Содержание

Введение 3

1. Теоретические аспекты формирования трудовых ресурсов организации 5

1.1. Организация набора и отбора персонала 5

1.2. Методы отбора 15

1.3. Роль администрации в адаптации персонала 29

2. Управление увольнением персонала 37

2.1. Основания для увольнения работников, условия требования причины увольнения 37

2.2. Зарубежный опыт управления увольнениями и текучестью кадров 55

3. Мероприятия по закреплению персонала в организации 56

Заключение 65

Список использованной литературы 67

Введение

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.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

Вряд ли кто-нибудь станет оспаривать утверждение о том, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально в ней работают специалисты.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем, с развитием научно-технического прогресса, содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение НТП в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвига на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой стороны, перманентно испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Научный подход к формированию систем управления человеческими ресурсами предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к рациональной организации трудовой деятельности работающих. Специалистам по управлению при решении многих задач потребуется знание основ физиологии и психологии труда, помощь в решении этих задач со стороны физиологов, психологов, гигенистов труда.

Целью данной работы является исследование теории формирования трудовых ресурсов на предприятии, разработка вопроса управления увольнением персонала, а также изучение и предложение мероприятий по закреплению персонала в организации.

# 1. Теоретические аспекты формирования трудовых ресурсов организации

# 1.1. Организация набора и отбора персонала

Формирование трудовых ресурсов — сложная и ответственная функция. Во многом кадровая политика зависит от возможностей организации. Например, отделу персонала стало известно, что есть специалист экстра-класса, который способен решать задачи на уровне мировых стандартов. Можно предложить ему условия лучшие, чем у него были (жилищные, социальные льготы, более высокую зарплату, условия для повышения квалификации, творчества, профессионального статуса и т. д.).

Исходя из материальных возможностей организация приглашает специалиста соответствующего уровня. Разумеется, есть возможность "вырастить" специалиста и в своем коллективе.

К. Хардит, вице-председатель компании "Ролстон-Пурина", советует отбирать молодых специалистов только высшего качества, тех, которые смогут быстро продвинуться в организации.

Многие руководители возражают: зачем такое количество менеджеров высокого потенциала, если количество высших постов ограничено? Истина же состоит в том, что если стремиться к отбору самых лучших, то при неизбежных ошибках при отборе управляющих в фирме окажется как раз достаточно менеджеров и для рутинных должностей.

Планирование трудовых ресурсов нередко представляют как четырехэтапный процесс:

1) оценка имеющихся трудовых ресурсов;

2) планирование будущих потребностей в кадрах;

3) оценка будущих потребностей в кадрах;

4) разработка проекта удовлетворения будущих потребностей кадрах.

Обеспечение организации персоналом можно представить в виде следующей схемы (рис.1.).

Рис.1. Схема обеспечения организации персоналом

Какие факты влияют на потребность в персонале? Как правило, называют следующие:

1) задачи организации и программы ее функционирования и развития;

2) количество продукции, произведенной в единицу времени;

3) масштабы технологизации, возможность использовать вместо людей роботов;

4) структура и качество организации, способы определения производительности, рабочих мест и т. д.;

5) индивидуальные показатели производительности, возможности замещения одних работников на других, работающих более производительно;

6) объем и структура рабочего времени организации.

Выделяют текущую потребность в рабочей силе — потребность, которая существует сегодня, и долгосрочную, которая появится спустя некоторое время.

В основе планирования потребности в персонале лежит план рабочих мест. При составлении такого плана целесообразно выяснить по каждому рабочему месту:

* какие знания необходимы работнику;
* какие способности необходимы на этом рабочем месте;
* какой стиль поведения потребуется от работника.

Исходной основой для определения потребности в персонале является -штатное расписание. Многие организации сегодня не составляют штатное расписание, и это серьезный недостаток в их организации труда.

В организации должен составляться прогноз как ожидаемого оттока персонала, так и его притока. Прогноз оттока персонала основывается на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, родам и т. д.

Для разработки прогноза оттока персонала используются разные коэффициенты и в частности коэффициент текучести кадров. Его, как правило, рассчитывают по формуле — К (коэффициент) = У (число увольнений в год) : С (средняя численность работающих в год).

Немецкие авторы предлагают следующий план привлечения и отбора персонала:

1) определение соотношения внутреннего и внешнего набора кадров;

2) установление системы стимулов:

а) определение содержания работ;

б) определение условий труда на каждом рабочем месте;

в) составление схемы развития персонала и карьерного роста;

г) установление размера оплаты труда;

3) разработка альтернативных вариантов привлечения персонала;

4) выбор рынка труда;

5) определение канала привлечения персонала;

6) отбор персонала;

7) адаптация работника на рабочем месте.

Набор рабочей силы заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков контрактов, изменение направления производственной деятельности и сопровождающее его сокращение кадров и др.).

Набор традиционно делится на внешний и внутренний.

Внешний набор включает: предложение местному населению подавать заявления о приеме на работу и сбор заявлений; уточнение рынка труда; публикации объявлений в газетах, журналах; обращение в агентства по трудоустройству; специализированные консультационные фирмы, которые выполняют функцию общих отделов кадров (например, в Германии действует более 700 подобных фирм, по рекомендациям которых принимают на работу около 40% управленческих работников всех уровней).

Преимущества внешнего набора состоят в том, что в организацию привлекаются новые идеи, создаются возможности для более активного организационного и других видов развития.

На немецких предприятиях набор кадров в основном формируется из следующих источников:

а) 40% находят по объявлениям в газетах;

б) 40% находят через консультационные фирмы;

в) 20% - за счет других источников информации, а также 1нутреннего набора в организации.

Осуществляя набор персонала, отдел кадров прежде всего должен определить оптимальную численность персонала. В результате недостатка численности могут быть срывы производственных программ, ошибки, производственный травматизм, возникновение конфликтной напряженной ситуации в коллективе. В свою очередь, избыток вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Одной из форм временного привлечения персонала извне является лизинг персонала. В этом случае заключается договор о предоставлении наемных работников, в основе которого лежит как бы заем работников на определенное время.

Работник заключает трудовой договор (контракт) с фирмой, которая направляет его в другую фирму в командировку на определенный срок для того, чтобы обеспечить временную потребность этой фирмы в кадрах.

Затраты организации на привлечение временного работника выше, чем затраты на постоянного работника, так как при этом приходится возмещать расходы организации, посылающей работника.

Поскольку трудовое законодательство не предусматривает такие отношения, то они строятся на основе норм гражданского права. Организация, предоставляющая фирме наемного работника, может заключить договор подряда и направить работника в командировку.

Для набора персонала целесообразно постоянно анализировать существующие рынки рабочей силы. Полезно иметь исчерпывающую информацию о местном рынке труда, рынке на территории субъекта Российской Федерации, а также иметь представление о зарубежных рынках.

Необходимо изучать рынки рабочей силы, на которых можно найти специалистов всех квалификаций в соответствии с запросами организации.

При массовых простоях, неплатежах, разрыве хозяйственных связей энергичная кадровая политика особенно необходима, чтобы шоковая ситуация не парализовала организацию полностью, не разрушила трудовой коллектив. В таких случаях выходом из тупика может стать активная предпринимательская деятельность на новых направлениях с привлечением высвобожденных специалистов, например, развитие торговли, оказание услуг населению и т. д. Другое направление — перевод высвобождаемых работников из действующего состава в резерв.

Целесообразно также проведение активной демографической политики, которая предполагает изучение, научное обоснование, распределение работников по возрастным группам в соответствии с выполняемыми ими функциями. На многих предприятиях за рубежом кадровые службы устанавливают предельный возраст, являющийся ограничением возможности занимать определенную должность.

Важным направлением работы кадровой службы является постоянный контроль в целях обеспечения соответствия кадрового состава производственным задачам. В этой связи полезен опыт организации службы по работе с персоналом транснациональной компании ЗМ в США. Ежегодно в кадровые службы фирмы ЗМ поступает 35 тыс. заявок о приеме на работу. Каждому заявителю дается письменный ответ. На этом этапе 94% желающих отсеиваются, остальные 6% рассматриваются как кандидаты и проходят соответствующий конкурс.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что способности работника оцениваются выше, повышается удовлетворенность трудом, работника почти не нужно адаптировать к коллективу.

Существует распространенное мнение, что продвижение и передвижение своих сотрудников обходятся организации дешевле. Кроме того, стимулирование работников к повышению квалификации с последующим повышением в должности способствует формированию ответственного отношения к работе. На многих предприятиях долгие годы существовал неписаный закон — перевод внутри предприятия по инициативе работника не допускался. Дело доходило до абсурда: работник вынужден был уволиться со своего места работы, например завода, и снова на него поступить, чтобы занять другую должность. Разумеется, этот работник терял все льготы, поскольку стаж его прерывался. Эту практику следует признать ошибочной и недопустимой.

Методы внутреннего набора разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих; предложить порекомендовать на работу кого-то из своих знакомых или родственников.

Некоторые французские фирмы осуществляют внутренний набор в трех случаях:

а) при стремлении к достижению минимальной численности персонала — в этом случае персонал частично высвобождается и перераспределяется; кадровая служба полностью или частично отказывается от внешнего набора кадров;

б) при перераспределении персонала;

в) при передвижении имеющегося персонала по иерархической лестнице - уход работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня.

При организации набора персонала в организацию также важно проводить планирование потребности в кадрах.

Цель такого планирования — правильно организовать долгосрочную работу с кадрами. Отделы персонала планируют следующие изменения:

1) потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. д.;

2) потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т. д.;

3) потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т. д.

При расчете потребности в кадрах используют различные коэффициенты, например коэффициент текучести кадров (F):

F = \_Число увольнений в плановый период\_\_\_

Среднее число сотрудников в плановый период

Коэффициент невыходов на работу (К):

К = \_\_ \_Число отработанных дней х 100\_\_\_\_\_

Число дней, которые должны быть отработаны

Чтобы отобрать кандидата на определенную должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую предстоит ему выполнять, а также о требованиях к нему и результатах, которых он должен достичь.

Далее требуется определить, насколько деловые качества работника соответствуют предъявляемым к нему требованиям.

Для систематизации методов оценки способностей претендентов используют следующую таблицу (табл.1.)

Таблица 1

Методы оценки способностей работников

|  |  |
| --- | --- |
| Способности работников | Методы оценки |
| Одаренность:интеллект, реакция и т. д. | Тесты |
| Социальные способности:способность к контактам и другие | Интерактивные методы: собеседования, дискуссии, деловые игры, решение производственных задач и т. д. |
| Мотивация:готовность рисковать для достижения цели и т. д. | Тесты, документы, собеседования, анализ производственной деятельности |
| Свойства личности:дисциплинированность и другие | Тесты |
| Профессиональные способности | Тесты, документы, характеристики |
| Профессиональный опыт | Тесты, документы, характеристики |

Последовательность действий при отборе претендентов можно представить в виде следующей схемы (рис.2).

Рис. 2. Последовательность действий при отборе претендентов

на работу в организации

Отбор кадров осуществляется из наиболее подходящих кандидатур резерва, созданного в ходе набора.

При отборе кадров важно определить цели отбора, профессиональные и личные качества кандидатов, методы отбора.

Задача отдела персонала — отобрать из числа претендентов такого работника, который сможет достичь желаемого результата. Нередко ключевые посты в организации занимают специалисты, которые, хотя и обладают многими достоинствами, но в то же время не в состоянии полностью решить поставленные перед ними задачи. Таких специалистов нужно заменять, поскольку недоработка на каждом рабочем месте приводит к тому, что и организация в целом постоянно проигрывает в конкурентной борьбе.

Предпочтительны следующие общие качества кандидатов:

1) высокая квалификация,

2) личные качества,

3) образование,

4) профессиональные навыки,

5) опыт предшествующей работы,

6) совместимость с окружающими.

Фактически отбор кандидата на определенную должность — это одна из форм предварительной оценки качества человеческих ресурсов.

#

# 1.2. Методы отбора

Методов отбора претендентов на работу в организации несколько: различные испытания, собеседования; привлечение независимых судей; оценка служебных характеристик; классические тесты; оценка документов, которые представляет работник при поступлении в организацию.

Для руководящих кадров ценными считаются следующие характеристики претендентов на работу:

а) коммуникабельность, способность работать с разными людьми;

б) стремление к достижению в своей деятельности высоких результатов;

в) опыт руководящей работы в начале своей карьеры до 35-летнего возраста;

г) чувство ответственности за порученное дело.

Анализ документов претендента

При приеме на работу претендент должен представить документы, которые дают определенную информацию о нем. В соответствии со ст. 19 КЗоТ РФ запрещается требовать при приеме на работу документы, не предусмотренные законодательством. Такими нормативными актами законодательством до 25 сентября 1992 г. считались типовые и отраслевые правила, внутреннего трудового распорядка, существование которых было предусмотрено ст. 130 КЗоТ РФ. Однако после 25 сентября 1992 г. содержание ст. 130 КЗоТ РФ изменилось: из нее исключили упоминание о типовых и отраслевых правилах. Это изменение означает, что право устанавливать перечень документов, необходимых при приеме на работу, передано в организации. Так, в соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях, организациях определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утверждаемыми по представлению администрации общим собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации.

Итак, предприятия получили право определять перечень документов, которые претендент должен представить при приеме на работу. Не исключено, правда, что в дальнейшем в целях обеспечения равных прав на труд такой перечень будет установлен в ст. 130 КЗоТ РФ. Кроме тех документов, которые традиционно требуются при приеме на работу, можно порекомендовать запрашивать характеристики с прежнего места работы и из учебного учреждения. Несомненно, необходимость представления таких характеристик будет способствовать повышению ответственности, серьезному отношению к работе и учебе.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирма обязана дать работнику рекомендацию, которая, по существу, является той же характеристикой. В этом документе администрация не имеет права упоминать недостатки работника. В то же время в отдельных случаях возможно косвенное, как бы между строк, указание на нежелательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Документы, предъявляемые при приеме на работу, помогают определить трудовую правоспособность претендента, уровень его профессиональной подготовки, его квалификацию, практический опыт, а также опыт руководящей работы. Характеристика же дает возможность в определенной степени судить о его человеческих качествах.

В некоторых проектах КЗоТ отсутствует статья о запрете требовать документы, не предусмотренные законодательством. На наш взгляд; такой запрет следует сохранить. Более того, в ст. 19 КЗоТ привести перечень документов, которые обязан при приеме на работу предъявить претендент. Эти меры могут служить одной из государственных гарантий, что граждане будут защищены от возможной дискриминации при приеме на работу, гарантией права каждого на труд, установленного ст. 37 Конституции РФ.

Желательно также дополнить содержание листка по учету кадров следующими пунктами: список патентов; участие в общественной деятельности; внепрофессиональные навыки; повышение профессионального уровня; дата, когда претендент может приступить к работе.

На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют справку-резюме с перечислением профессиональных и человеческих характеристик претендента. После ознакомления с представленным резюме работодатель, если его заинтересовал кандидат, вызывает его на собеседование-интервью.

Чтобы определить, какой из документов — листок по учету кадров или справка-резюме — наиболее приемлем, сравним эти два документа.

|  |  |
| --- | --- |
| Личный листок по учету кадров | Справка-резюме |
| 1.Фамилия, имя, отчество | 1. Фамилия, имя, отчество |
| 2.Пол | 2. Отсутствует. Ответ на этот вопрос дает предыдущий пункт |
| 3.Год, число, месяц рождения | 3. Год, число, месяц рождения |
| 4.Место рождения | 4. Отсутствует |
| 5. Национальность | 5. Отсутствует. (В то же время эти сведения были бы нелишними для кадровой службы) |
| 6.Социальное происхождение | 6. Отсутствует |
| 7.Партийность | 7. Общественная деятельность |
| 8. Состоял ли членом ВЛКСМ | 8. Отсутствует |
| 9. Образование | 9. Образование (указывается, с какими результатами претендент окончил среднюю школу; тема дипломной работы в вузе (необходимо назвать фамилии двух-трех преподавателей вуза, которые могут дать личную рекомендацию кандидату); тема диссертации; организация, где проходила преддипломная практика) |
| 10. Какими иностранными языками владеет | 10. Отсутствует |
| 11. Ученые степени, ученое звание | 11. Сведения включены в п. 9 |
| 12. Какие имеет труды, научные изобретения | 12. Патенты (если есть) |
| 13. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности | 13. Печатная продукция. Список публикаций |
| 14. Пребывание за границей (утратил силу, можно заменить следующим - "Работа за границей") | 14. Список мест работы, опыт работы и основные выполняемые обязанности |
| 15. Участие в выборных органах | 15. Общественная деятельность. Членство в профессиональных союзах |
| 16. Правительственные награды | 16. Отсутствует |
| 17. Имеет ли партвзыскания | 17. Отсутствует |
| 18. Отношение к воинской службе | 18. Военная служба |
| 19. Семейное положение | 19. Семейное положение |
| 20. Домашний адрес | 20. Координаты, по которым можно найти автора: адрес, телефон |
| Данные, которые желательно включить в личный листок | 21. Состояние здоровья |
| 1. Наличие соглашения с предыдущим работодателем о неразглашении конфиденциальной информации | 22.Внепрофессиональные навыки, повышение профессионального уровня |
| 2. Согласие на получение кадровиком характеристики от предыдущего работодателя | 23. Гражданство |
| 3. Наличие родственников в организации | 24. Время, когда можно приступить к работе |
| 4. Факты привлечения к судебной ответственности | 25. Устремление в карьере, должность, на которую претендует кандидат |
| 5. Наличие водительских прав | 26. Вид работы: постоянная, временная, неполное рабочее время, сезонная |
| 6. Уровень владения машинописью, навыки стенографии, работы с диктофоном, компьютером | 27. Заработная плата — получаемая и желательная |
|  | 28. Причина поиска нового места работы |
|  | 29. Профессиональные возможности |
|  | 30.Возможность ездить в командировки |

На первый взгляд, подход к составлению обоих документов одинаков. В то же время в этих документах много различий из-за разности их функций. Личный листок по учету кадров, помимо профессиональной характеристики, которая освещена в нем достаточно поверхностно, дает едва ли не в большей степени политическую информацию о человеке. Резюме, напротив, дает более Полную информацию о профессиональных качествах претендента. Например, в разделе о работе кандидату предлагается указать не только предыдущее место работы, занимаемую им должность, специальность, квалификацию, но и круг выполняемых обязанностей, а также решаемых им производственных задач.

В пункте "Образование" требуется указать место прохождения преддипломной практики и полученную специальность, тему Дипломной работы, диссертации и другие сведения, дающие возможно более полное представление о профессиональной подготовленности кандидата. Кроме того, в резюме более емко характеризуются ожидания претендента относительно его будущей работы.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: целесообразно уделять самое серьезное внимание документам, которые Должны быть затребованы при приеме на работу. Требуется уточнить и обновить перечень документов, дополнить и уточнить их Содержание. Одновременно нуждаются в пересмотре правила внутреннего трудового распорядка, их содержание также должно быть Пересмотрено.

Анализ документов, представленных претендентом, дает первое впечатление и представление о нем как о человеке и профессионале. Если он проходит этот этап успешно, его допускают к следующему — собеседованию.

Собеседование — это интервью с заданными, типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки. Формализация собеседования позволяет повысить точность этого метода, В ходе собеседования оцениваются не только содержание ответов, но и внешний вид человека, его поведение. Все оценки непременно фиксируются.

Существует множество рекомендаций по проведению собеседований. Вот наиболее перспективные из них.

1. Постарайтесь установить взаимопонимание с собеседником, дайте ему возможность чувствовать себя свободно и непринужденно.

2. По ходу собеседования постоянно концентрируйте внимание на соответствии человека требованиям предполагаемых рабочего места рабочей функции, места работы.

3. Не делайте для себя поспешных выводов, пока не получите всю информацию, — лишь по окончании собеседования можно составить впечатление о собеседнике, а затем дать аргументированную оценку.

Чтобы получить наиболее полное представление о претенденте, нужно подготовить к собеседованию блоки вопросов и ответов и гибко использовать их в ходе разговора.

Какими же качествами должен обладать претендент?

Прежде всего — это профессиональные качества:

а) высокий уровень квалификации по своей специальности;

б) владение в достаточной степени другими профессиями, специальностями, что позволит выполнять целый комплекс работ;

в) хорошее здоровье и физическая подготовка, позволяющие выполнять работу на высоком уровне;

г) собранность, аккуратность, организованность, умение организовать свое рабочее место, профессионально выполнять свои функции.

Помимо профессиональных желательны также и высокие личные качества специалиста:

* находчивость, умение найти выход из любой неблагоприятной ситуации;
* терпеливость, способность выполнять монотонную работу в течение определенного времени;
* коммуникабельность, склонность к работе в коллективе;
* опрятность, чистоплотность;
* уравновешенность;
* деликатность;
* упорство в достижении цели, активность, ориентированная на получение желаемого результата;
* готовность помочь коллегам по работе;
* вежливость;
* преданность своим обязанностям, умение доводить дело до конкретного результата.

Из отрицательных личных качеств наиболее нежелательны следующие:

* самомнение — "Я все знаю";
* нерешительность при принятии решений;
* упрощенное отношение к экономическому и политическому
* состоянию общества;
* отсутствие моральных принципов, низкие Моральные качества;
* склонность к пьянству, наркомании, токсикомании;
* неразборчивость в отношениях с людьми;
* цинизм;
* узкий круг интересов;
* неряшливость;
* робость;
* физические недостатки;
* недостаток учтивости;
* отсутствие чувства юмора.

К отрицательным профессиональным характеристикам относятся следующие:

* низкий уровень квалификации;
* отсутствие подлинного интереса к предлагаемой работе;
* отсутствие энтузиазма по поводу будущей работы;
* заинтересованность в будущей работе только из-за высокой заработной платы;
* желание получить только престижную работу;
* более высокая квалификация, чем требуется для поручаемой работы;
* невысокие деловые качества;
* нежелание и неумение находить контакты с коллегами;
* некоммуникабельность;
* неумение работать в коллективе.

При беседе работник отдела персонала обычно подмечает следующее:

1) как претендент выражает свои мысли, не страдает ли косноязычием;

2) как он одет — неряшливость в одежде характеризует человека отрицательно;

3) соблюдает ли он меру, используя парфюмерию, в частности одеколон или духи,

4) опрятен ли он;

5) отводит ли он при разговоре взгляд;

6) небрежность при пожатии руки;

7) внимателен ли он к предлагаемым вопросам;

8) как он ведет себя в искусственно созданных экстремальных ситуациях;

9) не имеет ли он болезненный вид;

10) осуждает ли он своих прежних работодателей и коллег по работе;

11) проявляет или не проявляет интереса к общим целям фирмы;

12) насколько тщательно он составил документацию, заполнил документы;

13) пришел на собеседование вовремя или опоздал без уважительной причины;

14) насколько уверенно высказался по вопросам, которые Требуют профессиональных знаний;

15) имеет ли он жизненные планы и цели и насколько они Серьезны и перспективны;

16) отказывался ли он от выполнения особых условий предыдущего работодателя, например, от поездок в командировки, смены места жительства в интересах организации, от сверхурочной работы, от предложения заменить отсутствующего коллегу, от помощи другим, от работы на любом участке независимо от квалификации и т. д.

При отрицательном результате собеседования, тем более если есть возможность выбора, претенденту следует отказать в работе. В то же время, если он устраивает по профессиональным качествам, его можно принять на работу, не игнорируя, однако, его отрицательные черты, которые были обнаружены во время собеседования и анализа документов.

Практически все перечисленные свойства, как положительные, так и отрицательные, можно легко определить, задав ряд вопросов, правильно сгруппированных. Собеседование с согласия поступающего на работу проводят столько раз, сколько это необходимо. Для претендентов на руководящую работу это могут быть серии интервью на протяжении одного-двух месяцев.

Получить наиболее достоверную информацию о кандидате можно, оценив его качества по десятибалльной системе (табл.2):

Таблица 2

Оценка качеств кандидата на работу в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Качества работника | Баллы |
| 1. | Внешние впечатления | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. | Способность выражать свои мысли | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. | Уверенность в себе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. | Целеустремленность | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. | Готовность к повышению квалификации | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. | Готовность помочь товарищу по работе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. | И т. д. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Существует множество видов эффективных способов испытаний, позволяющих проверить способности претендента и с большей точностью предсказать, как он будет выполнять поручаемую ему работу, решать профессиональные задачи.

Другая группа испытаний направлена на оценку таких личных качеств претендента, как эмоциональная устойчивость, умственные способности, уверенность в себе, волевые качества и др.

При отборе претендентов рекомендуются следующие тесты:

1) на определение умственных способностей, интеллекта;

2) на определение приобретенных навыков;

3) на проверку личных качеств;

4) на медицинское освидетельствование;

5) отбор для работы в группе.

Напомним общий план по привлечению в организацию персонала извне:

а) определяем требования к персоналу на рабочем месте — составляем карточку-характеристику рабочего места, в которую можно внести следующие сведения: название рабочего места; задачи работника, которые он призван решать на данном рабочем месте; вид его работы; основные действия, которые он должен осуществлять, кому подчиняться; с кем он должен взаимодействовать при выполнении своих обязанностей; кто будет подчиняться работнику; каково должно быть состояние его здоровья и т. д.;

6) составляем план адаптации работника на новом рабочем месте;

в) принимаем решение, какой способ поиска работника использовать — внешний или внутренний;

г) объявляем о конкурсе на замещение вакансий в средствах Массовой информации, обращаемся на биржу труда и т. д.;

д) оцениваем поступившие документы претендентов на соискание должности (личный листок, рекомендации и другие документы);

е) приглашаем претендента на ознакомительную беседу — Собеседование с целью определения профессиональной пригодности, оценки личных качеств, уровня интеллектуального развития;

ж) проводим возможное медицинское обследование;

з) организуем различные испытания;

и) осуществляем прием на работу (с обязательным установлением испытательного срока).

Подобные испытания проводят при отборе и специалистов, и руководящих работников. При этом нередко прибегают к услугам специализированных консультационных фирм. Как уже отмечалось, в Германии, например, действует около 700 подобных фирм. Важнейшим источником пополнения кадров являются колледжи и университеты, с которыми многие фирмы поддерживают тесные связи. Например, фирма ИБМ подбирает кадры в 100 университетах мира.

Схематично последовательность процедуры поиска и выбора кандидата на руководящие должности выглядит следующим образом:

Поиски кандидата на рынке труда —> формирование группы кандидатов —> отбор кандидатов —> анализ документов (предварительная характеристика) —> собеседование с кандидатом (уточнение профессиональной подготовки, составление психологического портрета) —> испытание (определение характера поведения личности, степени совместимости с окружающими, уточнение личных целей претендента) в виде деловых игр, тестов и т. д. —> сопоставление письменных характеристик кандидата включая характеристики с места прежней работы и учебы —> прием на работу с испытательным сроком —> адаптация работника —> дополнительное обучение.

Для определения степени соответствия претендента на должность мастера, например, достаточно 3—6 ч, для руководителя низшего звена потребуется один день, а для руководителя высшего звена — два-три дня. При оценке деловых качеств претендента в течение трех дней применяются три методические процедуры. Первая состоит из пяти деловых игр. Итоги каждой из игр оцениваются в баллах. В первой деловой игре претенденту предлагается выполнить ряд управленческих действий. Испытуемый за 2 ч должен ознакомиться с определенным количеством инструкций, приказов, других деловых бумаг, оценить ситуацию и принять правильное решение. В завершение, с ним проводится развернутое интервью.

Вторая деловая игра предполагает обсуждение проблемы в малочисленной группе. Предлагаются разнообразные ситуации, связанные с будущей работой. Суть испытания состоит в том, чтобы оценить умение участвующих в часовом обсуждении работать в управленческой группе.

Третья деловая игра имеет своей целью оценку принятия претендентом решения по обсуждаемой проблеме. Дается задание с 8 периодами по 30 мин каждый. За это время испытуемый должен принять решение по таким вопросам, как ценообразование, производство товаров, капитальные вложения, кредиты и др.

Четвертая деловая игра предлагает претендентам, подготовить несколько писем разного содержания, например отказ, отмена ранее принятого решения, неприятная информация и т. д.

В пятой деловой игре группа претендентов готовит проект развития какого-нибудь направления производства. На подготовку проекта отводится 1ч, на доклад по проекту — 10—15 мин. Работу оценивают опытные эксперты.

Вторая процедура включает решение психологических тестов по выявлению у претендентов общих и вер бальных способностей, а также умения оценивать других лиц.

Третья процедура предполагает оценку каждого испытуемого его коллегами по группе. По такой оценке определяют, к какому из двух типов — лидер или коллега — относится претендент.

Заметим, что рассмотренные процедуры отбора кандидатов на ту или иную должность не единственные: существует множество вариантов.

В серии испытаний, которым подвергается претендент, последним является испытательный срок, в процессе которого непосредственно в рабочей обстановке проверяется обоснованность Сделанных ранее выводов о пригодности специалиста. Хотя специалист и зачислен в штат организации, на этом процедура его приема не завершена. Надо сказать, что она продолжается и по истечении испытательного срока.

Последним, окончательным этапом процедуры приема можно считать социальную адаптацию специалиста.

Согласно ст. 21, 22 КЗоТ РФ по соглашению сторон при заключении трудового договора (контракта) может быть установлено Испытание продолжительностью до трех месяцев, а в отдельных Случаях по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом — до шести месяцев.

При заключении трудового договора (контракта) целесообразно устанавливать испытательный срок для каждого работника, за Исключением тех работников, кому испытание не устанавливается. Перечень этих случаев содержится в ст. 21 КЗоТ РФ. К ним относятся следующие лица: лица, не достигшие 18 лет; молодые рабочие по окончании профессионально-технических учебных заведений; молодые специалисты по окончании высших и средних специальных учебных заведений; инвалиды Великой Отечественной войны, направленные на работу в счет брони; лица, принятые на работу в другую местность и при переводе на работу на другое предприятие, в учреждение, организацию.

Нередки случаи, когда, установив работнику испытание, к его Проведению относятся формально, игнорируя процедуру проверки, особенно если работник по внешним признакам справляется с работой. Иногда работнику начинают предъявлять претензии по истечении срока испытания, поскольку выясняется, что работник не может качественно выполнять работу. Одной из причин такой ситуации является некачественное испытание.

Во время испытания, а его процедуру следует четко определить, необходимо поставить перед претендентом конкретные задачи, затем перед окончанием испытательного срока оцениваются полученные результаты. Если работник не справляется со своими обязанностями, то его увольняют по ст. 23 КЗоТ РФ.

# 1.3. Роль администрации в адаптации персонала

Приняв работника, администрация должна создать такие условия, при которых его труд стал бы более производительным. Человек приходит в новую организацию, имея определенный опыт - жизненный и рабочий - и ожидания. Должен пройти определенный период времени, прежде чем он включится в новый коллектив. В этот период у работника вырабатывается определенное отношение к новому для него труду, то есть происходит социальная адаптация. Процесс этот крайне важен, и кадровая служба организации, а особенно администрация организации должна им управлять и должна его контролировать.

Адаптацию нередко определяют как процесс познания нитей власти, идеологии, принятой в организации, как процесс обучения, осознание ориентиров организации или ее подразделений.

На практике при найме на работу используют целый ряд способов для социализации работника:

1) предоставляется исчерпывающая информация о работе, с тем чтобы ожидания работника стали более реалистичными;

2) проводится специальное собеседование с разъяснением, какая работа в данной организации считается эффективной;

3) проводится собеседование о ценностях, принятых в данной организации;

4) проводится инструктаж по технике безопасности, по организации рабочего места и эффективным приемам труда и другие.

В эту систему включается и та информация, которую работник получает непосредственно в коллективе. Этой информацией, в результате которой работник узнает неписаные правила организации, кому принадлежит реальная власть, каковы шансы на рост оплаты труда, на продвижение и т. д., тоже нужно управлять.

Известно, что нормы, ценности, принятые в неформальных группах, должны соответствовать официальным целям и установкам организации, и это - одно из важных направлений деятельности кадровой службы.

Многие компании вырабатывают общекорпоративные программы набора и воспитания рабочей силы. Например, на заводах корпорации ЗМ работник сталкивается с первичной социализацией в первый же день работы. Как правило, работник приступает к своим обязанностям с понедельника или с первого дня месяца. Кадровая служба проводит четырехчасовую процедуру социализации. Начинается процедура с торжественного вручения удостоверения работника ЗМ, а также большого пакета брошюр и документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. Таким образом кадровая служба стремится создать для всех новичков атмосферу дружелюбия и доверия.

Среди брошюр, вручаемых новичку, "Ориентация работника", "Руководство для лидерства", "Справочник работника", "Правила поведения на предприятии" и др.

В брошюре "Ориентация работника" на восьми страницах изложены наиболее важные положения, составляющие кадровую политику компании. Это принципы найма работников; содержание социальных программ и программ индивидуальной помощи рабочим и служащим; направления профессиональной подготовки; программы повышения квалификации; политика фирмы против дискриминации работников по разным поводам и, использования служебного положения в личных целях; отношение фирмы к лицам, злоупотребляющим наркотиками, алкоголем, к носителям вируса СПИДа; содействие работникам ЗМ в случаях привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия и за его пределами.

Брошюра также включает правила использования различных режимов рабочего времени, правила охраны коммерческой тайны, перечень сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну, правила охраны технической документации корпорации и др.

"Справочник работника" содержит следующие материалы: краткая история корпорации; принципы ответственности менеджеров; разъяснение политики в отношении деятельности профсоюзных организаций; правила страхования и дополнительных выплат; разъяснение политики в отношении временных работников и совместителей; правила проведения сверхурочных работ; разъяснение политики по вопросам сокращений; правила охраны труда и техники безопасности; перечисление процедур оценки труда; правила перемещения работников на другие рабочие места; правила поддержания эффективных внутренних коммуникаций.

На предприятиях Германии введение в должность нередко проходит по следующей схеме. Подготавливается рабочее место для нового сотрудника. Проводятся его представление, а затем производственный инструктаж по четырехступенчатой методике. Первая ступень — работнику разъясняется значение его рабочего места в технологическом, производственном процессе предприятия.

Вторая ступень — работнику демонстрируют, как практически нужно выполнять каждый этап трудового процесса. Причем инструктаж проводится в таком темпе, чтобы информация максимально усваивалась. Например, известно, что из увиденного человек усваивает 30%, из услышанного — 20%, из увиденного и услышанного — 50%, а из сделанного им самим — 90%.

Третья ступень — эта работа под руководством инструктора, который должен обращать внимание на нецелесообразные трудовые приемы и навыки и помогать их исправлять.

Четвертая ступень — завершение инструктирования и разрешение работать самостоятельно.

На этом и завершается процесс вступления в должность. Он должен совпадать с истечением испытательного срока. К этому сроку кадровая служба обязана сделать вывод о том, подходит ли новый работник фирме.

По окончании испытательного срока заполняется оценочный листок, в котором фиксируются его результаты. В завершение изложения указанной методики повторим наиболее важные этапы процедуры: планирование новых должностей и подготовка новых рабочих мест, проведение тщательного инструктажа, подбор работников, способных провести этот инструктаж.

Как уже отмечалось, очень важно выработать систему ценностей фирмы. Приведем в качестве примера систему ценностей американской фирмы "Apple". Она включает следующие разделы: симпатия по отношению к потребителям; достижение целей; позитивный социальный вклад, индивидуальные достижения; дух коллективизма; качество труда; вознаграждение; хорошее управление.

Вот как выглядят некоторые разделы. Раздел "Достижение целей" формулируется так: "Мы ставим агрессивные цели и заставляем себя добиваться их осуществления. Мы признаем, что живем в уникальное время, считая наши изделия средством изменения труда и жизни людей. Это - приключение, и мы участвуем в нем вместе".

Раздел "Индивидуальные достижения": "Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого на более высоком уровне, чем по отрасли в целом. Только таким путем мы получим прибыль, необходимую нам для достижения других корпоративных целей".

Раздел "Позитивный социальный вклад": "Как корпоративный гражданин фирма стремится быть экономическим, интеллектуальным и социальным активом в тех сообществах, в которых МЫ работаем. Но в первую очередь мы надеемся сделать этот мир Местом, более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности человека, освобождают людей от тяжелой нудной работы, помогаем им и добиваемся большего, чем они Могли бы сделать в одиночку".

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия. Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспосабливаться только к первичному трудовому коллективу.Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

* анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости - профессиональная ориентация);
* прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
* введение новичка в коллектив;
* собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
* ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
* обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспосабливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов. Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.Основные задачи службы адаптации - разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом.Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации - снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний Уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

В заключение следует напомнить о том, что кадровые службы, администрация организации, включенные в процесс выработки стратегии организации, могут создать предпосылки для изменения качества работы, повышения эффективности производства, роста прибылей, значительного оздоровления работы организации.

# 2. Управление увольнением персонала

# 2.1. Основания для увольнения работников, условия

# требования причины увольнения

Увольнение работника — крайняя мера дисциплинарного взыскания согласно ст. 135 КЗоТ РФ (п. 3, 4, 7, 8 ст. 33 и п. 1 ст. 254). Но к увольнению работодатель нередко вынужден прибегать по другим причинам, указанным в остальных пунктах ст. 33 и 254.

При увольнениях часто возникают конфликты, которые влекут за собой массу негативных последствий. Можно ли их избежать, свести к минимуму? Да, такая возможность есть при условии строгого соблюдения законодательства об увольнениях.

Исследования, проведенные в нескольких странах мира, показали, что при увольнении, как правило, всегда возникает стрессовая ситуация, которая причиняет больший ущерб здоровью работодателя, чем увольняемому работнику, как бы в отместку за увольнение.

Право работодателя на увольнение по его инициативе ограничено. Очень часто ошибка, нарушение законодательства, прав увольняемого состоит в том, что работодатель не может точно определить момент, когда у него возникает право на увольнение, и тогда неизбежны нарушения и законодательства, и прав увольняемого. Нередко работодатель, думая, что такое право у него есть, увольняет работника, а потом в суде оказывается, что права на увольнение у него не было.

Следует иметь в виду, что право на увольнение возникает в точно определенный день. Оно существует строго определенное время и прекращается в строго определенный день за некоторыми исключениями.

Как правило суды восстанавливают работника тогда, когда работодатель превысил свои права при увольнении.

Как же не ошибиться при определении своих прав? Для этого необходимо представлять, как возникает право на увольнение. Право на расторжение контракта существует в двух видах: стадии общего обладания по отношению к любому работнику. Мы говорим: у работодателя есть право уволить работника, расторгнуть с ним трудовой договор (контракт). Вторая форма права — это право на увольнение конкретного работника. Так как это право ограничено, то по отношению к конкретному работнику, в конкретном правоотношении такое ограничение права заложено в гипотезе нормы, в юридических фактах ее составляющих. Нужно помнить структуру нормы.

Норма права, как правило, состоит из трех элементов: гипотезы, диспозиции и санкции.

Гипотеза — часть правила, которая указывает на условие ее действия, фактические обстоятельства, юридические факты, при наступлении или не наступлении которых норма вступает в действие. Гипотеза определяет и лиц, которые выступают в виде субъектов данного правоотношения.

Основная функция гипотезы — ограничить права, записанные в диспозиции, иначе она была бы не нужна. В гипотезе указываются факты, при наличии которых возникает право, обязанность указанные в диспозиции.

Исходя из этого, работодатель, работники отделов персонала должны точно представлять круг фактов, которые порождают право и какими доказательствами их можно подтвердить. Кроме того, нужно четко представлять форму факта, которая необходима для его признания.

Диспозиция - часть правила, в которой перечисляются права и обязанности в отношении, которое регулирует норма.

Санкция - часть правила, которая содержит меры наказания, применяемые при его несоблюдении. Напомнив эти простые истины, рассмотрим методики увольнения.

Увольнение по инициативе работника

Увольнения происходят и по инициативе работников. Отделы персонала обязаны провести их грамотно. Если работник подал заявление об увольнении, работники отдела персонала должны выяснить причины. Нередко это связано с недостатками организации.

После встречи с работником, подавшим заявление, полезно встретиться с его начальником, коллегами по работе. Такой план более целесообразен!, чем тот, при котором рекомендуют вначале встречаться с коллегами по работе. Выяснив причину увольнения, ее можно устранить и тем самым изменить решение работника об увольнении.

Увольнение по инициативе администрации

Для безошибочного увольнения необходимо составить письменный план увольнения, который будет включать действия по созданию и закреплению юридических фактов, требуемых гипотезой нормы.

Перечислим юридические факты, которые порождают право на увольнение по каждому пункту.

Увольнения по сокращению штатов по п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ

Для увольнения по этому основанию нужна совокупность следующих фактов.

1. Приказ о сокращении численности или штата.

2. Письменное персональное предупреждение работника о предстоящем сокращении не менее чем за 2 месяца согласно ст. 402 КЗоТ РФ.

3. При предупреждении работника об увольнении должно быть учтено преимущественное право на оставление на работе, предусмотренное ст. 34 КЗоТ РФ.

При сокращении численности или штата всех работников, из числа которых предстоит выбрать работника для сокращения, сравнивают по показателям, установленным в ст. 34 КЗоТ РФ. Тех, у кого оснований остаться на работе меньше, увольняют. Прежде всего работников сравнивают по двум показателям - производительности труда и квалификации. При необходимости сокращения штатов отделу персонала целесообразно составить таблицу (табл.3):

Таблица 3

Сравнение показателей производительности труда и квалификации работников организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Фамилии |
| Иванов | Петров | Сидоров | ... |
| 1. | Производительность труда | - | + | - |  |
| 2. | Квалификация работника | + | - | + |  |
| 3. | Семейные — при наличии двух или больше иждивенцев |  |  |  |  |
| 4. | Лица, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком |  |  |  |  |
| 5. | Работники, имеющие длительный стаж непрерывной работы на этом предприятии |  |  |  |  |
| 6. | Работники, получившие на данном предприятии трудовое увечье или профессиональное заболевание |  |  |  |  |
| 7. | Работник повышает свою квалификацию без отрыва от производства в высшем или среднем специальном учебном заведении |  |  |  |  |
| 8. | Инвалиды войны и члены семьи военнослужащих и партизан, погибших или пропавших без вести при защите страны |  |  |  |  |
| 9. | Изобретатели |  |  |  |  |
| 10. | Жены (мужья) военнослужащих, граждане, уволенные с военной службы, — по работе, на которую они поступили впервые после увольнения с военной службы |  |  |  |  |
| 11. | Лица, получившие или перенесшие лучевую болезнь и другие заболевания, связанные с лучевой нагрузкой, вызванные последствиями чернобыльской катастрофы, инвалиды, в отношении которых установлена причинная связь наступившей инвалидности с чернобыльской катастрофой, участники ликвидации последствий чернобыльской катастрофы в зоне отчуждения в 1986 — 1990 гг., а также лица, эвакуированные из зоны отчуждения и переселенные из зоны отселения; другие приравненные к ним лица |  |  |  |  |

Производительность труда многих работников может быть одинакова. Существует немало должностей, по которым определить ее различие бывает непросто, поэтому часто работодатель читает ее одинаковой. А вот одинаковых квалификаций не бывает. Квалификация включает три элемента: знания, умения, навыки. Прежде всего нет одинаковых знаний. Для того, чтобы определить различия нужно составить опросник на основе государственного образовательного стандарта по специальности.

4. Свидетельство отказа работника от перевода на другую работу, а также свидетельство предложения такой работы или того, что администрация не имела возможности его перевести.

5. Штатное расписание с указанием вакансий.

6. Письменное согласие профкома на увольнение в силу ст. 35 КЗоТ РФ.

7. Не прошло 1 месяца со дня получения согласия профкома па увольнение — ст. 35 КЗоТ РФ.

При сокращении кадров работодатель имеет право в пределах однородных профессий и должностей провести перестановку (перегруппировку) работников и перевести более квалифицированного работника, должность которого сокращается, с его согласия на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного работника. Нередко в организациях возникают споры по поводу заключения договора о полной материальной ответственности, и работнику за отказ объявляют дисциплинарное взыскание.

Если выполнение обязанностей по обслуживанию материальных ценностей составляет для работника его основную, трудовую функцию, что оговорено при приеме на работу, и в соответствии с действующим законодательством с ним должен быть заключен договор о полной материальной ответственности, отказ от заключения договора без уважительной причины рассматривается как неисполнение трудовой обязанности.

В случае отказа от заключения договора по уважительным причинам администрация обязана предложить ему другую работу. При отсутствии работы или отказе от нее работника его увольняют по п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ.

Следует также учитывать, что нельзя рассматривать как нарушение дисциплины отказ работника выйти на работу до окончания отпуска, так как законом не предусмотрено такое право администрации.

Увольнение при ликвидации организации — п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ

1. Работника обязаны персонально письменно предупредить о ликвидации предприятия под расписку не менее чем за два месяца — ст. 402 КЗоТ РФ.

2. Работодатель не позднее чем за два месяца до ликвидации организации должен довести до сведения местного органа службы занятости данные о предстоящем высвобождении каждого работника с указанием его профессии, специальности, квалификации и размера оплаты труда — ст. 402 КЗоТ РФ.

3. Если работнику нет 18 лет, работодатель обязан:

а) трудоустроить подростка;

б) получить согласие районной (городской) комиссии по делам несовершеннолетних — ст. 183 КЗоТ РФ;

в) получить согласие государственной инспекции труда субъекта Российской Федерации.

4. При увольнении беременной женщины или женщины, имеющей детей в возрасте до трех лет, одинокой матери или наличии у нее ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвалида до 16 лет работодатель обязан ее трудоустроить — ст. 170 КЗоТ РФ.

Обязательное трудоустройство уволенных женщин устанавливается и при окончании с ними срочного трудового договора. За период трудоустройства за ними сохраняется средняя заработная плата, но не свыше трех месяцев со дня окончания срочного трудового договора.

5. Работодатель обязан сообщить письменно о ликвидации органу, осуществляющему государственную регистрацию юридических лиц, который вносит в единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации — ч. 1 ст. 62 Гражданского кодекса России.

Увольнение вследствие обнаружившегося несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации — ч. 2 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Факт несоответствия занимаемой должности — работник полностью или частично не выполняет все или часть своих обязанностей или хотя бы одну из возложенных на него трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка.

2. Факт подтвержден решением аттестационной комиссии.

3. Работнику предложена в письменном виде другая работа, он отказался от перехода — тоже в письменном виде. Штатное расписание подтверждает, что работнику предложили все имеющиеся вакансии.

4. Есть согласие профкома на увольнение — ст. 35 КЗоТ РФ.

5. Не истек 1 месяц со дня поучения согласия профкома на увольнение — ст. 35 КЗоТ РФ.

6. Вины работника в невыполнении обязанностей нет.

7. Причина несоответствия — не достаточная квалификация. Она препятствует продолжению данной работы.

Увольнение при обнаружившемся несоответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья — ч. 2 ст. 33 КЗоТ РФ.

Здесь имеет место тот же набор фактов, что и в предыдущем примере. Состояние здоровья подтверждает заключение государственной службы медико-санитарной экспертизы о том, что работник не может работать на этой работе, состояние здоровья препятствует продолжению работы.

Увольнение вследствие систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором (контрактом) или правилами внутреннего трудового распорядка - ч. 3 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник нарушил дисциплину — не исполнил свои обязанности полностью или частично.

2. Обязанности, которые работник не выполнил полностью или частично, записаны в трудовом договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, в должностной инструкции, технических правилах (о должностной инструкции, технических правилах должно быть сказано в трудовом договоре или правилах).

3. Работник виновен в неисполнении обязанности, совершил нарушение умышленно или по неосторожности.

4. Работник второй, третий и т. д. раз не исполнил свои обязанности.

5. За предыдущее нарушение объявлено дисциплинарное взыскание на основании и в соответствии со ст. 135 КЗоТ РФ.

6. С работника затребовали объяснения во всех случаях нарушений. Если он отказался дать объяснение, то об этом составляется акт, ст. 136 КЗоТ РФ.

7. С момента наложения первого взыскания прошло не более одного года (ст. 136 КЗоТ РФ), а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности — не позднее двух лет со дня проступка.

8. С работника не снято первое взыскание,

9. Работник не находится в ежегодном отпуске, на больничном — ст. 33 КЗоТ РФ.

10. С момента совершения второго нарушения, за которое собираются его увольнять, не прошло 6 месяцев, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности — не более двух лет со дня его совершения, а со дня его обнаружения — 1 месяца — ст. 136 КЗоТ РФ.

Кроме перечисленных фактов следует иметь в виду, что при увольнении за дисциплинарные проступки администрация должна их при наложении учесть:

1) тяжесть совершенного проступка;

2) обстоятельства, при которых он совершен;

3) предшествующая работа и поведение работника;

4) отношение его к труду (ст. 135 КЗоТ РФ).

Администрация обязана учитывать соответствие дисциплинарного взыскания тяжести совершенного проступка — ст. 136 КЗоТ РФ. Если уволенный работник обратится в суд с иском о восстановлении на работе и суд придет к выводу о том, что поступок действительно имел место, но увольнение произведено без учета его тяжести и других обстоятельств, суд может восстановить работника на работе, признать увольнение произведенным с превышением администрацией своих прав.

Другое общее правило, относящееся, к увольнениям за нарушения. Суды обязаны при рассмотрении иска о восстановлении на работе проверить правильность наложения всех дисциплинарных и общественных взысканий, положенных администрацией в основу приказа об увольнении, независимо от того, заявлялись ли истцом требования о признании их необоснованными.

Увольнение за прогул по ч. 4 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник совершил прогул — отсутствовал на работе в течение всего рабочего дня (прогул — это отсутствие работника на работе). Он может быть совершен по уважительным и неуважительным причинам. Доказательством этого факта является запись в табеле и свидетельские показания.

2. Прогул без уважительных причин.

3. С момента, когда стало известно о прогуле, не прошло 1 месяца, с момента совершения прогула не прошло 6 месяцев — ст.136 КЗоТ РФ.

4. Работник не находится в ежегодном отпуске или на больничном — ст. 33 КЗоТ РФ.

Увольнение за отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня по ч. 4 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник отсутствовал на работе в течение более трех часов. Например, три часа десять минут в течение рабочего дня. Доказательством этого факта являются свидетельские показания.

2. Отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин.

3. С момента, когда стало известно о прогуле, не прошло 1 месяца, с момента совершения прогула не прошло 6 месяцев — ст. 136 КЗоТ РФ.

4. Работник не находится в ежегодном отпуске или на больничном— ст. 33 КЗоТ РФ.

Увольнение вследствие неявки на работу по болезни — ч. 5 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник временно нетрудоспособен и по этой причине не выходил на работу больше 4 месяцев подряд.

2. Причина заболевания не предусматривает более длительный срок сохранения работы.

3. Получено согласие профкома на увольнение — ст. 35 КЗоТ РФ.

4. Со дня получения согласия профкома не прошло 1 месяца.

5. Работник не вышел на работу в день увольнения.

Увольнение вследствие восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу — ч. 6 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник восстановлен на работе решением Комиссии по трудовым спорам, районным (городским) народным судом (ст. 201, 215 КЗоТ РФ).

2. Работнику предложена письменно другая работа, от которой он отказался.

3. Работник не находится в ежегодном отпуске, на больничном — ст. 33 КЗоТ РФ.

4. Штатное расписание подтверждает, что работодатель предложил все имеющиеся вакансии.

Увольнение за появление на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсического опьянения - ч. 7 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник появился на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения. Появление на работе означает появление в рабочее время в месте выполнения трудовых обязанностей или не на своем рабочем месте, но на территории организации либо объекта, где по поручению администрации работник должен выполнять обязанности.

2. Нетрезвое состояние работника либо наркотическое или токсическое опьянение может быть подтверждено как медицинским заключением, так и другими видами доказательств, которые будут соответственно оценены судом, — это может быть акт о появлении на работе в нетрезвом состоянии, составленный двумя и более работниками, (п. 37 Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г. № 16 "О некоторых вопросах применения судами Российской Федерации законодательства при разрешении трудовых споров" (в ред. от 21 декабря 1993 г., с изм. от 25 октября 1996 г., 15 января 1998 г.)

3. С работника затребовано письменное объяснение — ст. 136 КЗоТ РФ.

4. С момента проступка не прошло 6 месяцев, а с момента обнаружения нарушения не прошло 1. месяца — ст. 136 КЗоТ РФ.

Увольнение за совершение по месту работы хищения по ч. 8 ст. 33 КЗоТ РФ.

1. Работник совершил по месту работы хищение.

2. Похищено государственное или общественное имущество.

3. Хищение установлено вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания или применение мер общественного воздействия.

4. С момента хищения не прошло б месяцев, а по хищениям, выявленным в результате ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности, — не позднее двух лет со дня его совершения.

5. С момента обнаружения хищения не прошло 1 месяца. Месячный срок для применения такой меры исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда, а в остальных случаях — со дня принятия решения об административном взыскании либо о применении мер общественного воздействия.

Увольнение за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей руководителя или его заместителя по п. 1 ст. 254 КЗоТ РФ.

1. Работник не исполнил одну обязанность — это неисполнение признано грубым нарушением трудовых обязанностей.

2. Работник — руководитель организации, филиала, представительства, отделения, другого обособленного подразделения, имеющего свой текущий или расчетный счет, заместитель перечисленных руководителей.

3. Нарушение грубое. Как правило, грубость определяется по возможным или наступившим последствиям. Перечень грубых нарушений может быть установлен в Уставе или Правилах внутреннего трудового распорядка. Таким грубым нарушением можно считать невыполнение производственной задачи, записанной в контракте, и т. д.

4. С момента обнаружения нарушения не прошло 1 месяца, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске. Не прошло 6 месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности — не позднее двух лет со дня его совершения — ст. 136 КЗоТ РФ.

5. Работник не находится в ежегодном отпуске, на больничном.

6. С работника затребовано письменное объяснение.

7. В действиях работника есть его вина.

Увольнение работника за совершение виновных действий — п. 2 ст. 254 КЗоТ РФ.

1. Работник непосредственно обслуживает денежные или товарные ценности (прием, хранение, транспортировка, распределение и т . п.).

2. Работник совершил хищение, взяточничество, другое корыстное правонарушение как на работе, так и вне ее.

3. Работник находится в ежегодном отпуске или на больничном.

4. С работника затребовано письменное объяснение.

5. Работник виновен в нарушении.

Увольнение за совершение аморального проступка по п. 3 ст. 254 КЗоТ РФ.

1. Работник совершил аморальный проступок. Бесспорным аморальным проступком является психическое или физическое насилие над обучающимися.

2. Проступок работника несовместим с продолжением данной работы.

3. Работник по своей работе выполняет воспитательные функции. К ним обычно относят учителей, преподавателей, мастеров производственного обучения, воспитателей детских учреждений и др.

4. Работник не находится в ежегодном отпуске, на больничном.

5. С работника затребовано письменное объяснение.

Увольнение руководителя за проступок, определенный в контракте, — п. 4 ст. 254 КЗоТ РФ.

1. Работник является руководителем предприятия.

2. Дополнительное основание прекращения контракта записано в контракте. Следует иметь в виду, что дополнительное основание для увольнения можно установить лишь для руководителей предприятий.

3. Работник совершил проступок, записанный в контракте.

4. Руководитель виновен в неисполнении обязанности, например в не достижении запланированного производственного результата.

Увольнение работника при нарушении правил приема на работу в государственные, муниципальные предприятия, учреждения и организации - ст. 254 КЗоТ РФ.

В этой статье КЗоТ не указывается вид предприятия, на которое приняты работники с нарушением установленных правил прима на работу. Поэтому это могут быть и частные предприятия.

К случаям нарушения правил приема относятся:

1) прием на работу лиц, лишенных приговором суда права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью в течение назначенного судом срока;

2) прием на работу, связанную с материальной ответственностью, лиц, ранее судимых за хищения, взяточничество и иные корыстные преступления, если судимость не снята и не погашена;

3) прием на работу служащих, состоящих между собой в близком родстве или свойстве, если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому, кроме случаев, когда согласно действующему законодательству наличие близкого родства или свойства не является препятствием к заключению трудового договора (контракта).

При увольнениях следует иметь в виду, что закон в целях предотвращения фактов незаконного увольнения устанавливает специальные меры — на организацию возлагается обязанность возместить ущерб, причиненный работнику. Должностное лицо, виновное в незаконном увольнении, обязано возместить ущерб, причиненный организации в связи с оплатой за время вынужденного прогула. Такая обязанность возлагается, если увольнение произведено в связи с явным нарушением закона или если администрация задержала исполнение решения суда о восстановлении работника на работе.

Размер возмещения ущерба согласно ст. 214 КЗоТ РФ не может превышать трех месячных окладов должностного лица.

Под явным нарушением закона понимаются следующие нарушения:

1) превышение прав;

2) увольнение без согласия соответствующего выборного профсоюзного органа, когда такое согласие является обязательным;

3) увольнение по основаниям, не предусмотренным законом;

4) перевод на другую работу или увольнение члена совета трудового коллектива без согласия совета трудового коллектива;

5) увольнение женщин в случаях, указанных в ч. 2 ст. 170 КЗоТ РФ, когда администрации было известно о наличии обстоятельств, исключающих возможность увольнения: а) увольнение беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет; б) увольнение одиноких матерей при наличии у них ребенка в возрасте до четырнадцати лет или ребенка-инвалида до 16 лет;

6) увольнение несовершеннолетних работников без согласия районной (городской) комиссии по делам несовершеннолетних — ст. 183 КЗоТ РФ;

7) увольнение или перевод не освобожденных от производственной работы председателей и членов профсоюзных органов, проф-группоргов, а также профорганизаторов с нарушением гарантий, предусмотренных ст. 235 КЗоТ РФ;

8) перевод работника без согласия на другую постоянную работу. Кроме перечисленных оснований для увольнения работников по инициативе администрации в ряде отраслей есть установленные другими законами и другие дополнительные основания (Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г. № 16 "О некоторых вопросах применения судами Российской Федерации законодательства при разрешении трудовых споров" (в ред. от 21 декабря 1993 г., с изм. от 25 октября 1996 г., 15 января 1998 г.).

Например, по Закону РФ "Об образовании" в ст. 56 установлено три дополнительных основания для увольнения педагогических работников.

Увольнение за повторное в течение года грубое нарушение устава образовательного учреждения подп. 1 п. 3 ст. 56 Закона об образовании.

1. Работник относится к категории "педагогических работ"

2. Работник в течение года повторно нарушил устав образовательного учреждения.

3. В уставе установлен перечень грубых нарушений, совершив которые работники могут быть уволены по этому подпункту

4. Работник виновен в неисполнении или некачественном выполнении своих обязанностей, записанных в уставе.

5. Работник не находится в отпуске, на больничном.

Увольнение за насилие над личностью обучающегося по подп. 2 п. 3 cm. 56 Закона об образовании.

1. Работник относится к категории педагогических работников.

2. Работник, в том числе однократно, применил метод воспитания, связанный с насилием над личностью обучающегося: психическим, физическим. Физическое насилие — нанесение обучающемуся телесных повреждений, побои, насильственные действия, причиняющие обучающемуся значительные физические, психические страдания. Психическое насилие — нефизическое воздействие, направленное на запугивание, оскорбление, унижение чести и достоинства, угрозы насилия.

Увольнение за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения - подп. 3 ч. 3 ст. 56 Закона об образовании.

Увольнение по этому подпункту сходно с увольнением по п. 7 ст. 33 КЗоТ РФ — основания для увольнения одинаковые, поэтому особенностей в этом основании нет.

Кроме перечисленных общие основания для увольнения изложены в ст. 29 КЗоТ РФ.

Правила расторжения трудового договора по инициативе работника изложены в ст. 31, 32 КЗоТ РФ.

Статья 37 КЗоТ РФ устанавливает правила расторжения трудового договора (контракта) по требованию профсоюзного органа.

В заключение следует отметить следующие принципы, которыми целесообразно руководствоваться при увольнениях:

1. При увольнениях нужно не забывать этические правила.

2. Увольнение должно быть справедливым.

3. При увольнении ни в коем случае нельзя порочить честь и достоинство граждан, допускать оскорбления.

4. Увольняемым работникам нужно всеми средствами, которые есть в распоряжении отделов персонала, постараться помочь трудоустроиться.

5. Увольнение должно быть законным.

6. Увольнение должно быть целесообразным.

7. При увольнении нужно быть особенно внимательным к человеку.

Высвобождение персонала независимо от причин высвобождения должно быть экономически целесообразным и социально эффективным. При высвобождении персонала рекомендуется соблюдать следующие правила:

1) сокращение должно осуществляться с привязкой к рабочим местам, то есть сокращение должно коснуться тех работников, места которых сокращают;

2) полезно избежать дополнительных затрат при сокращении, за исключением предусмотренных законодательством;

3) после сокращения не должно возникать последующих затрат.

На практике используют следующие варианты сокращения, широко рекомендуемые в различных учебниках:

1) прекращение найма на работу. Эта мера дает возможность за счет собственной убыли работников, а это примерно 5% общей численности персонала, трудоустроить высвобождающихся работников;

2) перемещение на другие свободные места излишней рабочей силы;

3) сокращение продолжительности рабочего времени. В этом случае излишняя численность будет ликвидирована за счет того, что потребуется большее количество работников. Существует несколько вариантов такого сокращения. Это отмена сверхурочных, перегрузки некоторых работников, перевод части работников на неполный рабочий день и т. д.;

4) отмена передачи заказов в другие организации, если эти заказы можно выполнить собственными силами, без потери связей, необходимых для организации;

5) введение укороченной рабочей недели. В Германии, например, продолжительность рабочей недели за последние 5 лет была снижена с 40 до 37,5 ч, а в некоторых отраслях достигла 35,4.

Практика показала, что 10% сокращения рабочего времени не ведет к новому набору рабочей силы. Оно в то же время приводит к уплотнению рабочего времени. Причем сокращение рабочего времени может осуществляться как со снижением оплаты труда, так и без него. Кроме этих распространенных мероприятий по сокращению персонала отдельные фирмы проводят и другие, например:

1) выплату денежных компенсаций при увольнении, равных 7— 10 месячным зарплатам (в зависимости от стажа работы и других показателей, которые устанавливает сама фирма);

2) досрочный уход на пенсию;

3) помощь работнику в подборе нового места работы и др.

# 3. Мероприятия по закреплению персонала в организации

Выработка и закрепление необходимого для организации поведения сотрудников через воздействие на основные мотивы их деятельности основывается на удовлетворении потребностей сотрудников через достижение ими целей организации и включает в себя следующие мероприятия:

* выделение показателей деятельности (результатов труда) для каждой должностной позиции и подразделения в целом;
* разработку системы заработной платы и премиальных (бонусов, опционов…) привязанной к индивидуальным и коллективным результатам труда, позволяющей контролировать со стороны организации результаты деятельности каждого сотрудника и справедливо поощрять и стимулировать производительный труд сотрудников;
* разработка системы коллективных и индивидуальных социальных льгот, дающей дополнительную привлекательность компании на рынке труда и повышающей удовлетворенность персонала компании при невысоких затратах.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности. В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Многие руководители, встав перед необходимостью поиска кадров - особенно на ключевые руководящие должности, - полагают, что привлечь высококвалифицированных специалистов можно только высокой зарплатой. Однако далеко не все компании имеют возможность предложить кандидату такой же уровень оплаты, как крупные стабильные организации. Чем же еще можно привлечь и оставит у себя в организации высококлассных специалистов? Здесь есть разные возможности.

Возможность быстрого роста, продвижения по службе. Динамично развивающиеся организации часто дают уникальную возможность сделать быструю карьеру (что предполагает последующий быстрый рост зарплаты).Возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля со стороны руководства. Современные компании стремятся освободиться от жесткого бюрократического регулирования деятельности каждого работника, они гибки и мобильны. Путь от принятия решения до его реализации на практике быстр и короток. Возможность увидеть результаты своих действий и предложений является довольно сильным стимулом, особенно для молодых, амбициозных, ориентированных на развитие работников.

Теплые, дружественные отношения. Для многих людей высокую привлекательность имеет климат командной работы (или дух «единой семьи»), когда каждый работник понимает, каков его вклад в общее дело, когда он видит, что успех общего дела зависит от усилий всех работников. Дух взаимопомощи, взаимоподдержки, тесные дружеские взаимоотношения могут явиться важным аргументом в выборе места работы для потенциальных кандидатов.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она «направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности». Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участка в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы, которые раньше называли «мелкими привилегиями». Однако, так как эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией, сейчас их называют дополнительными льготами. Исследование 1986 г. показало, что усредненная стоимость таких дополнительных льгот составила 36,6% всей зарплаты. При пересчете в доллары, стоимость таких дополнительных льгот на одного служащего составила 7842 долл. Сегодня само собой разумеется, что такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников, детские учреждения, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска после определенного количества лет работы.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди — льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники — немедленным получением наличных денег. В свете вышеизложенного, некоторые организации разработали систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. Хотя такая система выбора вознаграждения по принципу «самообслуживания в кафетерии» имеет явные достоинства, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например, страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного набора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем.

Очевидно, что работник в зависимости от условий своего положения имеет разные потребности в льготах. Такими условиями являются: возраст, состояние здоровья, семейное положение, размер семьи и т. д.

В некоторых организациях в связи с этим работникам предоставляется право самим выбрать из общего списка ограниченный набор услуг в зависимости от своих потребностей. Это так называемая система вознаграждения по принципу кафетерия.

В ряде компаний работникам каждые 9 лет разрешается брать отпуск на 1 год с правом работы на стороне: стажировка в научном институте, поездка за границу, преподавание, консультации с сохранением полной заработной платы по основному месту работы.

Гибкая система предоставления льгот отвечает потребностям большинства работников в разных странах.

Другая система дополнительной оплаты труда включает:

* премии управленческому персоналу;
* компенсационные выплаты при выходе в отставку;
* специальные премии менеджерам (вне зависимости от результатов работы);
* премии, зависящие от величины прибыли;
* доплаты за стаж работы и за повышение квалификации;
* продажа акций компании;
* оплаты без почасовых ставок.

Следующая система льгот включает:

* оплату расходов на повышение квалификации;
* прямое участие в прибылях или обороте;
* участие в капитале и сопредпринимательство;
* законодательные или добровольные социальные выплаты;
* обеспечение по старости, надбавки к пенсиям и страхование жизни;
* особый отпуск;
* предоставление квартир предприятия, путевок в дома отдыха;
* оплата туристических поездок;
* предоставление служебных автомашин.

Рис.3. Система расходов на кадры

Нередко фирма ведет учет систем оплаты труда конкурентов – 10-40 фирм и с ними фактически ведет борьбу за персонал. С учетом ситуации на рынке труда и определяются ставки заработной платы, а также дополнительные льготы (см. рис.3).

Расходы на содержание кадрового персонала, например в химической промышленности ФРГ, составляют до 25% в общем объеме затрат на производство.

Расходы делят на основные и дополнительные. Основные включают оплату по результатам труда. К дополнительным расходам относят целый комплекс расходов на социальную сферу: жилье, пособие, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т. д. Расходы на кадры можно представить в виде схемы (рис.).

Моральные нормы — это обязательный регулятор отношений в коллективе. Этот регулятор или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению его целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации.

Администрации важно знать, какие нормы сложились в коллективе. От их качества во многом зависит эффективность работы организации. Если администрация не будет регулировать моральные отношения, то процесс морального регулирования может складываться стихийно.

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточна сложна. Работодатель, наняв наемных работников, должен учитывать всю систему регуляторов, которая действует в организации.

Важнейшими из них являются следующие:

1) распоряжения работодателя;

2) трудовое законодательство;

3) моральные нормы;

4)традиции;

5) убеждения работников;

6) религиозные ценности, которые разделяют работники;

7) общечеловеческие ценности;

8) групповые ценности и др.

Под регулированием нередко понимают деятельность работодателя по управлению поведением наемных работников. Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, то заставляет работника воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, осуждая отклоняющееся поведение, пытается исправить ого различными методами.

Каждый руководитель, менеджер сознательно или нет использует определенный механизм социального регулирования — совокупность средств и методов, с помощью которых он направляет, координирует поведение наемных работником.

Важная роль в механизме социального регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала определяют цели, которые необходимо осуществлять. Затем создают нормативный правовой акт, с помощью которого можно добиться поставленных целей.

Далее создают условия реализации норм, включая социальный контроль за их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эффективные меры, которые бы чрезмерно не обременяли работника, не сковывали его инициативу.

Следует иметь в виду, что первый элемент нормативного регулирования — постановка целей — обладает самостоятельным значением. Будучи определенными, цели оказывают мотивационное воздействие на поведение человека, выступая ненормативным средством его регулирования.

Нормы всегда являются средством реализации идеалов, принципов, идеологии, то есть любая нормативная система отражает определенные взгляды какой-то группы людей.

Качество нравственной нормы, действующей в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой службы. Если в коллективе получат широкое распространение аморальные нормы, то организация существовать долго, а тем более эффективно, не сможет. Во-первых, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться. Во-вторых, будут нарастать конфликты внутри организации.

# Заключение

Современные условия развития предприятий в нашей стране таковы, что им приходится работать в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех её проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Условия деятельности любой фирмы все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на «светлое» будущее и т.п.

Логика борьбы за выживание в условиях остроконкурентного рынка вынуждает предпринимателей коренным образом менять свою стратегию. Решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим в разнообразных формах происходит движение к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов. К её основным чертам относится ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства.

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако, хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека почти полностью или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но даже и увеличились. При этом человек стал не только самым ценным "ресурсом" организации, но и самым дорогостоящим. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависит удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации. Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Значение человека в процессе производства подчеркивалось на протяжении всего научного подхода к управлению. В данной работе сконцентрировано внимание на вопросах эффективного управления людьми — трудовыми ресурсами организации, были рассмотрены вопросы планирования потребности в ресурсах, набора и отбора лучших для работы в организации. Также изучены вопросы управления увольнением персонала и разработаны мероприятия по закреплению персонала в организации.

Список использованной литературы

1. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. - Гамбург, 1992.
2. Бочкарев А. Мониторингу учат по Гегелю. // Эксперт. – 1999. - №47.
3. Браим И.Н. Этика делового общения. - Минск, 1996.
4. Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге века. - М., 1991.
5. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. - Киев, 1989.
6. Краснова В. Учиться увольнять настоящим образом. -Эксперт. -N 32, 1996
7. Лифшиц А.С. Основы управления персоналом. – Иваново, 1995
8. Любимова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. - М., 1992.
9. Магура М. И. Управление предприятием в условиях кризиса. /Директор. – № 10, 1997
10. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.
11. Миримский Л.Ю., Мозговой А.И., Пашкевич Е.К. Деловые отношения в предпринимательской деятельности. Курс деловой этики. - Симферополь, 1996.
12. Паркинсон С., Рустомжи М. Искусство Управления. - М., 1997.
13. Старобинский Э.Е. Менеджер и его время /Управление персоналом. – №4, 1997
14. Столиц В. Какой работник вам нужен?/ Консультант директора. -N3, 1997
15. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. - Симферополь, 1996.
16. Уткин Э.А. Профессия менеджер. - М., 1992.
17. Честара Дж. Деловой этикет. - М., 1997.
18. Фуколова Ю. Ловцы человеков. / Деньги. – № 41, 1997
19. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам/Финансовые Известия. – 15/05/97.
20. Фуколова Ю. Ни с места! Вы аттестованы./ Деньги. – № 37, 1997

##### Шрейдер Германи А. Руководить сообразно ситуации. -М.: Интерэксперт, 1994