Содержание

Введение 3

Глава I. Управление персоналом в современной организации 4

1.1. Управление персоналом в условиях рынка труда 4

1.2. Основные функции управления персоналом 6

1.3. Кадровая политика в организации 6

Глава II. Особенности управления персоналом на производстве 12

Глава III. Оценка труда в производстве 31

Заключение 33

Список использованных источников 34

# Введение

Любому руководителю компании или ее подразделения приходится управлять своим персоналом. Но, как показывает российский опыт, многим руководителям не приходилось специально этому учиться. Рано или поздно успешно работающие компании и их руководители приходят к моделям управления персоналом, уже освоенным в странах с развитой рыночной экономикой и в передовых российских фирмах. К сожалению, часто приходят к этому достаточно сложным и медленным путем, ценой проб и ошибок. А нужно ли руководителю учиться управлению персоналом? Ведь можно нанять соответствующего специалиста или создать кадровую службу. Можно пользоваться услугами действующей в компании кадровой службы, если таковая есть. Но где гарантия, что этот специалист или эта кадровая служба будут действовать правильно, с применением эффективных подходов и методик? В большей мере такая гарантия может быть обеспечена, если руководителю есть, с чем сравнивать. А для этого ему, как минимум, необходимо четко представлять основы управления персоналом в современной организации.

В условиях рынка резко возрастает роль эффективности всех процессов, из которых складывается производство продукции. Необходимо активизировать все имеющиеся в этой сфере резервы, в том числе и в тех областях управления, которым ранее уделялось недостаточно внимания. Одной из таких областей является работа с персоналом. Многократная доказанность эффективности вложений в человеческие ресурсы в условиях перехода к рынку требует достаточно глубокой работы по поиску оптимальных (с точки зрения соотношения затрат результатов) путей развития персонала.

Реальный эффект от управления людьми может быть достигнут лишь тогда, когда все его элементы будут базироваться на строго научной основе.

Поэтому изучение вопроса управления персоналом представляется актуальным в условиях современной России.

В настоящей же работе мы рассмотрим особенности управления персоналом на производстве.

Для наиболее полного раскрытия данной темы в работе будут рассмотрены следующие вопросы: Во-первых, дадим характеристику управления персоналом в современной организации; Во-вторых, рассмотрим особенности управления персоналом на производстве; В-третьих, особое внимание обратим на оценку труда в производстве.

Уверена, что проделанная работа поможет как в теоретическом, так и в практическом плане при дальнейшем изучении менеджмента, управления персонала и других экономических дисциплин.

# Глава I. Управление персоналом в современной организации

## 1.1. Управление персоналом в условиях рынка труда

На советских предприятиях управление персоналом осуществлялось. Но накопленный опыт оказался непригодным или недостаточным для современных коммерческих организаций - страховых, финансовых, торговых и прочих. Почему? Потому, что приходиться действовать в условиях реального рынка с его острой конкуренцией и, в частности, в условиях реального рынка труда.[[1]](#footnote-1)

Рассмотрим кратко основные рыночные моменты, определяющие особенности управления персоналом в современной организации:

1. Рост цены ошибок в работе с персоналом. Лозунг “Кадры решают все!” был воздвигнут давно. Но реально даже слабое предприятие, со слабыми кадрами продолжало существовать, не разорялось. Теперь иначе. В условиях рынка компания, не имеющая сильных кадров, может не выдержать конкуренции и обанкротиться. За ошибки в работе с персоналом теперь приходиться платить значительно дороже.

2. Усложнение задач работы с персоналом. Необходимость вести бизнес в условиях острой конкуренции заставляет компании повышать требования к работникам. Найти работников, соответствующих этим требованиям становиться все труднее. Конкуренция между компаниями за право нанять лучших работников становиться все острее, а “охота за головами” принимает массовые масштабы. Но мало только нанять сильных работников. Как сделать, чтобы они “выкладывались” на работе? Как сделать, чтобы они в профессиональном плане не стояли на месте и развивались? Как сделать, чтобы они не ушли к конкурентам? Кого удерживать, а кого заменять? Сложных задач в работе с персоналом стало значительно больше.

3. Рост самостоятельности компаний в работе с персоналом. Не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на разных предприятиях. Административного давления на предприятия сверху стало значительно меньше. И то, как будет вестись кадровая работа, в значительно большей степени зависит от самой компании, от ее руководства, от инициативы и компетентности.

4. Коммерциализация работы с персоналом. Раньше кадровые службы компаний были далеки от коммерции. Кромке расходов на содержание персонала отдела кадров со скромными зарплатами сотрудников других расходов на многих предприятиях не было. Даже повышение квалификации сотрудников сплошь и рядом оплачивалось не самими предприятиями, а из централизованного бюджета. Отделы кадров компаний не влияли на расходы по оплате труда работников предприятия. Теперь все иначе.[[2]](#footnote-2)

В современных, успешно работающих компаниях кадровые службы имеют свой бюджет. Приходиться тратиться на объявления в СМИ о подборе работников, на кадровые агентства, на оплату тренингов, на мероприятия по созданию и поддержанию корпоративной культуры. В качестве ориентира можно указать, что бюджет кадровой службы может составлять примерно 10% от фонда оплаты труда работников компании. Задача кадровой службы - оптимально распорядиться этим бюджетом, расходовать деньги эффективно.

В новых условиях именно от кадровой службы компании нужно требовать грамотных предложений и решений по оплате труда и стимулированию труда работников. Кадровая служба обязана хорошо ориентироваться на рынке труда и знать, сколько будет много и сколько будет мало в оплате труда. И как эти деньги лучше выплачивать, чтобы создать заинтересованность работников в улучшении работы.

Если работники не уходят из компании, значит им платят слишком много, возникает перерасход по оплате труда, прибыль снижается. Если работники уходят часто и возникает значительная текучесть, результаты работы снижаются, а компания приобретает головную боль и расходы по замене работников. Кадровая служба должна помочь найти оптимум.

Хорошо налаженная работа с персоналом помогает оптимизировать расходы и увеличивает прибыль компании[[3]](#footnote-3)

Но что означает в современных условиях хорошо налаженная работа?

5. Основные функции управления персоналом в современной организации. На Западе термин “Управление пе6рсоналом” в последние десятилетия почти вытеснен термином “Управление человеческими ресурсами”. И соответствующие специалисты или подразделения теперь обычно именуются менеджерами по человеческим ресурсам или отделами человеческих ресурсов. За переменой слов стоит принципиальное изменение роли и места управления персоналом в деятельности компании.

Успех компании во все большей степени зависит от качества человеческих ресурсов, которыми она располагает

Главная задача работы с персоналом современной организации - создать и умножать человеческие ресурсы компании, повышая их качество.

Исходя из этой задачи определяются основные функции кадровой службы компании. Если взять современный западный учебник по управлению человеческими ресурсами и если посмотреть функции успешно работающих компаний, то мы увидим удивительное сходство. Существуют объективно обоснованные модели того, как должно осуществляться сейчас управление персоналом в условиях рынка.

## 1.2. Основные функции управления персоналом

К основным функциям управления персоналом в современной организации можно отнести следующее:

Формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры).

* Проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам.
* Подбор персонала.
* Оценка и аттестация персонала. Вывод и перемещение работников.
* Обучение и профессиональное развитие работников.
* Работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников.
* Совершенствование оплаты и стимулирование труда.
* Формирование корпоративной культуры компании и управление внутри фирменным климатом. Нематериальная мотивация работников.
* Обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства.
* Кадровое делопроизводство.

Приведенный перечень не нужно рассматривать как стандарт. В разных книжках и практике разных компаний формулировки функций и их группировка могут различаться. Но в целом этот перечень достаточно хорошо отражает состав того, что должно делаться в успешно работающей современной организации для эффективного управления человеческими ресурсами. В последующих публикациях мы более подробно рассмотрим то, как основные функции управления персоналом могут быть успешно реализованы на практике.

## 1.3. Кадровая политика в организации

Согласно, «Словарю русского языка», термин «политика» характеризуется как цели и задачи, методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели, образ действий, определяющий отношения с людьми[[4]](#footnote-4).

Понятие «политика организации» включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой и внешнеэкономической политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия «управление персоналом» и «политика» сами по себе далеко не тождественны. «Управление» — термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

С учетом сказанного, политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

Основным содержанием кадровой политики являются, во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкования[[5]](#footnote-5):

1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: «Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» — могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Понятие «кадровая политика» было достаточно распространенным в конце 80-х годов. Вместе с тем оно выражало известный субъективизм административно-хозяйственной власти, который, в частности, предполагал приоритет личных представлений руководителя о степени полезности того или иного управленца (ИТР и служащего) более низкого ранга. Оценка последнего зависела в конечном счете от того, ориентирован ли директор на выполнение основной целевой функции предприятия — выпуск продукции или главное для него — сохранение личного, достаточно привилегированного положения. Для первой и второй ситуации характерны принципиально противоположные механизмы формирования команды подчиненных.

Сегодня острейшей проблемой становится разработка новой кадровой политики, сориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

Конечной целью проводимых реформ является не рынок, а благополучие народа, каждого человека. Пока самым слабым местом проводимых реформ являются социальная политика и управление. И многое здесь упирается в кадры, в их социальную некомпетентность.

*Цели кадровой политики* можно сформулировать следующим образом[[6]](#footnote-6):

* безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений Трудового Кодекса РФ, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами о этому вопросу;
* подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
* рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
* формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;
* разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;
* разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс; к разработке ее могут и должны привлекаться сторонние специалисты и даже научные организации.

Рассмотрим уровни разработки кадровой политики[[7]](#footnote-7).

Региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный. Практически организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, и в первую очередь из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления.

Внутрипроизводственный уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предлагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.

*Основополагающими принципами формирования кадровой политики* являются:

* научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
* комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
* системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
* эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Наряду с краеугольными положениями кадровой политики, имеющими всеобщий характер и закрепленными законодательного, существуют проблемы методического характера, которые требуют качественного анализа выбранных вариантов решения. Это тем более актуально, что в ряде случаев имеется несколько взаимоисключающих методик (например, по оценке работников). В этом случае из нескольких вариантов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести методику совершенствования структуры организации, разработку положений о подразделениях и должностных инструкций, методику приема на работу и расстановки вновь принятых по рабочим местам, адаптации работников и др.

Переход к рыночным условиям вносит существенные изменения как в принципы, так и в конкретное содержание кадровой политики, в соотношение прав субъектов, участвующих в ее разработке.

Основной фигурой, формирующей политику, становится совет, общее собрание акционеров или единоличный хозяин предприятия. Правда, закон ставит его в определенные рамки и требует согласия на проведение целого ряда мер со стороны представителей профсоюзов и трудового коллектива. Но теперь этот субъект управления наделен гораздо большими правами, чем имела раннее администрация предприятий. Это касается как вопросов приема и увольнения, так и вложения средств в социальные программы, определения размеров материального поощрения и критериев, по которым оно устанавливается, поддержания нормальной культуры и дисциплины уда и т.п.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает, во-первых, снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в третьих, ее стабилизацию (закрепление). Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегии и генеральными планами развития бизнеса.

Кадровая политика не развивается в «безвоздушном пространстве». Она формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве. Главным фактором относительно устойчивого положения предприятий становится непрерывный нововведенческий процесс, включающий в себя разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, техники, технологии, а также форм организации и управления. И чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов.

Процесс нововведений делает структуру предприятия более гибкой. На разных стадиях возникают целевые образования, которые не вписываются в традиционную организацию производства (проектные и программные группы, кружки качества и др.). Многие из этих структур часто выходят из фирмы и образуют временные нововведенческие предприятия. Таким образом, нововведенческая подсистема состоит временных и постоянно сменяемых элементов и действует параллельно с основным производством, где происходит «тиражирование» (массовое освоение) новаций. Функционирование указанной подсистемы не может не сказаться на направленность кадровой политики.

Более гибким становится и взаимодействие фирмы с внешним окружением. В целевые структуры (особенно внешние) активно включаются кадры из научных и учебных учреждений. Возрастает зависимость процесса нововведений конкретной фирмы от качества работы (что определяется и квалификацией работников) на предприятиях, связанных одной технологической цепочкой (поставщики комплектующих узлов, деталей, сырья, материалов, потребители продукции производственного на значения). Поэтому активная кадровая политика предполагает тесное взаимодействие связанных взаимными интересами предприятий на рынке. Перед кадровыми службами ставятся задачи прогнозирования будущего человеческих ресурсов, состояния управления персоналом через 3–5 лет.

При этом необходимо прежде всего учитывать динамику национального рынка труда, экономическую активность трудоспособного населения, демографические тенденции и изменения системы мотивации работников.[[8]](#footnote-8)

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

# Глава II. Особенности управления персоналом на производстве

Управление персоналом является составной частью управления предприятием в целом. Процесс управления предприятием можно разбить на следующие составляющие: управление техникой, экономикой и кадрами. Наиболее сложным из трех вышеперечисленных объектов является управление кадрами, т.к. им принадлежит ведущая роль в управлении персоналом. [[9]](#footnote-9)

Управление кадрами связано с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, наем, выбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе; условия найма; методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи; консультирование как нанимателей, так и нанимающихся: переговоры о зарплате и условиях работы.

Управление кадрами, выполняя специальную функцию, решает следующие задачи:

* разумно удовлетворяет человеческие потребности;
* организует управление персоналом на принципах эффективности и справедливости.

Процесс управления кадрами включает в себя три основных этапа. Анализ ситуации включает определение потребностей предприятия в рабочей силе, вытекающих из планов фирмы, прогноза сбыта и планов производства, анализа сильных и слабых сторон наличной рабочей силы. Составная часть этого этапа - анализ пригодности имеющихся кадров, с учетом сложившейся экономической и демографической ситуации в стране и районе расположения предприятия.

Кадровая политика и ее цели должны соответствовать целям предприятия. Цели включают меры по увеличению производительности труда и усилению оборота рабочей силы.

Контроль за выполнением решений руководства предприятия по кадровым вопросам заключается в сопоставлении исполнения с намеченными целями, выполнение мер по устранению выявленных отклонений при найме, обучении и увольнении работников. В обязанности управляющего кадрами также входит консультирование других линейных руководителей а по кадровым вопросам.

В обязанности управляющего кадрами входит руководство работой отдела кадров, консультирование руководителей предприятия всех уровней по кадровым вопросам, доведение принимаемых руководством предприятия решений до всех работников, планирование рабочей силы, проведение переговоров, регулирование производственных отношений, выступление в качестве организатора трудовых отношений, выступление в качестве представителя компании на внешнем и внутреннем уровнях.

Способность руководства предприятия максимально эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы во многом зависит от того несколько правильно будут рассчитаны и контролируемы затраты на выполнение трудовых процессов.

Планирование трудовых ресурсов является одним из важных разделов как стратегических, так и оперативных планов предприятия. Процесс планирования трудовых ресурсов включает в себя решение следующих задач:

* определение общих целей на планируемый период;
* увязка этих целей с требованиями рабочей силы, учитывая предполагаемые изменение производственного процесса, структуры продукции и т.д.;
* оценка уровня текучести и составление прогноза количества увольняемых (принимаемых) работников;
* определение места и времени возникновения дефицита рабочей силы;
* определение путей преодоления возможных проблем;
* развитие рабочей силы, адаптация к темпу технологических, экономических и социальных изменений;
* координация и управление всеми видами политики, влияющей на эффективность использования рабочей силы.

При планировании трудовых ресурсов необходимо производить как периодический, так и систематический анализ свойств и характеристик трудовых ресурсов для выявления изменений в их распределении и составе.

Определение потребности в трудовых ресурсах на предприятии выполняется следующим образом. Прогноз сбыта продукции преобразуется в производственный график, распределяющий работу между службами. Каждая задача должна иметь определенное операционное время, основанное на изучении техники работы или предыдущем опыте, особенно если операция носит рутинный или повторяющийся характер. На потребности в рабочей силе могут влиять изменения в производительности труда, созданные с использованием лучшего оборудования, интенсификации производства, применением лучших методов контроля за его осуществлением.

Исходными положениями политики в области кадров являются следующие:

* политика занятости направлена на обеспечение квалифицированным персоналом и разработку мер по его мотивации путем создания комфортных условий работы, безопасности и возможности профессионального роста;
* политика оплаты труда означает предоставление более высокой зарплаты, чем на других предприятиях в соответствии с количеством и качеством выполняемых обязанностей;
* политика обучения - это обеспечение соответствующими практическими пособиями и производственной базой для подготовки выполнения возлагаемых на работников обязанностей;
* политика производственных отношений предполагает установление определенных процедур для простого решения возникающих проблем;
* политика благосостояния включает предоставление услуг и льгот, более привлекательных, чем у фирм-конкурентов.[[10]](#footnote-10)

По данным о наличии и лишении кадров в целом, а также по категориям и группам персонала отделом кадров предприятия составляется баланс движения кадров (баланс ресурсов рабочей силы) по следующей примерной схеме.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории и группы персонала | наличие на начало  периода | Поступило за период | | | | | Выбыло за период | | | | | Наличие на конец периода | В том числе  работ, весь  период |
| Всего | в том числе по источникам | | | | Всего | в том числе по источникам | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |

Для оценки эффективности работы по управлению кадрами предприятия можно использовать систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующие особенности этого оборота. В качестве основных показателей этой системы можно использовать следующие:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему. Он определяется как отношение числа принятых за отчетный период работников (Чп) к из среднесписочному числу (Чс): Кп=Чп:Чс.
2. Коэффициент оборота по выбытию определяется аналогично - как отношение числа выбывших в отчетном периоде работников (Чв) к их среднесписочному числу: Кв= Чв:Чс
3. Коэффициент текучести определяется таким же способом - как отношение числа выбывших в отчетном периоде работников (Чвт) к их среднесписочному числу: Кт=Чвт:Чс.
4. Коэффициент замещения определяется как разность между числом принятых и выбывших работников к их среднесписочному числу. Кз=(Чп-Чв):Чс. Если разность в числе коэффициента положительна, то это означает, что число принятых на работу превышает число выбывших. Отрицательное значение коэффициента возникает в случаях, когда число уволенных превышает число вновь принятых, что может возникнуть в результате сокращения объема производства, ликвидации части рабочих мест в связи с техническим перевооружением и т.д.
5. Коэффициент постоянства кадров определяется как отношение числа работников, проработавших весь отчетный период к их числу на конец этого периода. Этот коэффициент как бы дополняет коэффициент текучести и изменяется для оценки эффективности кадровой политики предприятия.[[11]](#footnote-11)

Для планирования оценки фактически достигнутых результатов использования трудовых ресурсов фирмы необходимо верно определять общую величину трудовых ресурсов и размеры полезного использования их потерь.. Оценка величины трудовых ресурсов на основе данных о среднесуточном количестве работников является довольно обшей и практически не отражает реальной картины их использования, т.к. определение среднесписочной численности работников основан на общей величине календарного фонда времени имеющихся трудовых ресурсов, измеряемого в человеко-днях.

Календарный фонд времени работников как в целом, так и по отдельным категориям и группам может быть определен двояко: либо суммированием списочного числа работников за все календарные дни отчетного периода, либо умножением ранее определенного среднесписочного числа работников на календарный фонд времени в этом же периоде.

Оборот кадров - это отношение числа всех выбывших (оборот по увольнению) или вновь принятых (оборот по приему) за определенный период времени к среднесписочной численности работающих за этот же период.

Текучесть кадров - это выраженное в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию работников за определенный период времени к их среднесписочной численности за тот же период.

На уровень текучести рабочей силы на предприятии оказывает влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол и возраст работающих, общее состояние конъюнктуры и др. Например, в гостиничном бизнесе уровень кадров традиционно выше, чем в производственных отраслях; текучесть женской рабочей силы значительно выше, чем мужской; текучесть рабочей силы ниже в фазе оживления и подъема экономики.

Побуждение работников предприятия к реализации поставленной перед ними целей и задач является объективной необходимостью от осознания всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значение материальных стимулов. В результате проведенных исследований было установлено, что удовлетворенность работников материальными условиями труда (заработной платой, пособиями и др.) далеко не во всех случаях приводит к повышению производительности труда. Как показывает практика, наиболее эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможности самовыражении.

Мотивация труда - это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение собственных потребностей.[[12]](#footnote-12)

Главные рычаги мотивации - стимулы и мотивы. Под стимулом обычно подразумевается материальная награда определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, ориентация, внутренние установки и др.

Современные теории мотивации в значительной степени основаны на результатах психологических исследований и направлены в первую очередь на определение перечня и структуры потребностей людей.

Потребности рассматриваются в данном конспекте как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию, и разделяются на первичные (врожденные) и вторичные (образующиеся в ходе приобретения определенного жизненного опыта).

Основными формами мотивации (стимулирования) работников предприятия являются:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада работников в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты и премии. К нему приплюсовываются доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале предприятия.

2. Системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

* субсидирование и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;
* продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);
* полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
* предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
* предоставление права пользования транспортом фирмы;
* оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия;
* эффективное премирование, доплаты за стаж работы на предприятии.

3. Нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу:

* предоставление права на скользящий, гибкий график работы;
* предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
* более ранний выход на пенсию и др.

4. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию в данном случае решается проблема отчуждения их предприятия и его руководителей.

Всемирное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

5. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам своего предприятия.

Моральное поощрение работников.

6. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников предприятия, поскольку выполняет воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции.

Общий уровень оплаты труда на предприятии может зависеть от следующих основных факторов:

* результатов хозяйственной деятельности предприятия, уровня его прибыльности;
* кадровой политики предприятия;
* уровня безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;
* влияние профсоюзов, конкурентов и государства;
* политики предприятия в области связей с общественностью и др.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции.

Цель рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т.е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

В основу организации оплаты труда на многих российских предприятиях положены следующие основные принципы:

* осуществление оплаты в зависимости от количества и качества труда;
* дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия;
* систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;
* превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

Организация оплаты труда непосредственно на предприятии состоит из следующих основных элементов:

* формирование фонда оплаты труда;
* нормирование труда;
* установление тарифной системы;
* определение формы и системы заработной платы.

Оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования. По своему характеру она ближе всего к повременно-премиальной системе с той лишь разницей, что вместо тарифной ставки (дневной или часовой) фигурирует месячный или годовой оклад. Установленные показатели и условия премирования учитывают специфику труда служащих умственного труда, а также специфику того подразделения, в котором данный служащий работает.

Основным источником выплат заработной платы всем категориям работающих является фонд заработной платы, средства которого формируются за счет себестоимости выпускаемой продукции.

Плановая величина фонда заработной платы (ФЗП) может быть определена различными способами:

1. Метод прямого счета: ФЗП=Чсп х ЗпСР,

где Чсп - среднесписочная плановая численность работающих, человек;

ЗпСР - средняя заработная плата 1 работающего в плановом периоде и доплатами и начислениями, руб.

С помощью данного метода общий фонд заработной платы может быть рассчитан исходя как из численности работающих и их заработной платы в целом по предприятию, так и по категориям и отдельным группам работников.

2. Нормативный метод расчета: ФЗП= Q х Нзп,

где О - общий объем выпускаемой продукции в плановом периоде, руб.;

Нзп - норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции, руб.[[13]](#footnote-13)

При основании норматива заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции предприятие должно учитывать планируемое изменение производительности труда, ожидаемый уровень инфляции и планируемое изменение реальной заработной платы своих работников.

Состав фонда заработной платы и осуществляемые из него выплаты являются в России объектом государственного регулирования и регламентируются положениями «Инструкции о составе фонда заработной платы и выплат социального характера», утвержденной постановлением Госкомстата Российской Федерации от 10 июля 1995 года №89.

В соответствии с положениями данной Инструкцией в состав фонда заработной платы включаются:

* оплата за отработанное время;
* оплата за неотработанное время;
* единовременные поощрительные выплаты;
* выплаты за питание, жилье, топливо.

Оплата за отработанное время включает в себя:

* заработную плату по тарифным ставкам и окладам, а также по сдельным расценкам;
* стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;
* премии и вознаграждения;
* стимулирующие доплаты м надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей;
* компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, и др.

Оплата за неотработанное время включает в себя оплату:

* ежегодных и дополнительных отпусков;
* льготных часов подростков;
* простоев не по вине работника;
* вынужденного прогула и др.

Ежевременные поощрительные выплаты включают в себя:

* единовременные (разовые) премии;
* вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);
* материальную помощь, предоставляемую всем или большинству работников;
* денежную компенсацию за неиспользованный отпуск;
* стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций и др.

Руководство любого предприятия заинтересовано в более полном использовании максимально возможного фонда рабочего времени путем сокращения тех элементов неотбработанного времени, на величину которых руководство фирмы может оказать целенаправленное влияние. Определение этих элементов производится путем анализа данных отчетных балансов рабочего времени в человеко-днях и сравнения таких балансов за расчетные периоды времени (от квартала к кварталу и от года к году). При таком сравнительном анализе достаточно эффективным оказывается конструирование эталонной модели путем отбора и объединения лучших показателей, достигнутых отдельными подразделениями (цехами, филиалами) фирмы.

В рыночной экономике предприниматель оценивая эффективность использования имеющихся в его распоряжении ресурсов решает две относительно самостоятельные задачи.

Во-первых, необходимо оценить в каждом из периодов времени эффективность применения в процессе производства имеющихся трудовых ресурсов, и если будет установлено, что их эффективность по каким-либо причинам снижается, то на базе проведенного экономико-статистического анализа принимаются соответствующие меры

Во вторых, учитывая, что отдельные виды использованных в производстве трудовых ресурсов обладают определенной взаимозаменяемостью, необходимо установит как отражаются на величине издержек производства и обращения результаты использования рабочей силы.

Первая задача на практике решается путем определения показателей производительности труда, анализа ее динамики и выявление резервов ее повышения. Результатом решения этой задачи будут данные анализа уровня затрат рабочей силы на производство продукции (изменение объемов производства и реализации продукции и трудоемкости изготовления единицы изделий).

Вторая задача решается с использованием информации решения первой задачи и дополнительных данных стоимости использования единицы трудовых затрат. Ее величина включает в себя не только суммы непосредственно израсходованные на оплату труда работников в виде начисленной им заработной платы, но и производственные начисления и отчисления в различные фонды (пенсионный, обязательного медицинского страхования, социального страхования, фонда занятости и др.), а также налоги, исчисляемые от величины фонда оплаты труда предприятия.

Чем меньше при прочих равных условиях, затраты, связанные с потреблением ресурсов живого труда и подлежащие включению в общую сумму издержек производства и обращения предприятия, тем больше величина прибыли - важнейшего интегрального критерия экономической эффективности результатов производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

Качество управления персоналом следует оценивать не по его техническому оснащению: обработке данных с помощью электронно-вычислительной технике, системе оценки, а по эффективности принимаемых решений.

Результаты проводимой на предприятии политики в области оплаты труда непосредственно влияют на эффективность его работы, т.к. заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы.

При разработке политики в области заработной платы и ее организации на предприятии следует руководствоваться следующими принципами:

* справедливостью, т.е. равной оплатой за равный труд;
* учетом сложности выполняемой работы и уровнем квалификации труда;
* учетом наличия вредных условий труда и тяжелого физического труда;
* стимулированием за качество труда и добросовестное отношение к труду;
* материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям, приведшие к каким-либо негативным последствиям;
* опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;
* индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции;
* применение прогрессивных форм и систем оплаты труда, которые в наибольшей степени отвечают потребностям предприятия.

В настоящее время на предприятиях используются различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная. Сдельная оплата труда заключается в оплате труда за количество произведенной продукции (выполненных работ и оказанных услуг) за ранее установленный период времени. Повременная оплата труда - это оплата труда за отработанное временя, но не календарное, а нормативное, которое определяется тарифной системой.[[14]](#footnote-14)

Целесообразность применения сдельной или повременной системы оплаты труда зависит от многих факторов, действующих на момент принятия решения.

Повременную систему оплаты труда целесообразно использовать, если:

* на предприятии функционируют поточные и конвейерные линии со строго заданным ритмом;
* функции рабочего сводятся к наблюдению и контролю за ходом технологического процесса;
* затраты на определение планового и учет произведенного количества продукции относительно велики;
* количественный результат труда не может быть изменен и не является определяющим;
* качество труда важнее его количества;
* работа является опасной;
* работа неоднородна по своему характеру и нерегулярна по нагрузке;
* на данный момент увеличение объема производимой продукции является нецелесообразным для предприятия.
* увеличение выпуска продукции может привести к браку или снижению ее качества.

Сдельную систему оплаты труда на предприятии наиболее целесообразно применять в следующих случаях:

* имеется возможность точного учета объемов выполняемых работ;
* имеются заключенные договоры на поставку значительного объема производимой продукции, а численность рабочих ограничена;
* одно из структурных подразделений предприятия (цех, участок, линия) является «узким» местом, т.е. сдерживает производство продукции в других технологически взаимосвязанных подразделениях;
* применение этой системы не сможет отрицательно отразиться на качестве продукции;
* существует острая необходимость в увеличении объема производимой продукции в целом по предприятию.

Сдельную оплату труда не рекомендуется использовать в том случае, когда:

* ухудшается качество продукции;
* нарушаются технологические режимы;
* ухудшается обслуживание оборудования;
* нарушаются требования техники безопасности;
* перерасходуются сырье и материалы.

Переход на рыночные отношения внес существенные изменения в организацию/заработной платы на предприятиях. Расширены права предприятий в распределении заработанных ими средств. За государством сохранены лишь следующие функции: регулирование минимальной заработной платы, ее корректировка по мере инфляции и создание равных возможностей для организаций по зарабатыванию средств на оплату труда. Кроме того, в Кодексе законов о труде регламентируются минимальные компенсационные выплаты за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, предельные размеры работы по совместительству, повышенные размеры оплаты труда во вредных и тяжелых условиях труда, оплата во время вынужденного простоя и доплаты подросткам. Все же остальные вопросы организации оплаты труда переданы в компетенцию предприятий.

Конкретные размеры ставок и окладов, а также соотношение в их размерах между категориями персонала и работниками различных проффессионально-квалификационных групп устанавливаются на предприятиях условиями коллективных договоров или приказами по предприятию. При этом целевой функцией любого предприятия (его собственных и наемных работников) является максимизация дохода, т.е. средств на оплату труда и чистой прибыли.

Для смягчения имеющихся противоречий в интересах собственников и наемных рабочих необходимо разрабатывать системы поощрения наемных работников из прибыли. Коллектив предприятия самостоятельно формирует фонд оплаты труда, который является самостоятельной частью средств, направляемых на потребление. В состав данного фонда включаются: все начисленные предприятием суммы заработной платы, независимо от источников финансирования стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цени и индексацией доходов в пределах норм, установленных законодательством; денежные суммы, начисленные работникам за непроработанное время, в течении которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством.

От эффективности реализации кадровой политики во многом зависят результирующие показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Как показывает анализ при переходе на рыночные отношения преобладающими на предприятиях стали повременно-премиальные и бестарифные системы оплаты труда, а также системы оплаты труда по условиям заключенного контракта.

Практика организаций заработной платы на предприятиях в настоящее время характеризуется наличием негативных сторон, а именно;

* на некоторых предприятиях допускается слишком большой разрыв в оплате труда между работниками, получающими минимальную заработную плату и руководством предприятия. Это соотношение составляет нередко 1:20 и более;
* на многих предприятиях, особенно крупных и средних стали задерживать выплату заработной платы и производить натуральную оплату, что связано с общими неплатежами и плохим финансовым положением этих предприятий.[[15]](#footnote-15)

Кадры, производительность труда и заработная плата, это понятие, которые тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате, цель которого заключается в изыскании резервов по улучшению использования рабочей силы и на этой основе повышение производительности труда. При этом план должен быть разработан так, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста средней заработной платы.

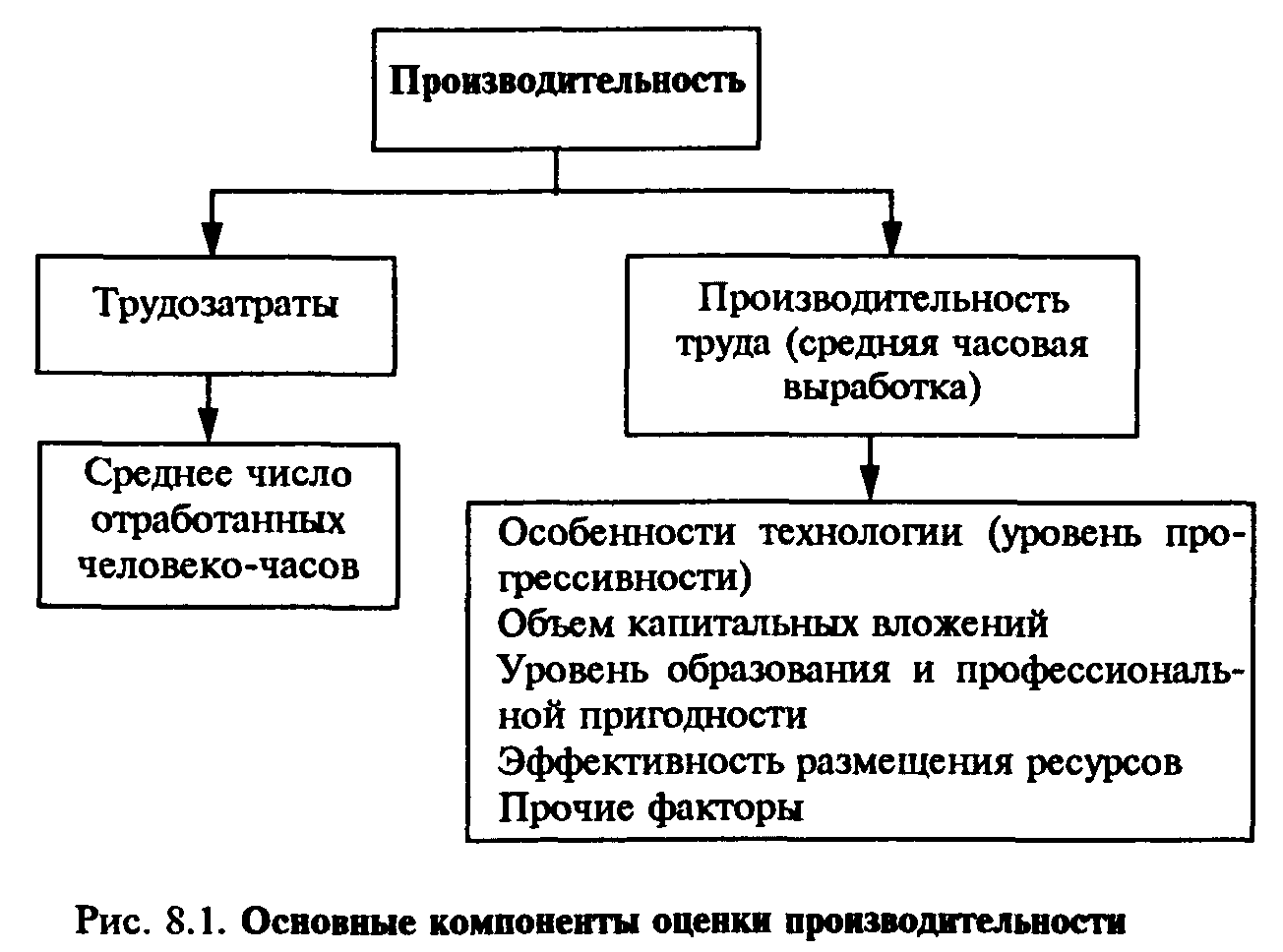
Основная проблема организаторов производства в повышении производительности труда вне зависимости от форм собственности — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении являются:

* сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
* повышение гибкости производства;
* повышение качества товаров;
* совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов:

* краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, цикличные колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);
* долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

На рис. 1 представлены основные компоненты оценки производительности[[16]](#footnote-16).



Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Также можно выделить следующие направления работы с персоналом компании:

* разработка инструкций, фиксирующих должностные обязанности работников; разъяснение нормативов и требование к результатам работы;
* планирование вакансий;
* привлечение персонала;
* разработка программ профессиональной подготовки и развития персонала;
* организация продвижения персонала;
* разработка систем оценки результатов и стимулирования труда;
* сокращение персонала.

При подборке кадров, повышении их квалификации можно ориентироваться на следующий перечень критериев оценки кандидатов:

* способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития события и ситуаций;
* коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в т.ч. и коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;
* умение работать с цифрами - способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
* способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение само организовывать процесс обучения;
* системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблем, понимать как структуры в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами ситуации;
* упорство и целеустремленность - умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознавание собственных целей и следование им;
* решительность - способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;
* самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуально вырабатывать т реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;
* самоорганизация и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;
* организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы, людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;
* коммуникативные способности - владение словом и неязыковыми средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;
* способность к убеждению и сотрудничеству - способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;
* способность к ведению переговоров - умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками (задавание вопросов, понимание ответов) как инструментом переговоров;
* межличностные контакты - способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Более устойчивую заинтересованность в деятельности фирмы, особенно в обновлении производства, укреплении ее финансовой базы, дает участие в собственности. Оно реализуется, в основном, путем предоставления работникам части акций тех фирм, в которых они заняты, что позволяет не только сблизить интересы сотрудников и менеджеров, но и мобилизовать личные сбережения работников для инвестирования в производство. Однако предоставление акций сотрудникам не всегда ведет к увеличению их влияния на дела «своего» предприятия. В развитых странах Запада и Востока все большее распространение получает практика привлечения трудящихся управлению, что отвечает объективным потребностям инновационной политики. Оно осуществляется в различных формах и на разных уровнях, начиная от рабочего места и кончая (в некоторых странах) отраслевым и общенациональным. Так, в ФРГ участие рабочих в управлении уже давно легализировано и институализировано путем избрания производственных советов и «рабочих директоров», паритетного правительства работников наемного труда в наблюдательных советах и правлениях компаний.

Объективные потребности инновационного развития вызвали к жизни новую концепцию подготовки кадров. В ее основе - становление и развитие творческой личности. Расходы на подготовку кадров рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании. Учебный процесс не ограничивается передачей учащимся необходимой суммы знаний и навыков по определенной профессии, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые области знаний, овладевать новыми специальностями.

Важной составляющей новой концепции является задача самореализации личности. Так, в японской системе персонального менеджмента выделяются три основных аспекта подготовки кадров:

1. управленческий - приобретение работниками знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания фирмы;
2. личностный - самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения;
3. социальный - социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.[[17]](#footnote-17)

Подготовка кадров в Японии является неотъемлемой частью общей системы трудовых отношений, которая гарантирует пожизненный найм для работников, составляющих костяк персонала и устанавливает особо доверительные отношения между администрацией и наемными работниками. Такие отношения позволяют фирме вкладывать большие средства в обучение своих сотрудников без риска, что обученный работник уйдет в другую компанию.

Актуальной задачей совершенствования системы управления персоналом на современном этапе является создание интегрированной информационной системы по «человеческим ресурсам», объединение баз данных разных подразделений компании. Основанная на специальном программном обеспечении база данных является главным хранилищем информации по персоналу компании. Современная информационная система по «человеческим ресурсам» обобщает информационные листки по учету кадров и анкеты кандидатов на работу, вносит в них необходимые изменения, обеспечивает обмен между линейными и функциональными управляющими.

Все более возрастающая роль в современной экономике отводится организационной и корпоративной культуре. Организационная культура фирмы - ключевая переменная системы инновационного управления трудом, объединяющая усилия персонала в достижении корпоративных целей. Корпоративная культура - совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые предопределяют нормы их поведения и характер жизнедеятельности организации.

Известные успехи японских, американских и других компаний в решении задач повышения производительности и качества труда, в развитии передовой технологии и освоении новых видов продукции в значительной мере обеспечиваются действенным механизмом управления человеческими ресурсами. Современные формы и методы управления персоналом, особенно в крупных фирмах наукоемких производств - существенный фактор дальнейшего развития научно-технического прогресса.

Эффективность внутрифирменных механизмов управления непосредственно обусловлена тем, что менеджмент активно приспосабливается к изменениям в технике, технологии, рабочей силе, учитывая тенденцию повышения роли личностного фактора в управлении производством. Конкретные формы и методы управления направлены на усиление эффективности использования наемного труда - рабочих, служащих, ИТР, специалистов, самих управляющих. Сейчас наиболее полно используется творческий и производительный потенциал каждого работника. Рельефно проявляется стремление комплексной эксплуатации физических, психологических, эмоциональных способностей, организаторских и исполнительских качеств работников.

Управление персоналом представляет собой целенаправленное использование человеческого фактора для обеспечения роста производительности труда на предприятии. Оно осуществляется с помощью различных приемов, современных методов работы с кадрами для раскрытия потенциальных возможностей человека, создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе трудовой деятельности. Основными задачами, стоящими перед системой управления кадрами, являются:

* разработка принципов работы с кадрами в условиях предприятия;
* совершенствование методов работы с кадрами;
* организация деятельности службы, которая занималась бы управлением персоналом на предприятии.[[18]](#footnote-18)

Главными принципами работы с кадрами являются: индивидуализация, демократизация, информатизация, системность, подбор работников с учетом их психологической совместимости, учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

В России сложилась практика управления кадрами различными службами, отделами и подразделениями предприятия. Так, численность персонала, производительность труда, общий фонд заработной платы определяет плановый отдел. Подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников осуществляет отдел технического обучения. Нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, формы заработной платы, определение численности специалистов, составление штатного расписания и т.д. - функция отдела по труду и заработной плате. Приемом и увольнением кадров, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины и т.д. занимается отдел кадров. Обоснование норм труда и осуществление мероприятий по их снижению, вопросы механизации и автоматизации производственных процессов находятся в ведении технического отдела. Эти примеры можно продолжать.

Таким образом, между службами и отделами предприятия возникает своеобразное разделение труда по управлению кадрами. Вместе с тем ни один отдел или подразделение не несет ответственности за общую политику предприятия в управлении кадрами, хотя в отдельности они выполняют свойственные только им функции. Отсутствие необходимой координации снижает эффективность управления кадрами. Поэтому столь важно разработать на каждом предприятии взаимосвязанную, скоординированную между различными звеньями политику в управлении кадрами.

Поскольку управление персоналом на предприятиях осуществляется разными подразделениями, не считая административных органов управления, линейного персонала, то работа с кадрами на предприятии не персонифицирована: каждый отдельно взятый работающий, попадая в сферу действия разных подразделений, по существу, является «ничейным», никто персонально не отвечает за его должностной и профессиональный рост, движение по служебной лестнице, никто не анализирует причины его успехов или неудач на производстве и т.д.

Можно выделить следующие основные функции службы управления персоналом: реализация стратегических и тактических целей своей фирмы: прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия вовремя соответствующих мер; систематический анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы; мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально-комфортных условий в коллективе, решение вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Важнейшей функцией службы управления персоналом является понимание и реализация в кадровой политике общих замыслов руководства по развитию предприятия. В сегодняшней российской практике это - наиболее слабое место. Оторванность отделов кадров от постановки перспективных целей приводит к тому, что имеющийся кадровый потенциал зачастую не способен реализовать новые идеи и технологии, а на его перестройку уходит слишком много времени, что совершенно непозволительно в условиях рыночной экономики.

Многие коммерческие структуры в России сейчас идут по другому пути. Персоналом всерьез никто не занимается. Людей без труда набирают, но еще легче с ними расстаются. Вместо того, чтобы усилить работу по адаптации коллективов к рыночным условиям, позаботиться об обеспечении безболезненной психологической перестройки каждого человека, тем более опытных специалистов, работников порой безжалостно увольняют как не приспособившихся к новым требованиям. Такой подход - проявление недальновидной политики, и скорее всего сами руководители будут потом об этом очень жалеть. Ведь любая замена работника - экономически дорогостоящее мероприятие. При этом наносится ущерб репутации фирмы. Видимо в ближайшее время начнет выравниваться стоимость рабочей силы и важнейшим фактором мотивации к труду станет надежность положения человека на работе.

Правильная кадровая политика - это не только высокая эффективность производства, но и всесторонняя социальная защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности.

# Глава III. Оценка труда в производстве

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

* оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
* снизить затраты на обучение;
* поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
* организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
* разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:[[19]](#footnote-19)

* установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
* выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
* обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
* вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
* обсудить оценку с работником;
* принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

* описание функций;
* определение требований;
* оценку по факторам (конкретного исполнителя);
* расчет общей оценки;
* сопоставление со стандартом;
* оценку уровня сотрудника;
* доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

* используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
* информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
* результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
* система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки:[[20]](#footnote-20)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Уровень оценки* | *Периодичность* | *Метод* | *Возможности использования* |
| **1. *Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)*** | Один раз в день, один раз в неделю | Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение | Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения |
| ***2. Периодическая оценка исполнения обязанностей*** | Один раз в полгода, год | Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда  Интервью  Обсуждение | Определение перспективы и разработка совместных целей |
| ***3. Оценка потенциала*** | Разовая, перманентная | Тестирование  Центр оценки | Построение кадрового прогноза, планирование карьеры |

Основные подходы к оценке труда:

1. Оценка результата (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другое (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.[[21]](#footnote-21)

# Заключение

В настоящей работе мы рассмотрели особенности управления персоналом на производстве.

В тексте заключения хочется отметить, что на протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятия, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая во многом была прерогативой государственных органов и ортодоксальных идеологических механизмов. Многие ее составляющие оказывались вне непосредственного влияния руководителей предприятия. Монополизм в сфере труда в целом приводил к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Можно утверждать, что кадры – это не фактор и не ресурс перехода России к рынку, кадры – то пространство, где это должно произойти. Практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей.

Управление персоналом является основой любой экономической системы, поскольку люди являются наиболее ценными из ресурсов страны и предприятия. Содержание управления персоналом определяется социальными отношениями, объемами производства, технологией и другими факторами. В масштабах экономики страны управление человеческими ресурсами направлено преимущественно на регулирование занятости, условий оплаты труда, обеспечение деловых взаимоотношений между работодателями и наемными работникам, повышение квалификации трудоспособного населения, разработку законодательства в сфере труда, занятости и социальных отношений.

Управление людьми имеет особое значение для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Эффективные средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капитала. Найти же компетентных сотрудников намного сложнее.

Персонал организации в современных условиях – это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денег и материальных успехов еще отнюдь не гарантия, а только предпосылка преуспевания. Надежным же фундаментом являются его работники, специалисты предприятия.

# Список использованных источников

Альгин А.П. Управление в ситуации риска: учебное пособие. - Тверь, 2000.

Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: НОРМА-М, 2004.

1. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. – 5-е изд., доп. – М.: МНИИПУ, 2003.

Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Деловая литература, 2003.

Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Амалфея, 1999.

Поляков В.А. Работа с персоналом. - СПб., 2004.

1. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2002.

Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003.

Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9.

1. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: VSP, 2003.

Холдинг X., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. Т. 3. № 5. 1995.

1. Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. — М.: Экономика, 1990.
2. Шейнов В.П. Как управлять другими? Как управлять собой? (Искусство менеджера). – 4-е изд., доп. – СПБ: Специальная литература, 2003.

1. Поляков В.А. Работа с персоналом. - СПб., 2004., Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: НОРМА-М, 2004. [↑](#footnote-ref-1)
2. Поляков В.А. Работа с персоналом. - СПб., 2004. – С. 254-255. [↑](#footnote-ref-2)
3. Альгин А.П. Управление в ситуации риска: учебное пособие. - Тверь, 2000. – C. 15. [↑](#footnote-ref-3)
4. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Амалфея, 1999. – С. 162. [↑](#footnote-ref-4)
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Амалфея, 1999. – С. 164. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003. – С. 102. [↑](#footnote-ref-6)
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Амалфея, 1999. – С. 166. [↑](#footnote-ref-7)
8. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9. – С. 20-21. [↑](#footnote-ref-8)
9. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: VSP, 2003. – С. 192. [↑](#footnote-ref-9)
10. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. – 5-е изд., доп. – М.: МНИИПУ, 2003. – С. 97-99. [↑](#footnote-ref-10)
11. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9. – С. 20. [↑](#footnote-ref-11)
12. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: VSP, 2003. – С. 58. [↑](#footnote-ref-12)
13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2002. – С. 311. [↑](#footnote-ref-13)
14. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9. – С. 21-22. [↑](#footnote-ref-14)
15. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9. – С. 22. [↑](#footnote-ref-15)
16. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. – 5-е изд., доп. – М.: МНИИПУ, 2003.- С. 108. [↑](#footnote-ref-16)
17. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2002. – С. 321-322. [↑](#footnote-ref-17)
18. Шейнов В.П. Как управлять другими? Как управлять собой? (Искусство менеджера). – 4-е изд., доп. – СПБ: Специальная литература, 2003. – С. 17-19. [↑](#footnote-ref-18)
19. *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Деловая литература, 2003. [↑](#footnote-ref-19)
20. *Холдинг X., Кокавеч И.* Оценка профессиональной деятельности//Иностранная психология. Т. 3. № 5. 1995. [↑](#footnote-ref-20)
21. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9. – С. 24. [↑](#footnote-ref-21)