики состоит из нескольких этапов, позволяющих обосновать необходимые параметры численности работников. На основе проведённых расчётов составляется официальный документ – штатное расписание работников предприятия [2; с. 110].

1.3 Производительность труда

Целью трудовой деятельности является получение продукта труда, т.е. производство и сбыт конкретной продукции, продажа товаров или оказание услуги. Для работника и трудового коллектива имеет значение продуктивности этого труда, выраженная уровнем полученного объёма работы на единицу трудозатрат, в том числе в единицу времени. И чем выше этот уровень, тем меньше приходится затрат на единицу времени, так как при высокой продуктивности труда, наблюдаемой при увеличении объёма работы, снижается уровень издержек, особенно постоянных. Важной задачей организации труда является внимание к росту продуктивности труда, так как при увеличении растёт объём работы, производимой работником в единицу времени, а время, затрачиваемое на единицу работы, уменьшается [17; с. 187]. Производительность труда – это показатель среднего объёма продукта труда работника на единицу времени. Производительность труда (П) измеряется количеством работы (продукции, оборота, услуги), производимых одним работником в единицу времени (час, смену, неделю, месяц, год), и рассчитывается по формуле:

П = О / Ч, (3)

где О – объём работы в единицу времени;

Ч – число работников.

Для измерения производительности труда применяются три основных метода: стоимостной, натуральный и трудовой, которые различаются единицами измерения работы.

При стоимостном методе измерения производительности труда объём работы приводится в денежном исчислении.

ПРИМЕР 2

Рассчитать производительность труда на предприятии ОАО «Риф» работника бригады за смену (8 часов). Известно, что бригада рабочих в составе 6 человек выполнила за смену объем работы на сумму 120 тыс. рублей.

*Расчет*

Производительность труда рабочего за смену составила:

120 / 6 = 20 (тыс. руб.);

соответственно за 1 час работы – 20 / 8 = 2,5 (тыс. руб).

*Вывод*

Производительность труда рабочего за смену составила 20 тыс. руб., или 2,5 тыс. руб. в час.

Натуральный метод измерения производительности труда применяется в случае производства (выпуска) однородной продукции

ПРИМЕР 3

Определить производительность труда той же бригады рабочих за смену и час работы в натуральном исчислении.

*Расчет*

Если та же бригада рабочих из 6 человек выработала за смену 1620 деталей, то производительность труда каждого за смену составила:

1620 / 6 = 270 (деталей);

соответственно за 1 час работы –

270 / 8 = 33,75 (дет.).

*Вывод*

Производительность труда работника бригады в натуральном исчислении составила за смену 270 деталей, или 33,75 деталей за 1 час работы.

Разновидностью натурального метода является условно-натуральный метод, когда объём работы учитывается в условных единицах однородной продукции. Трудовой (нормативный) метод измерения производительности труда показывает соотношение фактических затрат труда на определённый объём работы с затратами труда, полагающимися по норме, то есть он характеризует степень выполнения нормы выработки рабочим. На производительность труда оказывает влияние трудоёмкость работы. Трудоёмкость – это показатель затрат живого труда, выраженных в рабочем времени, на единицу продукта труда (продукции, оборота, услуг). Трудоёмкость измеряется, как правило, в нормо-часах или фактических часах, затраченных на единицу работы.

В зависимости от способа исчисления различают нормативную, плановую и фактическую трудоёмкость. Показатель трудоемкости является обратным показателю производительности труда и рассчитывается по формуле:

Т = В / Ок, (4)

где Т- трудоемкость;

В – нормативное время выполнения работы;

Ок – объем работы в единицах времени работы.

На производстве может использоваться показатель условной трудоёмкости продукции (работ, услуг), при расчёте которого применяют переводные коэффициенты. По мере развития производительных сил общества в совокупном труде закономерно снижается доля живого труда при соответствующем возрастании доли овеществленного труда. В обществе создаются и внедряются принципиально новые материалы и технологические процессы, а также средства автоматизации. Их применение ведет к росту автоматизации и механизации труда.

Уровень механизации труда (Ум) определяется по формуле:

Ум = Чм / Чо \* 100%, (5)

где Чм – численность работников, которые большую часть рабочего смены трудятся с использованием средств механизации;

Чо – среднесписочная численность работников.

ПРИМЕР 4

Определить уровень механизации труда работников ОАО «Риф».

На предприятии работают 25 человек, в том числе у 6 рабочих трудовая смена большую часть времени проходит с использованием средств механизации труда.

*Расчет*

Уровень механизации труда на предприятии составит:

Ум = 6 / 25 \* 100% = 24%.

*Вывод*

Уровень механизации труда на предприятии составляет 24%.

В экономической литературе часто встречается ещё один похожий на производительность труда показатель. Дело в том, что производительность труда не отражает всего спектра продуктивности труда; в частности, она не учитывает качество труда и необходимость его экономического использования. Близким по значению к понятию производительности труда, но более широким по содержанию является понятие эффективности труда. Эффективность труда – это степень объёма продукта труда (продукции, оборота, услуг) с учётом качества труда на единицу трудозатрат. Следовательно, отличием эффективности труда от производительности труда служит то, что она:

* отражает экономию трудозатрат;
* учитывает качественную сторону результата труда.

И всё же показатели производительности труда и эффективности труда не отражают всего многообразия социально-экономической значимости продуктивности труда. Поэтому используется ещё один показатель – производительность. Он признан международной практикой, и его роль в России в последние годы существенно возрастает.

Производительность – это показатель среднего объёма продукта труда (продукции, оборота, услуг) на единицу всех затраченных ресурсов.

В последние годы всё большее значение в России получает показатель производительности, международно признанный и более полно учитывающий все экономические факторы. Он отражает социально-экономический уровень продуктивности труда как следствие общественного развития страны и характеризует перспективу социально-экономических отношений труда. Производительность труда в России по-прежнему остаётся ниже, чем в экономически развитых странах мира. За годы реформ уровень этого показателя ещё больше снизился. Производительность труда зависит от многих факторов. Факторы производительности труда – это объективные и субъективные причины, обусловливающие изменение этого показателя. Их можно рассматривать и как резервы увеличения производительности труда.

Факторы производительности труда объединяются в следующие

группы:

Ι группа – факторы основного капитала

ΙΙ группа – социально-экономические факторы

ΙΙΙ группа – организационные факторы

Современный подход к показателю производительности рекомендует различать следующие факторы воздействия:

* конкуренция;
* нововведения, техника и технология;
* организация труда и управления;
* условия и охрана труда;
* квалификация;
* качество;
* социальное партнёрство;
* экономический рост;
* уровень жизни.

Все указанные выше факторы производительности и производительности труда должны исследоваться в ходе аналитической работы на предприятии для выявления их значимости и влияния на перспективу. Таким образом, на производительность труда и производительность влияют разнообразные факторы. Их дифференциация позволяет определить предметное воздействие на рост показателей продуктивности труда, выявлять и использовать имеющиеся резервы деятельности.

Переход экономики на интенсивный тип воспроизводства усиливает требования к качеству труда. Закономерный рост значения качественной стороны труда продиктован ещё и тем, что производительность труда всё-таки характеризует усреднённый уровень продуктивности труда. Чуть больше объективности в учёте индивидуального вклада ему придаёт использование оценки труда каждого работника. Всё это определяет необходимость обоснования и разработки методики практической реализации понятия качества труда. Отражение достигнутой оценки качества труда работника в мерах воздействия на него, в том числе через заработную плату, повышает адекватность меры оплаты труда мере его продуктивности. Качество труда – это характеристика конкретного труда, отражающая качественный аспект продуктивности труда. Категория качества труда включает следующие составляющие:

1) экономические: сложность труда, его интенсивность, значимость для экономики страны, квалификацию работника, условия труда, трудовой стаж;

2) личностные: умение работника, его способности, добросовестность, оперативность в работе, инициативность, творческую активность, трудовую дисциплину;

3) организационно-технические: привлекательность труда, насыщенность активной частью основных фондов, уровень технологической организации производства, рациональную организацию труда;

4) социально-культурные: коллективизм, социальную активность, общекультурное и нравственное развитие человека.

Качественные аспекты явления плохо поддаются количественному измерению. Но в области качества труда специалисты не оставляют попыток осуществить это. В настоящее время методы количественного измерения качества труда определяются, как правило, с помощью различных оценок, в том числе:

* КТУ (коэффициент трудового участия) и сходных с ним систем;
* оценка по заслугам;
* оценка рабочего места;
* деловой оценки персонала;
* аттестация и др.

Оценка качества труда – процесс субъективный. Но при обоснованном подходе оценка может достаточно объективно отражать деловые и личностные качества работника.

Оценка качества труда – это количественное значение уровня качества труда работника, представляющая собой составление качественных характеристик живого конкретного труда с трудом, принятым за эталон (норму) [8; с. 74].

2. МОТИВАЦИЯ ТРУДА

2.1 Понятие мотивации труда

Мотивация труда связана с природой стимулов к труду и предполагает установление взаимосвязи в схеме «потребности – интересы (мотивы) – стимулы – вознаграждение». Именно эти категории помогают понять, как происходит побуждение человека к активному труду. В основе человеческого существования находится необходимость удовлетворения основных потребностей. Потребность – это необходимое условие существования человека. Потребности различаются по уровням значимости в эволюционном развитии и степени их удовлетворения. Они могут быть:

* базовые. Это основные материальные и физиологические потребности, такие, как необходимость пищи, воды, воздуха, жилья;
* социальные. К ним относятся такие, как необходимость общения с себе подобными, привязанности, признания, дружбы, любви;
* духовные. Они характеризуют необходимость для человека определения смысла жизни, понимая других людей, определения своего места и роли в обществе.

Осознание возможности реализации потребности рождает интерес, являющийся реальной причиной осознанных действий. Интерес – это объективно значимое стремление человека. Характерной чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования субъекта. Синонимами слова «интерес» являются «мотив, стремление, жизненная цель, установка». Мотив – это определённое побуждение к действию. Он характеризует силу, подталкивающую человека к действиям, в том числе к трудовым. Мотивы человека руководят его поступками [9; с. 591].

Мотивация – это совокупность мотивов деятельности. Мотивация поведения человека может быть положительной и отрицательной. Применительно к труду положительная мотивация означает стремление добиться успеха в трудовой деятельности. Отрицательная мотивация труда – это нежелание трудиться или нежелание успеха в данной области. Управление трудом, как правило, использует положительную мотивацию, освобождаясь от тех работников, кто имеет отрицательную мотивацию. Мотивация может быть внутренней и внешней. Внутренняя мотивация определяется «внутренней целью» работника. Внешнюю мотивацию называют стимулированием. Она бывает в форме экономической и административной. Отражение внутренних мотивов труда во внешних обстоятельствах образует сочетание, которое происходит в стимуле. Стимул – это инструмент, при помощи которого образуется зависимость между внутренней и внешней мотивацией человека, между его внутренними стремлениями и благоприятными внешними обстоятельствами, вызывающими поощрение (наказание) работника.

К основным задачам мотивации труда относятся следующие:

* признание труда работника;
* демонстрация отношения предприятия к высокой продуктивности труда работника;
* популяризация трудовых достижений работника;
* применение различных форм признания заслуг работника;
* повышение морального состояния работника посредством соответствующих форм признания и его заслуг;
* обеспечение процесса повышения трудовой активности работника.

Соответственно для решения указанных задач могут применяться следующие основные формы мотивации труда:

* материальная компенсация труда;
* денежное вознаграждение;
* общественное признание заслуг отдельной личности или коллектива;
* личное признание руководства предприятия.

2.2 Основные теории мотивации

Рассмотрим основные теории мотивации.

1. Иерархия потребностей Маслоу

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д.
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию.
3. социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.
4. потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 1). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

|  |
| --- |
|  |
| Самовыражение |
|  |
| Уважение Вторичные |
|  |
| Социальные |
|  |
| Безопасности и защищённости Первичные |
| Физиологические |

Рис. 1. Иерархия потребностей Маслоу

2. Теория потребностей Мак-Клеланда

Мак-Клеланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

3. Двухфакторная теория Герцберга

Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией». Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осу-ществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Все три теории не учитывают многие переменные величины, определяющие ситуации. Необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды, что учтено в процессуальных теориях мотивации. К ним относятся теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

3. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Сущность и задачи управления трудом. Его элементы

Управление трудом – это область деятельности администрации предприятия по формированию рационального поведения работника в интересах дела. Управление трудом является функциональной областью деятельности экономической и административной служб предприятия. Различают цель и объект управления. Цель управления трудом – это создание у работника положительного, максимально заинтересованного отношения к труду. Работник должен быть заинтересован в успехе предприятия, на котором он работает. Объектом управления трудом служит поведение человека в процессе выполнения им своих должностных обязанностей. Поведение работника должно быть направлено на успешное решение стратегических и тактических целей и задач предприятия сообразно возложенным на него функциям.

Управление трудом призвано решать следующие основные задачи:

* кадровое планирование;
* набор и отбор персонала;
* оплата и стимулирование труда;
* подбор и расстановка персонала;
* оценка персонала и результатов его труда;
* анализ персонала и конъюнктуры рынка труда.

Задачи управления трудом решаются в ходе разработки, во-первых, персонал-стратегии, то есть стратегии управления персоналом (СУП), и, во-вторых, кадровой политики. Персонал-стратегия – это совокупность действий и последовательность принимаемых решений, позволяющих исследовать среду и разработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранной стратегии развития предприятия.

СУП предполагает методы и процедуры анализа реализуемости общих глобальных задач перспективы развития предприятия с точки зрения возможностей персонала или его подбора. СУП создаёт условия для принятия решений, удовлетворяющих работодателей и работников. Реализация СУП, как правило, осуществляется тактическими решениями. Они могут содержать противоречие интересов работников и предприятия, например при принятии решений по выплате дивидендов или социальным проблемам. Но в стратегическом плане на длительную перспективу эти противоречия устраняются. Задачи СУП отражаются в кадровой политике предприятия и включают воздействие на подготовку, способности и склонности работников в интересах дела. Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы предприятия, включающее совокупность принципов, методов и форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на создание, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учётом стратегии развития предприятия.

Основными направлениями кадровой политики предприятия являются:

1) прогнозирование создания новых рабочих мест с учётом внедрения новых технологий;

2) разработка программ развития персонала путём совершенствования систем обучения и планирования карьеры работников для решения краткосрочных и долгосрочных задач предприятия;

3) разработка механизмов повышения заинтересованности и удовлетворённости трудом;

4) создание современных систем подбора и отбора персонала;

5) проведение маркетинговых исследований в области персонала;

6) разработка программ занятости;

7) усиление стимулирующей роли заработной платы;

8) разработка социальной программы (плана) предприятия и др.

Таким образом, управление трудом строится с учётом природы мотивации. Для формирования рационального поведения работника, проявляющегося в принятии оптимальных для целей предприятия решений и совершении соответствующих действий, используются меры воздействия на его личные интересы путём построения и применения системы управления трудом, учитывающей особенности труда в заданных условиях деятельности. Сущность мотивации труда заключается во влиянии стимулов труда на интересы работника. Главный личный интерес работника заключен в стремлении получить доход от работы. Поэтому оплата труда лежит в основе всех систем мотиваций работника к труду. В последние годы возрастает значение иных затрат на труд, в частности связанных с социальными услугами предприятия. С помощью управления трудом можно влиять на поведение работника в интересах предприятия.

Процесс управления трудом можно разделить на три укрупнённые группы составляющих его элементов:

* привлечение персонала;
* функционирование персонала;
* управление мотивацией труда.

Привлечение персонала предусматривает выполнение следующих действий: а) определение потребности в персонале; б) вербовка и отбор персонала; в) обучение и переобучение; г) высвобождение работников. Управление определением потребности в персонале осуществляется с помощью разных средств, в том числе путём планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния персонала с учётом рыночной конъюнктуры. Вербовка и отбор персонала производится самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. Целью вербовки и отбора является обеспечение рабочих мест предприятия необходимым количеством работников нужного качества труда, а работника – работой с учётом его подготовки, способностей, склонностей и возможностей. В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по их категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и за его пределами. Часто в финансировании обучения и переобучения участвуют государство и местные органы власти, заинтересованные в снижении уровня безработицы. Высвобождение персонала – это сокращение избытка персонала в количественном, качественном или территориальном отношении. Различают: а) частичное (внутреннее) высвобождение персонала, при котором работники выполняют работу меньшего объёма, но их численность не уменьшается, при этом отменяются сверхурочные работы, сокращённый рабочий день и неоплачиваемые отпуска; б) абсолютное высвобождение персонала, когда сокращаются объёмы работы и численность работников за счёт их увольнения, досрочного выхода на пенсию и т.п.

Функционирование персонала как одна из групп элементов, составляющих управление трудом, включает: а) распределение работников; б) контроллинг и развитие персонала; в) ротацию и иные меры обогащения труда; г) планирование карьеры; д) оценку труда; е) руководство работниками; ж) учёт влияния мер по управлению мотивацией труда.

Распределение работников по рабочим местам производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учётом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также внешних условий работы. Контроллинг персонала – это современная концепция управления персоналом, включающая:

* разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом. Экономическая эффективность в данном случае означает достижение целей предприятия, а социальная – реализацию ожиданий работника. Рационализация решения состоит в достижении баланса этих двух видов эффективности;
* координацию различных мер кадровой политики предприятия с иными политиками;
* подготовку информации для принятия решений.

Ротация работника позволяет избежать монотонности труда. Ротация – это расширение содержания труда за счёт дополнительных операций, осуществляемых в рамках нормалей труда. Планирование карьеры работника – это осуществляемое заранее планирование развития конкретного работника за время его работы на предприятии. Оценка труда работников проводится с целью как организационного воздействия на них, так и материального вознаграждения. Руководство персоналом осуществляется путём воздействия на целевые установки и поведение работников для активизации их труда, в том числе в незапланированных ситуациях. В число мер воздействия входит поиск индивидуальных подходов к работникам, контроль над оперативным ходом выполнения работ, разработка путей исправления ошибок [4; с. 122].

Таким образом, процесс управления трудом включает несколько составляющих, обоснование и использование которых ведут к формированию определённой системы, воздействующей на персонал.

3.2 Управление мотивацией труда

Объединённая группа элементов, составляющих управление мотивацией труда, включает: а) выбор мотиваторов труда; б) политику заработной платы; в) политику вознаграждения и услуг; г) политику участия в успехе; д) управление затратами на персонал. Выбор мотиваторов труда является весьма значимым для управления трудом, так как последнее основано на учёте природы мотивации. Основным мотивом труда, безусловно, является получение заработной платы. Она выполняет двоякую роль: платы за труд и стимула к труду. Управление мотивацией труда использует политику заработной платы. Типовые формы и системы заработной платы корректируются с учётом условий работы предприятия и выбранных целей его развития. Используются различные варианты и комбинации элементов организации заработной платы: ставок, окладов, сдельного приработка, доплат и надбавок, различных видов и размеров премирования. Их сочетание в скорректированной системе заработной платы по-разному будет влиять на размер, состав и динамику оплаты труда. Так, малые предприятия предпочитают применять политику заработной платы, при которой оклады и ставки играют небольшую роль. На таких предприятиях значительное влияние на размер заработной платы оказывает переменная часть оплаты труда, которая зависит от успехов в работе предприятия и личных трудовых достижений работника. Политику заработной платы дополняет политика вознаграждения и услуг, которая преимущественно акцентирует внимание на премировании и выплатах социального характера. Обоснование системы премирования в этом случае традиционно, но сильнее зависит от финансового состояния предприятия. И, конечно, премирование работника индивидуально. Социальная политика предприятия в системе управления мотивацией труда включает цели и мероприятия, связанные с оказанием дополнительных социальных услуг персоналу. Уровень насыщенности социальными услугами зависит от культуры предприятия и, в свою очередь, улучшает отношения в коллективе, способствует сокращению числа конфликтов, привязывает людей к месту работы, помогает привлекать новых работников за счёт положительного имиджа предприятия. В управлении мотивацией труда ряда фирм активно применяется политика участия в успехе, которая уже успела проявить некоторые свои преимущества. Участие в успехе – это форма оплаты труда, при которой размер вознаграждения за каждый период времени более всего зависит от определённых отличительных качеств работника и от размера прибыли, полученной предприятием за соответствующий период времени. Управление затратами на персонал может быть двух видов: 1) централизованным, когда руководство предприятия устанавливает бюджет средств для всех подразделений; 2) функциональным, когда службы предприятия самостоятельно устанавливают необходимые расходы на персонал. Управление расходами включает планирование, согласование решений различных уровней и этапов использования средств, осуществление мер управления. При стабильной или увеличивающейся численности работников предприятия, как правило, происходит рост расходов на персонал, что связано с увеличением стоимости рабочей силы. И лишь снижение численности работников может характеризовать неизменную сумму этих расходов.

Таким образом, предприятие имеет широкие возможности в воздействии на работников, формируя управление трудом. Оно использует такие элементы построения, как привлечение персонала, его задействование и управление мотивацией труда, каждый из которых, в свою очередь, состоит из более конкретных составляющих. Обоснованное отражение в управлении трудом выбранных средств воздействия влияет на валентность и справедливость вознаграждения за труд.

3.3 Современная зарубежная практика управления трудом

Современный труд, как правило, характеризуется высокой степенью самостоятельности, ответственности и интеллекта. Обычно высокая квалификация требует специализации, долгого обучения и опыта. Поэтому развитие трудовых отношений предполагает применение более сложных систем мотивации труда. В западных странах накоплен большой опыт в этой области. Считается, что вопросы вознаграждения – внутреннее дело каждой фирмы. Как правило, фирма самостоятельно разрабатывает систему управления трудом, включает систему вознаграждения. И она обычно является коммерческой тайной. Сообщения о наиболее эффективных из них иногда появляются в печати. Системы управления трудом, в том числе мотивацией труда, строятся на общетеоретических положениях. Перечень возможных поощрений, применяемых в практике зарубежных фирм, включает следующие меры:

* хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается зарплата;
* премия за выслугу лет выплачивается через 5 – 10 лет;
* работнику предоставляется оплачиваемое приглашение на два обеда (ужина) в первоклассном ресторане на сумму 100 долларов, если он за весь год ни разу не брал отпуска по болезни;
* кадровая служба фирмы принимает участие в решении личных проблем;
* выдаётся оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских учреждениях страны;
* осуществляется страхование жизни и здоровья;
* в фирме открывается субсидируемый кафетерий;
* предоставляются ссуды с льготной процентной ставкой на обучение детей работников в колледже;
* организуются детские учреждения;
* организуются коллективные гаражи;
* практикуется повышение в должности без изменения заработной платы;
* предоставляется отдельный кабинет для работы;
* предоставляется право на бесплатное пользование автомобилем фирмы;
* оплачиваются расходы на бензин и ремонт личного автомобиля работника;
* руководителям высшего звена, проработавшим 10 – 15 лет и внесшим личный вклад в развитие фирмы предоставляется оплаченный отпуск сроком от 6-ти месяцев до одного года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ результатов исследования позволяет сформировать следующие выводы. Рассматриваемый в работе вопрос является малоизученным. Представляется весьма проблематичным создание эффективной системы мотивации труда применительно к конкретным условиям деятельности и отраслям. Одним из основных направлений повышения эффективности использования персонала фирмы является усиление мотивации труда. Именно мотивация труда и профессионально-квалификационный уровень работников обеспечивают действенность управления человеческими ресурсами. В основе мотивации труда лежит использование разнообразных мотивов, среди которых следует выделить материальные, моральные, социально-психологические, духовные, творческие и др. Мотивация является формой использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Таким образом, можно выделить следующие основные формы стимулирования работников предприятия: заработная плата; социальные выплаты; нематериальные (неденежные) льготы; дивиденды по акциям предприятия; мероприятия, повышающие содержательность труда; создание благоприятной социальной атмосферы; продвижение работников по службе.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.: ЮНИТИ, 2001.

2. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие. М.: Издательский Дом "Дашков и К", 2002.

3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Норма – ИНФРА-М, 2001.

4. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2003.

5. Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Вопросы экономики. 2000. № 11.

6. Козорезов Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом // Управление персоналом. 1999. № 5.

7. Крейчман Ф.С. Оплата труда – основа трудовой мотивации работников // Экономика и учет труда. 1999. № 5/6.

8. Куликов Л.М. Основы экономической теории: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002.

9. Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А. Райзберга. М.: ИНФРА-М, 2001.

10. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: в 2 т. М.: Республика, 1992. Т. 1, 2.

11. Никифоров А., Лубков А. Основные направления реформирования заработной платы // Экономист. 1999. № 4.

12. Оплата труда в России – предмет обсуждения международной конференции // Человек и труд. 1998.

13. Розанова В.А. Психология управления // Управление персоналом. 1999. № 5.

14. Старобинский Э. Размышление на заданную тему // Управление персоналом. 1999. № 5.

15. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма – ИНФРА-М, 2001.

16. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. М.: ИНФРА-М, 2003.

17. Экономическая теория / Под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. СПб: Изд. СПбГУЭФ, Изд. «Питер», 2000.