Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Югорский государственный университет

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

по теории управления

**на тему: «Проблемы управления занятостью в организации»**

Студент:

специальность «ГМУ»

Руководитель: Прокопьева

Вера Геннадьевна

Ханты-Мансийск – 2009 г.

**Содержание**

Введение

Часть I. Управление человеческими ресурсами и занятость в организации

1.1 Сущность труда и трудовые отношения

1.2 Роль служб персонала

1.3 Стратегическое управление человеческими ресурсами

Часть II. Проектирование должностей и служб аппарата управления

2.1 Проектирование индивидуальных должностных позиций

2.2 Проектирование должностей и служб аппарата управления

2.3 Классификация должностей

Часть III. Современные методы управления занятостью в организациях

3.1 Гибкое управление численностью персонала предприятия в современных условиях

3.2 Управление неэффективной занятостью в России и за рубежом

3.3 Антикризисные меры банка «Хоум кредит»

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Сегодня, в изменившейся политической и экономической ситуации, рынок ставит организацию в принципиально новые условия: жесткость конкуренции, быстро меняющиеся потребности потребителей, достаточно высокая нестабильность внешней среды. Персонал действительно стал силой и наиважнейшим ресурсом в сложившихся условиях деятельности фирм, предприятий, заводов.

Актуальность темы «проблемы управления занятостью в организации» имеет большое значение в экономическом и социальном развитии общества. На процессы ее формирования и функционирования оказывают влияние глобализация и информатизация, формирование так называемой «инновационной», «новой» экономики, кардинально меняющие экономические основы жизнедеятельности населения, включая индивида. Процесс формирования рыночных отношений и мировые тенденции в разделении труда за последнее десятилетие оказали существенное влияние на систему занятости в российских организациях. Проблемность состояния системы занятости определяется и тем, что подчас игнорируются представления о занятости как о сложной системе и необходимости комплексного воздействия на ее формирование и развитие.

Объектом исследования данной работы является система занятости, сложившаяся в организациях и процессы управления занятостью в организации.

Предметом исследования являются принципы, методы, формы рационального использования кадрового потенциала в организации.

Системные представления о занятости формировались и развились на уровне фундаментальных трудов А. Смита, Д. Рикардо, А. Маршалла,

Л. Вальраса, К. Маркса, Дж. М. Кейнса. Большой вклад в развитие теории занятости внесли также отечественные ученые: Б.Д. Бреев, А.Э. Котляр, Э.Р. Саруханов, СВ. Андреев, Н. Гаузер, B.C. Боровик, Е.С. Ермакова, В.А. Похвощев, О.А. Кацук.

Целью данной курсовой работы является комплексный анализ процессов управления занятостью, как системой, на уровне организации. Исходя из поставленной цели, решаются следующие задачи:

Рассмотреть сущность управления человеческими ресурсами и занятостью в организации.

Проанализировать методологический подход к проектированию должностей и служб аппарата управления с использованием современной информационной технологии и компьютерной техники.

Рассмотреть современные методы управления занятостью в организациях.

Структурно данная работа «Проблемы управления занятостью в организации» построена так: в первой главе содержатся проблемы управления человеческими ресурсами и занятостью в организации; во второй главе рассмотрено проектирование должностей и служб аппарата управления; в третьей главе приведены примеры управления занятостью в организациях, как в России, так и за рубежом.

Источниками для написания курсовой работы послужили журналы и методические рекомендации, а также периодическая и научная литература.

**Часть I. Управление человеческими ресурсами и занятость в организации**

**1.1 Сущность труда и трудовые отношения**

стратегический должностной менеджмент антикризисный

Трудовая деятельность — это приложение усилий и применение знаний и навыков для достижения некоторой цели. Большинство людей работает, чтобы заработать себе на жизнь — заработать деньги. Но люди также трудятся ради иных видов удовлетворения, которые дает работа: создание чего-то стоящего, ощущение победы, престиж, признание, возможность применять и развивать свои способности, поле для применения власти, товарищеские отношения. Сущность трудовой деятельности отдельных людей в рамках организации и то, как они воспринимают свою трудовую деятельность, определяется отношениями трудовой занятости.

Теория трудового процесса первоначально была сформулирована Карлом Марксом. Маркс утверждал, что при выплате рабочим суммы меньшей, чем добавленная стоимость, образовавшаяся в результате их трудовой деятельности, излишки присваиваются. Следовательно, капиталисты спроектировали процесс труда для извлечения излишка стоимости. Способность человека производить подчинена эксплуататорским запросам капиталистов, которые являются чуждой силой, противостоящей рабочему. Последний превращается в «искалеченного урода путем постоянного подавления целого мира производственных стимулов и наклонностей, подобно тому, как это происходит в теплице»[4, c.206].

Значительно позже X. Браверман разработал свою версию теории трудового процесса. Он считал, что применение методов современного менеджмента в сочетании с автоматизацией и механизацией способствует фактическому подчинению рабочей силы и сокращению количества квалифицированных рабочих в офисах и на производстве. Он утверждал, что устранение всех форм контроля за работником является «тем идеалом, к которому стремится менеджмент, и для достижения которого он использует любую эффективную инновацию, созданную наукой»[4, c.207].

Он рассматривал это в качестве основного применения идей «тейлоризма» (т. е. концепции научного менеджмента Ф. Тейлора, которая подразумевает систематическое наблюдение и измерения, узкую специализацию и, в результате, низведение рабочего до уровня эффективно функционирующей машины).

Последующие авторы, такие, как Литтлер и Саламан: критиковали взгляды X. Бравермана как упрощенные. Они утверждали, что существует большое количество факторов, определяющих трудовой процесс. А. Фридман считал, что модель X. Бравермана не принимает в расчет сложный характер менеджмента, который зависит не только от технического прогресса, но и от степени и интенсивности сопротивления рабочих, а также от новых видов продукции и требований рынка. Д. Стори писал, что «фургон трудового процесса сейчас продырявлен и залатан так, что не подлежит ремонту»[4, c.207].

Последние комментаторы, такие как Т. Ньютон и Ф. Финдлей считают, что теория трудового процесса объясняет, каким образом менеджеры с помощью контроля получают в распоряжение ряд механизмов: «Показатели работы и оценка труда являются душой трудового процесса». Менеджеры, негласно Т. Ньютону и Ф. Финдлею, постоянно ищут пути повышения эффективности механизмов контроля, ради достижения согласия. Они «пытаются выжать из своего труда всю до последней капли добавленную стоимость» [4, c.207].

Теория агентства или теория основного агента гласит, что доверители должны разрабатывать методы мониторинга и контроля за деятельностью своих агентов. Теория агентства предполагает, что у доверителей могут возникать сложности в отношении того, чтобы агенты выполняли то, что им говорят. Устанавливая цели и отслеживая исполнение работы для обеспечения достижения этих целей, необходимо устранять неопределенность.

Л. Гомез-Меджиа и Д. Балкин критиковали теорию агентства как защиту доктрины «менеджеризма». Как писал М. Армстронг: «Она смотрит на трудовые отношения с точки зрения менеджеров и рассматривает работников как объекты, которые нужно мотивировать с немощью кнута и пряника. Это мрачная теория, исходящая из того, что людям нельзя доверять» [4, c.207].

Теория обмена разработана, чтобы объяснить организационное поведение с точки прения вознаграждений и затрат, возникающих при взаимодействии работодателей с работниками. Здесь имеют место четыре основных понятия:

Вознаграждения — выплаты, которые удовлетворяют потребности, возникающие на основе взаимодействия между работниками и организацией.

Затраты — усталость, стресс, беспокойство, наказания и сумма вознаграждений, потерянных работниками из-за недостатка благоприятных возможностей.

Результаты — вознаграждения за минусом затрат: если они положительны, взаимодействие дает «прибыль», и если прибыль превышает минимальный уровень ожиданий, это приносит удовлетворение.

Уровень сопоставления — работники оценивают результат взаимодействия по сравнению с той прибылью, от которой они отказываются в каком-то другом месте.

Одна из целей управления человеческими ресурсами — достичь роста приверженности работников организации, добившись того, чтобы они разделяли взгляды и ценности и включали свои собственные трудовые цели в цели данной организации. Такая концепция применяет унитарную систему взглядов; другими словами, как формулирует Д. Геннард и Джадж, предполагается, что «организации являются гармоничными и целостными, при этом все сотрудники разделяют организационные цели и работают как члены одной команды»[4, c.208].

Напротив, плюралистический взгляд, который сформулирован Р. Сиертом и Д. Марчем, рассматривает организацию как союз групп интересов и признает законность различных интересов и ценностей. Программы организационного развития, которые, среди прочего, направлены на рост приверженности и развитие командной работы, применяют унитарную систему взглядов. Но можно поспорить, что они страдают «менеджеризмом» и что законные интересы других членов плюралистического общества — заинтересованных лиц — могут быть иными, и их следует уважать[4, c.208].

Сущность труда изменяется по мере того, как меняются организации в ответ на новые требования и давление окружающей среды. Разработка процессов коммерческой деятельности, сокращение размеров компаний и уменьшение количества уровней управления, — все это значительно влияет на виды выполняемых работ, ощущение надежности и возможности карьерного роста, имеющиеся в организациях. Ниже обсуждаются три наиболее важных фактора — «обедненная» организация, изменение роли производственных рабочих и «гибкие» фирмы.

Термин «обедненная» организация, был введен в широкое употребление Д. Уома-ком и Т. Джонсом в работе «The Machine That Changed the World» («Машина, которая изменила мир»)[4, c.208].

Но первоначально движение за более экономичные методы работы возникло в автомобилестроительной отрасли. В классическом случае компании Toyota, которая была одним из пионеров производства с минимальными ресурсами, или, формулируя шире, «производства мирового класса», были выявлены семь форм потерь, которые необходимо было устранить. Это перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, складские запасы, перемещения и производство бракованных деталей. Производство с минимальными ресурсами направлено на получение добавленной стоимости путем сведения к минимуму потерь материалов, времени, площадей и человеческих ресурсов. Производственные системы, ассоциирующиеся с сокращением ресурсов, включают в себя производство точно в срок, управление цепочкой поставок, планирование материальных ресурсов и производство без брака. Кампании за более экономичные методы работы часто сопровождаются программами повторного проектирования процессов коммерческой деятельности, а для поддержки более высокого уровня обслуживания и удовлетворения заказчика применяются системы совокупного качества.

Концепция «обедненности» была затем перенесена и в непроизводственные организации. При ее внедрении часто руководствуются цифрами и сокращают штаты и число уровней руководства (уменьшение количества уровней). Но не существует стандарта для того, как должна выглядеть «обедненная» организация. Согласно отчету Института персонала и развития (IPD) об исследованиях быстро реагирующих организаций и организаций с ограниченными ресурсами предприятия выберут из ряда методов тот, который соответствует их конкретным потребностям. Кроме сокращения числа уровней управления и сокращения штатов (что является негативным подходом), в этот набор входят такие меры, как:

Организация командной работы.

Наделение производственных подразделений полномочиями решения проблем.

Встроенное, а не инспектируемое качество.

Партнерские отношения с поставщиками.

Кросс - функциональный менеджмент и команды развития.

Чувствительность к требованиям заказчика.

Политика управления человеческими ресурсами, направленная на воспитание высокой мотивации и приверженности, и включающая в себя программы коммуникаций и участия в принятии решений.

Этот отчет IPD подчеркивает, что качественная перемена в людях является основной особенностью работы с минимальными ресурсами, но вопрос не только во введении этих изменений. Ключевое требование заключается в том, чтобы поддерживать их. Этот отчет также отмечает, что специалисты по ЧР могут играть целый ряд ролей в процессе управления изменениями. Среди них — роль сторонника, толкователя, чемпиона, наблюдателя, поставщика ресурсов или предсказателя будущих сложностей.

Д. Перселл, Хатчинсон и Д. Кени сформулировали вопрос так: «Являются ли "обедненные" организации обычно плохими»? Отмечалось, что в отчете IPD ничто не свидетельствует о том, что методы минимизации потерь в работе положительно влияли на сотрудников. Из этого документа следовало, что влияние на сотрудников часто бывает негативным, особенно когда «обеднение» означает сокращение организации и изменение технологии. Рабочий день увеличивается, возрастает стресс, уменьшаются возможности карьерного роста, и снижаются мотивация и моральные нормы. Было также доказано, что многие инициативы не приводят к успеху, потому что они не принимают во внимание человеческий фактор, и первым и наиболее значительным барьером является сопротивление руководителей среднего звена.

Трудовые отношения - это взаимоотношения, которые существуют между работодателем и работником на рабочем месте. Они могут быть официальными, например договоры о работе по найму и соглашения по процедурным вопросам. Но могут быть и неформальными, в виде психологического контракта, в котором содержатся определенные предположения и ожидания, касающиеся того, что работодатель и менеджеры обязуются предложить и согласны предоставить. Трудовые отношения могут носить индивидуальный характер или коллективный.

Сторонами трудовых отношений являются менеджеры, работники и представители работников. Сущность отношений составляют работа, вознаграждение и карьера отдельных сотрудников, взаимосвязи, а также культура организации, поскольку она влияет на все остальное. К сущности трудовых отношений также относятся коллективные договоры и объединения работников. Официальными аспектами являются правила и процедуры, а неформальные аспекты включают в себя понимание, ожидания и предположения. Наконец, отношения трудового найма могут существовать на различных уровнях организации. На функционирование трудовых отношений будут влиять такие процессы, как коммуникация и консультации, а также преобладающий в организации стиль руководства или стили отдельных менеджеров.

Началом трудовых отношений является тот момент, когда работник предоставляет свои навыки и усилия конкретному работодателю, в обмен на что работодатель гарантирует работнику зарплату. Первоначально взаимоотношения базируются на официальном договоре. Это может быть письменный контракт, но его отсутствие не означает отсутствия договорных отношений. В любом случае подразумевается, что работодатели и работники имеют юридические права и обязательства. В обязательства работодателя входит выплата зарплаты, предоставление безопасного рабочего места, необходимость вести себя честно по отношению к работнику и не совершать таких действий, которые могут подорвать доверие к трудовым отношениям. У работника есть свои обязательства, среди которых: подчиняться, быть компетентным, добросовестным и проявлять лояльность.

Говоря о трудовых отношениях, необходимо помнить, что именно работодатель, как правило, обладает властью диктовать условия договора, если они не установлены коллективными переговорами. Отдельные работники, за исключением ситуаций, когда они пользуются большим спросом, имеют ограниченные возможности изменять условия контракта, навязанные им работодателем.

Д. Галли и др. анализировали результаты своей исследовательской программы «трудовых отношения в Британии» при изменении методов найма работников. Они отмечали, что «доказательства того, что в природе отношений трудового найма произошла крупная перемена, были мало убедительны». Но в процессе этого исследования были выявлены следующие характеристики трудовых отношений:

Новые формы менеджмента часто прямо или косвенно базировались на принципах УЧР и акцентирующих индивидуальных контрактах, а не коллективных переговорах.

Отмечалось некоторое возрастание свободы при выполнении задач, но не было признаков значительного уменьшения контроля со стороны менеджеров; фактически в некоторых важных аспектах контроль усиливался.

Важной оставалась деятельность руководителей нижнего звена.

Политика интеграции в управлении была сосредоточена на работниках, не занимающихся ручным трудом.

Огромное большинство работников продолжали придавать большое значение внутренним мотивирующим факторам.

Чем выше был уровень квалификации, тем более вовлеченным оказывался работник.

Ключевыми факторами роста качества рабочего опыта было повышение уровня квалификации и предоставление работникам большей свободы действий.

Высокий уровень приверженности организации уменьшал количество невыходов на работу и текучесть кадров, но не было доказано, что приверженность «прибавляет что-нибудь к другим характеристикам организации и поставленных задач в отношении качества выполнения работы»[4, c.215].

Динамичный и часто расплывчатый характер трудовых отношений увеличивает трудности управления ими. Эта проблема усугубляется из-за того, что на контракт влияет множество факторов: культура организации; преобладающий стиль управления; провозглашенные и практические ценности, руководство высшего звена; наличие или отсутствие климата доверия; ежедневные взаимоотношения между работниками и линейными руководителями; политика и практические процедуры по отношению к персоналу на данном предприятии.

Последние особенно важны. На сущность трудовых отношений сильно влияют действия, связанные с персоналом. Это касается всех аспектов управления персоналом. Но особенно важно, какими методами работают с людьми в таких сферах, как отбор персонала, аттестация, продвижение, карьерный рост, вознаграждения, участие, рассмотрение жалоб, дисциплинарные процедуры и сокращение штатов. То, как требуют от сотрудников выполнять свою работу, как выражаются и обсуждаются ожидания в отношении показателей работы, как организована работа, и как людьми руководят, — все это также повлияет на трудовые отношения. Существует ряд способов, посредством которых специалисты по ЧР могут внести свой вклад в развитие позитивных и эффективных трудовых отношений:

При проведении собеседований по отбору новых сотрудников — предоставляя реалистичную информацию, как о благоприятных, так и неблагоприятных сторонах данной работы;

Во вводных программах — знакомя новых сотрудников с организационной политикой и процедурами в отношении персонала, с ее основными ценностями, демонстрируя им те стандарты качества и обслуживания клиентов, которых от них ждут, и четко разъясняя требования к уровню гибкости;

Выпуская и редактируя настольные книги работников, которые закрепляют информацию, изложенную во вводных программах;

Поощряя развитие процессов управления показателями работы, которые обеспечивают регулярное согласование и пересмотр ожиданий в отношении показателей работы;

Поощряя применение индивидуальных планов развития, которые подробно показывают, как можно постоянно улучшать показатели работы, в основном путем самообучения;

Используя программы повышения квалификации и развития менеджеров для того, чтобы закрепить ключевые ценности и определить ожидания в отношении показателей работы;

Используя обучение менеджеров и лидеров команд, чтобы обеспечить им понимание своей роли в управлении отношениями трудового найма, с помощью таких процессов как управление показателями работы и руководство командой;

Поощряя максимальный контакт между менеджерами, руководителями команд и членами их коллективов, для улучшения понимания ожиданий друг друга и выработки средств двусторонней коммуникации;

Применяя политику прозрачности — обеспечивая, чтобы по всем касающимся их вопросам, работники знали, что происходит и были осведомлены о возможных последствиях для своей занятости, развития и перспектив;

Разрабатывая процедуры работы с персоналом, в том числе рассмотрение жалоб, поддержание дисциплины, политику равных возможностей, расширение и сокращение штатов и обеспечивая, чтобы они соблюдались беспристрастно и последовательно;

Разрабатывая и доводя до членов организации политику в отношении персонала: правила приема на работу, развития, вознаграждения и характер трудовых отношений;

Разрабатывая и применяя такую систему вознаграждения, которая позволяет добиться справедливости, беспристрастности и последовательности во всех аспектах оплаты и предоставления льгот;

В целом, давая рекомендации по всем процедурам, процессам и вопросам, связанным с трудовыми отношениями, так, чтобы способствовать хорошим отношениям в коллективе.

Эти методы управления трудовыми отношениями охватывают все аспекты управления людьми. Важно помнить, однако, что управление — непрерывный процесс. Эффективное руководство отношениями означает, что необходимо поддерживать ценности организации и применять прозрачный последовательный и справедливый подход во всех аспектам трудовых отношений [4, с. 206-220].

**1.2 Роль служб персонала**

Кадровые подразделения специализируются на вопросах, которые связаны с управлением и развитием сотрудников организации. Они могут заниматься любой из тех сфер управления человеческими ресурсами: проектированием и разработкой организационной структуры, управлением знаниями, планированием человеческих ресурсов, приемом на работу и отбором персонала, развитием и обучением, вознаграждением сотрудников, отношениями между работниками, охраной труда и техникой безопасности, социальными вопросами, администрированием ЧР, выполнением правовых требований, вопросами равных возможностей и другими.

Сверхзадача служб персонала заключается в том, чтобы, проявляя инициативу и обеспечивая ориентиры и поддержку по всем вопросам, связанным с работниками организации, дать ей возможность достичь своих целей. Основной задачей является обеспечение эффективной работы руководства во всех сферах, связанных с трудоустройством и развитием людей, а также с отношениями между руководителями и работниками. Важная дополнительная функция служб персонала заключается в том, что им принадлежит главная роль в процессе создания такой среды, которая давала бы сотрудникам возможность наилучшим образом применять свои способности и реализовывать свой потенциал, как для пользы организации, так и для своей собственной. Служба персонала действует как часть общего руководства предприятием, и ее нельзя рассматривать изолированно, хотя функцию поддержки следует реализовывать превентивно. Служба персонала поддерживает и выдвигает решения, которые позволяют воспользоваться благоприятными возможностями, возникающими в бизнесе, и точно так же она должна находить решения в неблагоприятных ситуациях.

Д. Ульрих утверждает: «Оказалось, что деятельность служб персонала часто не связана с реальной работой организации». Он считает, что служба персонала «должна характеризоваться не только тем, что она делает, но и тем, чего она добивается». Согласно Ульриху, служба персонала может добиваться высокого качества работы четырьмя путями:

Кадровое подразделение должно стать партнером линейных руководителей и высшего руководства в том, что касается осуществления стратегии, оно должно способствовать усовершенствованию планирования повсюду, от конференц-зала до рынка.

Оно должно стать экспертом в вопросах, связанных с организацией и выполнением работы, и добиваться эффективного администрирования, чтобы можно было снизить затраты при сохранении качества.

Оно должно стать защитником работников, энергично представляя их интересы перед высшим руководством, и одновременно стремиться увеличить вклад работников, то есть их приверженность и способность к получению результата.

Оно должно стать участником постоянных преобразований, формируя культуру, которая бы помогала организации изменяться.

В. Хоуп-Хейли и др. полагают, что подразделение ЧР может считаться «службой-хамелеоном» в том смысле, что выявленное в процессе исследования разнообразие практических мероприятий предполагает, что «изменчивая окружающая среда диктует необходимость различных ролей этой службы и различных практических шагов управления людьми». Как отмечает К. Сиссон управление ЧР не является однородной единой профессией: оно включает в себя множество различных должностных обязанностей и видов деятельности, которые различаются от организации к организации и от одного уровня к другому в пределах организации. Тайсон отмечает, что службам персонала часто свойственен «балканский синдром» — здесь не только существует разнообразие ролей и видов деятельности, но они имеют тенденцию быть относительно эгоцентричными, слабо связанными между собой.

Роль службы персонала будет меняться от организации к организации в связи с воздействием таких переменных окружения, как:

мнение высшего руководства по поводу того, насколько необходимы специалисты по персоналу и насколько значим их вклад в успешную деятельность компании;

бизнес-стратегия организации, важнейшие факторы успеха, и то, считает ли высшее руководство, что наличие специальной службы персонала поможет выполнению этой стратегии, а важнейшие факторы успеха получат то внимание, которого они заслуживают: если представители службы персонала не приглашаются для обсуждения бизнес стратегии, значит ее роль сводится к относительно рутинным административным обязанностям, что Стори называет ролью «служанки»;

структура организации, например централизованная или децентрализованная, однородная или поделенная на отделы, иерархическая или плоская — используя выражение Чандлера структура следует за стратегией, и, хотя он имел в виду предприятие в целом, это равно применимо к структуре службы ЧР;

культура организации в целом (ее нормы, ценности и стиль управления);

технология и ключевые виды деятельности организации, которые показывают, что основной движущей силой достижения высоких показателей является человеческий капитал организации, а именно навыки, мотивация и приверженность ее работников; при таких обстоятельствах признание потребностей внутреннего профессионального консультирования становится более вероятным;

степень, в которой проводится политика воспитания ответственности руководителей подразделений за вопросы, связанные с ЧР;

традиционная структура и мощь службы ЧР;

профессиональный и деловой опыт, заслуженное доверие и политическая сила главы подразделения ЧР и его ключевых сотрудников.

В некоторых организациях наиболее значительные изменения, которые происходят в работе службы ЧР, — это «переход на второстепенные роли» и «облечение ее услуг в конкретные формы».

Адамс выделил четыре подхода к управлению ЧР, каждый из которых может представлять «тип повышения уровня экстернализации, понимаемой как применение рыночных сил для осуществления деятельности в сфере ЧР».

1. Внутреннее агентство. Отдел ЧР или любой из видов его деятельности, таких, как набор выпускников вузов, рассматривается как центр затрат, и за все виды деятельности перекрестно взимается плата другими отделами или подразделениями.

2. Внутренняя консультационная служба. Отдел ЧР продает свои услуги внутренним заказчикам (менеджерам подразделений). Подразумевается, что менеджеры имеют некоторую степень свободы и могут обращаться и в другие места, если они не удовлетворены теми услугами, которые им были оказаны.

3. Предприятие внутри предприятия. Вокруг некоторых видов деятельности кадровой службы образуются почти независимые отделы, которые могут продавать свои услуги не только внутри организации, но и вовне.

4. Внешняя консультационная служба. Подразделения организации отправляются за помощью и советом во внешние полностью независимые фирмы.

Общей чертой всех вышеперечисленных подходов является то, что за оказание услуг взимается плата и заключается некий контракт, который может содержать соглашение об уровне оказываемых услуг.

Две важные цели УЧР — это достижение стратегической интеграции и согласование политики УЧР и практики найма на работу. Стратегическую интеграцию можно описать как вертикальную интеграцию — это обеспечение того, чтобы стратегии ЧР соответствовали или были интегрированы в стратегии бизнеса. Концепцию согласованности можно определить как горизонтальную интеграцию — это разработка ряда взаимно усиливающих друг друга и взаимодействующих между собой политических положений и практических шагов в сфере ЧР, то есть «связывание в один узел» или «дополнительность».

Стратегическая или вертикальная интеграция, в основном, обеспечивает, чтобы организация обладала квалифицированной, приверженной и хорошо мотивированной рабочей силой, необходимой для достижения целей бизнеса. Этого можно достичь, привязывая стратегии ЧР к конкурентной стратегии бизнеса.

Горизонтальная интеграция осуществляется с помощью развития согласованного — хорошо подогнанного друг к другу — набора взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга политических и практических решений в сфере ЧР. Этого можно достичь, применяя совместные процессы, например анализ компетентности, который обеспечивает общую справочную схему или управление показателями работы; последнее касается и определения должностных обязанностей, развития работников и вознаграждений. Объединение будет более вероятным, если мнения руководителей подразделений и специалистов по ЧР о том, как должна осуществляться политика в сфере ЧР, совпадают.

Достижению интеграции способствует, если при планировании любого нововведения полностью и всесторонне рассматривается его влияние на другие аспекты политики и практических мероприятий в сфере ЧР, в частности то, как это нововведение может поддержать эти практические мероприятия и в целом политику предприятия.

Целью в таком случае должно быть достижение более систематического подхода, для чего «в один пучок связываются» политика и практические меры. Как сообщал Д. Уолш исследование Уорикской бизнес школы подтвердило результаты, полученные в США, оно показало, что «связывание в один пучок» или использование дополняющих друг друга практических мероприятий в сфере ЧР («дополнительности») было чрезвычайно эффективно для повышения производительности. Исследование рабочих практических мероприятий в 139 компаниях Великобритании показало, что в фирмах, которые увязывают такие практические шаги, как коммуникация, работа в команде, гибкость, надежность рабочих мест, профессиональное обучение и поощрительная оплата, производительность вырастает на 8%. Концепция «связывания в один узел» предполагает, что чем больше практические мероприятия поддерживают друг друга, тем с большей вероятностью они дадут хорошие результаты. Связывание различных видов деятельности позволяет при развитии в одной области достичь улучшения в других сферах.

Проблемы, возникающие при привлечении внешних ресурсов

Преимущества привлечения внешних ресурсов кажутся неоспоримыми, но есть и проблемы. Исследования показали, что очень большое число фирм, из тех, которые прибегали к внешним ресурсам, не удовлетворены полученными результатами.

Одна из основных проблем, на которую они указывали, возникала, когда фирмы обращались к внешним ресурсам по вопросам краткосрочного снижения затрат и уменьшения численности работающих. Проблема заключалась в том, что некоторые фирмы бездумно вовлекали внешние организации в процесс осуществления ключевых функций в каком-либо конкретном случае для того, чтобы получить кратковременное преимущество, в то время как другие видели, что их поставщики услуг завышают ставки. Фирмы могут сосредоточить внимание на ключевых видах деятельности, которые оправданы в данный момент, но не принимать во внимание будущие потребности. Кроме того, с внешней точки зрения, привлечение внешних сил к функциям, выбранным наугад, может привести к падению морали работников и возникновению настроений «кто следующий»[4,c.78].

**1.3 Стратегическое управление человеческими ресурсами**

Стратегическое управление человеческими ресурсами — это термин, описывающий интегрированный подход к разработке стратегий ЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей. Этот термин связан с понятием стратегии, которая, по определению Д. Джонсона и К. Сколза является «направлением организации на долгосрочную перспективу, которая наилучшим образом согласует свои ресурсы с изменяющимся окружением и, в частности, со своими рынками, покупателями и клиентами для того, чтобы оправдать надежды заинтересованных групп»[4, c.44].

Стратегическое УЧР — это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений. Определяющая характеристика стратегического УЧР — его комплексность; стратегии ЧР интегрированы в целом в стратегии бизнеса по вертикали и объединены друг с другом по горизонтали. Стратегии ЧР, разработанные с помощью стратегического подхода к УЧР, являются основными компонентами бизнес стратегии организации.

Стратегическое УЧР занимается взаимоотношениями между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением данной фирмой. Стратегическое УЧР касается общего направления, которому данная организация намерена следовать, чтобы при помощи работников достичь своих целей. Утверждается, что поскольку интеллектуальный капитал является основным источником конкурентного преимущества и, в конечном счете, именно люди реализуют разработанный стратегический план, высшее руководство, разрабатывая корпоративную стратегию, должно принимать во внимание эти ключевые моменты.

Стратегическое УЧР обращается к широкому кругу организационных вопросов, связанных с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и ее показателями, соответствием ресурсов будущим потребностям, развитием отличительных способностей, управлением знаниями и управлением переменами. Оно связано как с удовлетворением требований человеческого капитала, так и с развитием способности реализовать процессы, то есть с возможностью эффективно выполнять действия. В целом, оно должно рассматривать все главные вопросы, связанные с людьми, которые влияют, или на которых влияет стратегический план конкретной организации. Как заметил Боксал: «Основные вопросы УЧР, такие, как выбор исполнительным руководством направления или формирование позитивных образцов трудовых отношений, в любой фирме являются стратегическими»[4, c.45].

Стратегическое УЧР сосредоточено на том, что отличает данную фирму от ее конкурентов. Оно вырабатывает заявление о намерениях, которое определяет средства достижения целей, а это связано с долгосрочным размещением важных ресурсов компании и с тем, чтобы эти ресурсы и возможности соответствовали внешнему окружению. Стратегия — это способ рассмотрения самых важных вопросов и факторов успеха, и стратегические решения направлены на то, чтобы оказать серьезное и долгосрочное влияние на поведение и успех данной организации.

Согласно Хендри и Петтигрю стратегическое УЧР преследует четыре цели:

Применение планирования;

Логичный и последовательный подход к проектированию систем персонала и управлению ими, основанный на политике занятости и стратегии использования людских ресурсов, который, кроме того, часто подкрепляется некой «философией»;

Установление соответствия между деятельностью и политикой УЧР и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса;

Рассмотрение работников данной организации в качестве «стратегического ресурса» для достижения «преимущества в конкуренции».

Основанием для стратегического УЧР является то ощутимое преимущество, которое дает наличие согласованной и осознанной базы для разработки подходов к управлению людьми, рассчитанных на длительную перспективу. К. Ленник-Хол и М. Ленник-Хол предположили, что в основе этой базы в бизнесе лежит идея достижения конкурентного преимущества через УЧР: «Конкурентное преимущество является основной сутью конкурентной стратегии. Оно заключает в себе способности, ресурсы, отношения и решения, которые позволяют любой организации использовать возникающие на рынке благоприятные возможности и избегать опасностей, могущих помешать ей занять желаемую позиции». Они утверждают, что все шире признается тот факт, что ориентированный на ресурсы подход к стратегическому УЧР, как он описан ниже, является ключом к созданию конкурентного преимущества.

Концепция ориентированного на ресурсы стратегического УЧР основывается на мнении, высказанном Хамелем и Прахаладом о том, что преимущества в конкуренции можно добиться, если фирма получит и разовьет человеческие ресурсы, которые позволят ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, чем ее конкуренты. Барней утверждает, что устойчивое конкурентное преимущество возникает в результате приобретения и эффективного использования группы отличительных ресурсов, которые конкуренты не могут скопировать. Уникальные таланты работников, включая превосходные показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать высокий уровень персонального обслуживания заказчиков, — вот то, что могут дать люди для достижения сильной конкурентной позиции организации. Люди дают ключ к управлению осью взаимодействий между службами организации и внешним окружением. Можно сказать, что несомненной выгодой, возникающей в результате конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, является то, что это преимущество трудно повторить. Стратегия, политика и практика ЧР организации являются уникальным сочетанием процессов, процедур, людей, стилей, способностей и организационной культуры. Одним из ключей к достижению преимущества в конкурентной борьбе является способность устанавливать различие между тем, что дает своим заказчикам данная организация и тем, что могут дать ее конкуренты. Такое отличие может быть достигнуто при наличии стратегии ЧР, которая обеспечивает то, что:

Кадры данной фирмы более высокого качества, чем у ее конкурентов;

Уникальный интеллектуальный капитал, которым обладает данная компания, развивается и обучается;

Развивается культура, которая поощряет организационное обучение.

Целью ориентированного на ресурсы подхода является улучшение качества ресурсов — достижение стратегического соответствия между ресурсами и благоприятными возможностями и получение добавленной стоимости от эффективного размещения ресурсов. В соответствии с теорией интеллектуального капитала, ориентированный на ресурсы подход подчеркивает, что капитальные вложения в кадры увеличивают их ценность для фирмы. Подход, ориентированный на ресурсы, как указывает Барней может развивать стратегические возможности. Стратегической целью будет «создание фирм, которые являются более интеллектуальными и гибкими, чем их конкуренты» для чего на работу должны будут приниматься и более талантливые сотрудники, чьи навыки следует развивать и расширять.

Ориентированная на ресурсы стратегия, таким образом, занимается расширением интеллектуального капитала фирмы. Как комментирует Д. Ульрих: «Знание стало непосредственным преимуществом в конкурентной борьбе для компаний, продающих идеи и отношения. Задача организаций — обеспечить возможность найти, приспособить, оплатить и сохранить тех талантливых людей, которые им нужны»[4].

**Часть II Проектирование должностей и служб аппарата управления**

**2.1 Проектирование индивидуальных должностных позиций**

Специализация в выполнении рабочих заданий может осуществляться в двух измерениях. Специализация «в ширину», или «масштаб», определяет число выполняемых занимающим должностную позицию сотрудником заданий и то, насколько широким \ узким является каждое из них.

Второй параметр специализации – это «глубина», контроль над трудом. С одной стороны, человек просто выполняет свою работу, не задумываясь о том, как он это делает. С другой – он не только выполняет задачу, но и контролирует каждый аспект труда. Первое измерение объединяет горизонтальную специализацию в выполнении рабочих задач и противоположное ей горизонтальное расширение рабочих задач; втрое измерение – это вертикальная специализация и вертикальное расширение рабочих задач.

Специализация в выполнении рабочих заданий не является панацеей от связанных с проектированием должностных обязанностей трудностей. Специализация сопряжена с необходимостью решения ряда проблем, особенно в связи с коммуникациями и координацией.

При горизонтальном укрупнении рабочий вовлекается в решение широкого круга задач, связанных с производством продуктов и услуг. Он может выполнять либо больше последовательных задач, либо выполнять их одновременно, как и прежде, но периодически обмениваясь ими с коллегами, что позволяет разнообразить его труд.

Когда рабочее задания укрупняются по вертикали, то есть «обогащается» процесс труда, работник не только выполняет большее число задач, но и возрастает степень контроля над их исполнением.

Независимо от способа формализации – по должности, по рабочему потоку или по правилам – каждый их них регулирует поведение работника. То, как надлежит выполнить рабочее задание, определяет не сотрудник, а человек, разрабатывающий спецификации, как правило, аналитик техноструктуры. Таким образом, формализация поведения ведет к вертикальной специализации. Формализация связана и с горизонтальной специализацией; самые узкие из неквалифицированных видов работ – одновременно самые простые, однообразные и в наибольшей степени подверженные формализации.

Организации стремятся к формализации поведения сотрудников с тем, чтобы снизить его вариативность, а в конечном счете – чтобы прогнозировать его и управлять им. Единственная основная причина формализации – необходимость координации действий. Стандартизация содержания труда – очень жесткий координационный механизм. Следовательно, соответствующий ему проектный параметр, формализация поведения, используется тогда, когда рабочие задачи требуют четкой, тщательно продуманной координации. Прибывая на пожар, пожарные не выясняют каждый раз, кто из них должен подсоединить рукав брандспойта к гидранту и чья очередь подниматься по пожарной лестнице.

Формализация поведения используется так же для того, чтобы гарантировать его содействующее эффективности производства машиноподобное постоянство. Специализация задач по горизонтали способствует повышению повторяемости рабочих операций; стало быть, формализация привносит в выполнение задач максимум рациональности.

Организации определяют, какими знаниями и навыками должны обладать их сотрудники и каких норм они должны придерживаться. Для проверки соответствия кандидатов требованиям, предъявляемым на определенных должностных позициях, устанавливаются специальные процедуры найма и отбора кадров.

Когда сумма знаний и набор рабочих навыков крайне рационализованы, организация разлагает их на простые, легко осваиваемые виды работ – то есть на неквалифицированные, а затем для достижения координации полагается на формализацию поведения.

Однако, если выполнение рабочих заданий требует глубоких знаний и определенных умений, одновременно сложных и не рационализированных, на обучение им работник должен затратить значительное время. Знания, необходимые для некоторых специальностей, не оформлены в письменном виде, и потому их получают прямо на рабочем месте: новичок становится «подмастерьем» у «мастера», которого в свое время точно так же обучал его наставник. Обучение – ключевой проектный параметр для любой трудовой деятельности, которую можно назвать профессиональной. За профессионально подготовкой обычно следует практика, стажировка на рабочем месте. И только затем человек считается полностью подготовленным. Например, как отмечает Спенсер, прежде чем получить право стать хирургом, после четырех лет обучения в аспирантуре медик должен поработать пять или более лет стажером сначала в качестве интерна, а затем ординатора.

Формализация и обучение, по сути, замещают друг друга. В зависимости от конкретного вида деятельности организация может либо контролировать ее напрямую посредством собственных процедур и правил, либо прибегнуть к косвенному контролю, нанимая соответствующим образом подготовленных профессионалов. Это не значит, что одно полностью исключает другое; для координации труда операторов медицинские учреждения полагаются не только на профессиональное образование, но и устанавливают определенные правила. Но в целом большинство должностных позиций связано с одним из этих координационных механизмов, а не в равной мере с обоими.

Немалую долю контроля над выбором работников и методов работы профессиональная организация уступает внешним институтам, обучающим и сертифицирующим работников и тем самым устанавливающим стандарты, которые становятся руководящими принципами рудового поведения. Уступая контроль, организация теряет в приверженности; профессионалы склонны отождествлять себя скорее с профессией, нежели с организацией, в которой им выпало осуществлять трудовую деятельность[9].

**2.2 Проектирование должностей и служб аппарата управления**

Должность – это первичная, далее неделимая морфологическая единица, в которой юридически закреплен состав управленческих работ, функциональные обязанности, административные права и ответственность должностного лица.

С наполнением базы данных структурированными работами появляется объективная основа для проектирования административной организации ПС.

Совершенствование организационных форм производства – объективная необходимость, обусловленная диалектическим единством формы и содержания. Структура административной организации находится в зависимости от соотношения производственных и хозрасчетных функций технической и экономической организации.

Для правильного конструирования административной организации необходимо систематически анализировать совокупность производственных и хозрасчетных функций, оценивать их соответствие структуре предметной организации и определять их потребность для конкретных условий производства. С увеличением объемов производства работникам, например, первичных строительных подразделений зачастую не под силу заниматься изучением вопросов хозяйственной и технической политики, устанавливать связи с поставщиками и заказчиками. Иногда целесообразнее эти функции осуществлять на вышестоящих ступенях иерархической лестницы управления ПО.

Изменения в предметной организации, появление новых задач и производственных функций, рост объема деятельности по осуществлению уже сложившихся функций сопровождаются образованием, слиянием и ликвидацией некоторых структурных звеньев в блоках основного, вспомогательного и обслуживающего производства. Этот процесс не может превращаться в самоцель. Вместе с тем отсутствие необходимых подразделений и функциональных служб затрудняет решение соответствующих вопросов. Таким образом, структура административной организации есть средство нормальной реализации производственных и хозяйственных функций, а не оправдания существования должностей и отделов ПС.

В процессе формирования морфологической структуры административной организации необходимо решить следующие вопросы:

Установить, какие основные функции организации и управления производством необходимы в каждом блоке технического разделения производства;

Определить, какие из функций должны быть сосредоточены в первичных хозрасчетных организациях, в аппарате производственного объединения, в управлении региональных или федеральных органов руководства;

Установить в зависимости от объемов управленческих работ рациональное сочетание морфологических элементов, т.е. состав управленческих работ в той или иной должности, а также структуру функциональных отделов и служб.

В связи с этим морфологическая структура административной организации разрабатывается в несколько этапов:

Изучаются деревья целей на ближайшее будущее в соответствии с планируемой последовательностью осуществления программы капитального строительства, т.е. предметно-целевая структура организации;

Устанавливается перечень производственных и хозяйственных функций, необходимых и достаточных для достижения намеченных целей;

Определяется численность и состав работников, необходимых для осуществления функций по всем блокам производства;

Формируются и классифицируются должности;

Определяется целевое назначение и нагрузка исполнительных органов;

Распределяются функциональные обязанности, права и ответственность между должностями каждого структурного подразделения;

Намечаются системы связей структурных подразделений.

Научный подход к формированию структуры административной организации ПС не должен связывать себя существующей структурой органов управления производством, иначе он не выполнит свою цель найти не просто способ улучшить морфологическую структуру, а выбрать наиболее рациональные ее формы.

Творческий поиск рациональной морфологической структуры затрудняется тем, что новые задачи в определенной мере могут реализоваться с помощью различных организационных форм, в том числе и старых структурных подразделений, уже решивших задачи в условиях, для которых в свое время они создавались. Чрезвычайная сложность выявления зависимости эффективной работы производственной системы от структуры ее административной организации приводит к тому, что потребность в реформе структуры не всегда бывает очевидной и вполне осознанной, поэтому нередко новые производственные функции не получают организационного оформления, а старые структурные подразделения занимаются надуманными либо нужными, но в новых условиях производства второстепенными делами.

Недостаточный интерес к рационализации организационных форм объясняется, вероятно, не столько объективными трудностями, сколько действующим сложным порядком изменения морфологической структуры административной организации. Иногда бывает легче создать новые строительные подразделения, чем реорганизовать или ликвидировать существующие. К этому же руководители объединяемых хозяйственных подразделений не всегда хотят терять право единоначальника и самостоятельность, а существующие штатные расписания и системы оплаты труда не способствуют созданию объединений.

Между производственной функцией, должностью и морфологической структурой административной организации существует причинная связь. Морфологическая структура административной организации является более устойчивой, чем должности и функции. Это объясняется тем, что структурное подразделение может сохранять работоспособность при различной комбинации должностей, а последние в свою очередь могут объединять ряд чередующихся с изменением технологии процесса производственных функций. Относительно большая устойчивость морфологической структуры обусловлена механизмом кооперации труда, формированием стабильных связей, благодаря которым обеспечивается реализация функций[9].

**2.3 Классификация должностей**

Научно обоснованная классификация должностей позволяет выявить сходные в правах и обязанностях должности и определить характерные требования для той или иной категории трудящихся. Этим создаются возможности для изучения и дальнейшего совершенствования требований, оценки квалификации и пригодности работников к той или иной должности.

Классификация должностей позволяет распределить работников по категориям и составить в соответствии с содержанием их работы, степенью квалификации и мерой ответственности схему должностных окладов, а так же определить место той или иной должности в морфологической структуре исполнительного органа административной организации. Так, работников блока хозяйственной деятельности можно разделить на четыре категории:

Высший руководящий персонал, принимающий ответственные решения по важнейшим вопросам стратегии и тактики хозяйственной деятельности;

Профессиональные специалисты, занятые подготовкой решений вопросов, принятие которых составляет компетенцию высшего руководящего персонала, т.е. работников первой категории. Обобщая и анализируя различные данные, они подготавливают отчеты, предложения, проекты решений и т. п.;

Руководители на местах, непосредственно руководящие людьми в процессе их трудовой деятельности;

Служащие, которые занимаются получением, обработкой, хранением передачей информации – делопроизводственный персонал.

В числе основных правил классификации должностей можно назвать следующие:

Должность рассматривается как устойчивая совокупность трудовых функций, обязанностей, прав и ответственности, которые в одинаковой мере распространяются на каждого, кто ее занимает, независимо от субъективных желаний и особенностей работника.

К порядку описания должностей не предъявляются жесткие требования. Одни из них могут быть расположены по степени важности; другие – в соответствии с каузальной связью управленческих работ; третьи – исходя из условия группировки должностей в отделы по соответствующей функции и т.д.;

Необходимо, чтобы каждая управленческая работа, объединяемая должностью, подкреплялась соответствующими функциональными обязанностями, правами и ответственностью, а мерой их соответствия и соотношения служила степень детализации задач;

Должность компонуется из управленческих работ с учетом системы технических, экономических, физиологических и социально – психологических критериев нормализации трудовых процессов. Не допускается включение в одну должность управленческих работ, реализующих различные функции, несвязанных межу собой технологических циклов.

Схема должностных окладов дифференцируется в соответствии с классификацией должностей, а не личных качеств трудящихся, занимающих должности.

Группировка должностей осуществляется по направлению деятельности, виду общественных отношений и однородности задач, решаемых относительно объектов деятельности.

**Часть III. Современные методы управления занятостью в организациях**

**3.1 Гибкое управление численностью персонала предприятия в современных условиях**

Повышение конкурентоспособности крупных российских компаний невозможно без коренного улучшения технической и технологической базы крупной промышленности. Например, в Концепции развития металлургической промышленности России до 2010 года отмечается, что средний износ машин и оборудования в отрасли достиг 70%. Только 20% применяемых в металлургии технологических схем соответствует современному мировому уровню, а 28% устарели и не имеют резервов для модернизации.

Российская металлургия отстает от передовых стран не только по абсолютным показателям производительности труда, но и по темпам ее прироста. За последние 15 лет производительность труда в производстве черных металлов Великобритании, Германии, Италии увеличилась почти на 300 т в год (на одного работающего), в Бразилии — на 336 т, в Южной Корее и США — почти на 500 т, а в России — всего на 95 т. При этом в России модернизацией производства занято не более 40% предприятий отрасли. В результате происходит замещение капитала трудом. Сходные процессы происходят и в других отраслях промышленности, например в электроэнергетике.

Основные причины излишков персонала на российских промышленных предприятиях:

1. Состояние техники и технологии.

1.1. Технический уровень применяемого оборудования и технологических процессов.

1.2. Уровень износа оборудования.

1.3. Уровень автоматизации и механизации.

2. Организационные причины.

2.1. Организационная структура управления.

2.2. Организация производства и труда основных и вспомогательных цехов.

2.3. Организация труда административно-управленческого персонала.

3. Социальные факторы.

3.1. Особенности рынка труда моногородов.

3.2. Давление местной (региональной) администрации.

Основной фактор регулирования численности персонала предприятий — состояние материальной базы, однако не следует уменьшать значимость организационных и социальных факторов.

При гибком управлении численностью работников усиливается значимость таких факторов, как спрос на продукцию, финансовое состояние, методы организации производства и труда[6].

**3.2 Управление неэффективной занятостью в России и за рубежом**

Для организаций неэффективная занятость является предпосылкой решений о кадровых сокращениях. Для определения этого процесса в научных публикациях используется ряд сходных по значению понятий.

Употребляемый в российском трудовом законодательстве термин «сокращение численности или штата работников» уже, так как предусматривает наличие трудовых правоотношений, юридическую инициативу работодателя, соблюдение определенных процедур и предоставление закрепленных гарантий при увольнении работников.

Для современных российских организаций характерны два доминирующих фактора существования неэффективной занятости. В большинстве случаев неэффективная занятость унаследована от преувеличенной по современным меркам штатной численности организаций советских времен. Это обстоятельство обусловливает непрерывное проведение реформирования разных отраслей в последние годы. Программы повышения эффективности деятельности предусматривают, как правило, экономию на содержании персонала его сокращением. Впереди Россию ждет еще не одна реформа (административная, военная, научная), в результате которой можно прогнозировать массовые высвобождения неэффективно занятых работников. Наряду с правительственными планами результаты исследований свидетельствуют о том, что руководители промышленных предприятий все менее склонны сохранять избыточную численность работников. По данным официальной статистики, начиная с 2000 года в России ежегодно подвергаются высвобождению от 1 до 1,4% среднесписочной численности работающих. Второй фактор — бурное развитие российской промышленности после дефолта 1998 года. Оно зачастую сопровождалось неконтролируемым разрастанием штатов. В период стабилизации (начиная с середины 2002 года) перед организациями встали новые задачи: повысить производительность труда, эффективность управления, сократить издержки, избавиться от балласта.

Если для большинства российских организаций изменения, направленные на сокращение неэффективной занятости, вызывают стресс, то для многих компаний США и стран Запада «управление сокращениями» стало постоянной функцией.

Управление неэффективной занятостью на уровне организации подразумевает, прежде всего, сокращение численности работников. В большинстве стран мира порядок, процедуры коллективных увольнений (сокращений), формы общественного контроля и меры по смягчению последствий увольнений для работников устанавливаются в законах, коллективных договорах и иных нормативно-правовых актах. В России основным документом, регламентирующим сокращение персонала, является Трудовой кодекс. Специальные нормы, применяемые лишь к отдельным категориям работников, устанавливаются другими федеральными законами, отдельные нормы могут оговариваться в коллективных договорах.

Трудовое право за рубежом, как правило, предусматривает в качестве основания для коллективных увольнений работников организационные, экономические и технологические причины. В российском законодательстве не встречается иных упоминаний оснований для сокращения персонала, кроме ликвидации предприятия.

Во всех странах установлены определенные критерии того, что считать коллективным увольнением. Иные увольнения трактуются как механическая сумма индивидуальных, что затрудняет деятельность профсоюзов и представительных органов, снимает с работодателя обязанности по уведомлениям, согласованиям, выплатам выходных пособий. Например, в США о массовом увольнении будет свидетельствовать не менее 50 обращений работников предприятия за страховым пособием по безработице, поданных за 5 недель, в Германии — 20% работников, уволенных в течение 30 дней, во Франции — двух и более работников за месяц, в Бельгии 10% работников в течение 60 дней.

Предприятия разных стран в соответствии с законодательством, сложившейся практикой или по собственной инициативе проводят ротацию кадров, используют нетипичные формы занятости и осуществляют другие меры, направленные на предотвращение увольнений. Западная практика богата примерами осуществления таких мер, как временное увольнение, переобучение работников, перевод на нижеоплачиваемую должность при сохранении на некоторое время прежней заработной платы, перевод части работников на режим неполного рабочего времени, создание резервных групп работников. Российским законодательством предусмотрена обязанность работодателя предложить подлежащему увольнению работнику в той же организации вакантную должность, соответствующую его квалификации. Использование других мер российскими работодателями носит единичный характер, и говорить о них как о сложившейся практике пока не приходится.

С неэффективной занятостью можно бороться реактивными и превентивными методами. Если неэффективная занятость уже стала фактом жизни организации, используются реактивные, ликвидирующие меры. Но как предотвратить ее появление? Во-первых, можно использовать привлечение временных работников. Заключение срочных трудовых договоров более всего подходит для выполнения сезонных или разовых работ в заранее известный период времени. Для российских организаций срочный трудовой договор может быть заключен не более чем на пять лет и только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом или федеральными законами.

К сожалению, отличительной особенностью практики сокращения неэффективной занятости российских предприятий остается использование незаконных способов расторжения трудовых отношений с работниками. Различные схемы моббинга и «выдавливания», а то и прямого обмана, вынуждающие работников увольняться, рассчитаны на правовую безграмотность и на пассивное бездействие работников и их союзов, покоряющихся несправедливости даже в случаях очевидного несоблюдения требований закона.

Для России проблема неэффективной занятости важнее, чем для многих стран мира. Это — результат наследия советской эпохи и отсутствия действенных механизмов управления занятостью. Процесс борьбы с неэффективной занятостью затрудняется тем, что комплексный подход к решению этой проблемы не выработан, а усилия органов власти, деловых кругов и профсоюзных организаций разрознены[7].

**3.3 Антикризисные меры банка "Хоум кредит"**

Учитывая текущую ситуацию на рынке, банк разработал специальную "Антикризисную программу", предназначенную для всех существующих ипотечных клиентов.

Так для клиентов, чьи риски, по их мнению, связаны с валютой кредита, Банк предлагает перевод валютных ипотечных кредитов в рублевые. При этом Банк не будет взимать с заемщиков единовременную комиссию за конвертацию. Перевод валютных средств осуществляется как изменение условий по текущему кредитному договору, что позволяет клиенту сохранить за собой право получения налогового вычета за квартиру.

Для клиентов Банка, которые в силу объективных причин не могут временно выплачивать кредит в связи с изменением дохода (потеря работы, уменьшение заработной платы), Банк предлагает реструктуризацию долга. Банк готов реструктурировать ежемесячные выплаты на 12 месяцев. В первые шесть месяцев назначается минимальный платеж (1/2 первоначального платежа), последующие шесть месяцев (2/3 первоначального платежа). Для того, чтобы Банк реструктурировал кредит заемщик должен написать заявление, а также предоставить документы, свидетельствующие о снижении доходов на 30% и более.

Для тех заемщиков Банка, чье финансовое положение исключает возможность выплат по ипотечному кредиту, Банк предусматривает продажу долга. Этим вариантом могут воспользоваться заемщики, предпочитающие продать свой долг по ипотечному кредиту другому физическому лицу. Этот вариант работы с заемщиками является уникальным на рынке и заинтересует "новых" заемщиков, поскольку число предложений по ипотечным кредитам сегодня ограничено.

"Антикризисная программа" будет действовать во всех городах России, где ранее работала ипотечная программа Банка с февраля 2009 г.

**Заключение**

Система управления персоналом состоит из функций, принципов и методов, которые находятся во взаимодействии.

Цель кадрового планирования состоит в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиям производства. Создание условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Система управления персоналом включает такие подсистемы, как кадровое планирование, привлечение и отбор персонала, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров.

Задачи управления персоналом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные и информационные показатели и постоянно совершенствуется.

Таким образом, в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого подхода к труду и высокого профессионализма в управлении. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, повышать его квалификационный уровень, обеспечивать высокую мотивацию к трудовому процессу.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, по значимости даже впереди технического процесса. Можно иметь передовую, современную технологию, но неквалифицированность персонала загубит ее. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление и стимулирование персонала, а также повышение квалификации кадров.

Постоянно меняющиеся рыночные условия заставляют опытных руководителей высшего, среднего и низшего звена управления по-новому строить свои отношения с персоналом для достижения поставленных целей. Если руководитель рассчитывает на экономический успех своего предприятия, то он должен уметь использовать не только привычные методы и формы управления, но и освоить предлагаемые в данной работе новые подходы к управлению персоналом.

**Список используемой литературы**

1. О занятости населения в Российской Федерации: Закон РФ от 12.01.1991 №1032-1.- По состоянию на 29.12.2006 // CЗ РФ. - 1996.-№17.-Ст.1915; 2008.- ПСП «Консультант Плюс»

2. Основные показатели социально - экономического положения регионов Российской Федерации в 1 полугодии 2008 года. // Российская газета. 07.09.2008;

3. Алиев В.Г. Теория организации, Москва 2005г.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами «Питер» 2008г.

5. Баранников А.Ф. Теория организации. Москва, 2004г.

6. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Менеджмент в России и за рубежом №2 / 2001

7. Лапин А.Е. Проблемы и перспективы государственного менеджмента рынка труда в России: взгляд из региона//Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 4. — С. 61—71.

8. Низова Л.М. Правовое регулирование занятости населения/ Л.М. Низова // Трудовое право.-2008.-№1.-С.40-41.

9. Семиков В.Л. Теория организации, Москва 2005г.

10. Соболевская А.А. Зарубежный опыт организации заработной платы и его применение в России//Труд за рубежом.2000г. — № 1. — С. 47—69.