Реферат

по курсу «Экономика труда в организации»

на тему: "**Современные микроэкономические проблемы управления трудом"**

**Вступление**

Внимание и интерес к развитию человеческих ресурсов и управлению трудом на микроуровне сегодня неуклонно возрастают. Одной из главных причин является исчерпание наиболее простых источников роста доходов во время рыночных преобразований. Сегодня многие предприятия столкнулись с различными кадровыми проблемами, сложностями с расширением производства из-за отсутствия соответствующих специалистов на национальном рынке труда, оттоком интеллектуальных ресурсов за рубеж. Именно поэтому постепенно приходит осознание необходимости развивать и обучать своих сотрудников, развивать систему накопления и использования их знаний, повышать эффективность управления трудом и имеющимися человеческими ресурсами. Вместе с тем, существует ряд нерешённых проблем, с которыми сталкивается почти каждое предприятие, которое предпринимает попытки поменять свое отношение к собственным человеческим ресурсам, внедрить и реализовывать разработанную систему управления персоналом. В связи с этим целью данной работы является сформулировать и рассмотреть наиболее актуальные проблемы в области управления трудом на уровне предприятия.

**1. Кадровый реинжиниринг**

Фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка структурно-функционального и персонального состава предприятия с целью улучшения главных показателей работы – стоимости, качества и скорости исполнения – возможно в рамках кадрового реинжиниринга. Он предполагает, в частности, введение новых регламентов и организационного порядка. При этом не обязательно устранение всех прежних управленческих инструментов. Проблема многих предприятий состоит в том, что они «застряли» между двумя различными способами функционирования. Многие из прежних способов управления перестали соответствовать своим задачам и постепенно выродились в ритуалы, новые не используются в полной мере. На более новых предприятиях нет проблемы преодоления прежних методов работы. Но широкое распространение получила перегрузка работников без компенсации им дополнительных трудозатрат. Все дополнительные функции выполняются тем же составом работников, что, безусловно, ведет к перенапряжению и потере рабочего тонуса, т.е. невыгодно со стратегической точки зрения.

Одним из важнейших инструментов кадрового реинжиниринга считается аттестация рабочих мест. В отечественной практике в настоящее время чаще всего аттестуется только техника безопасности, т.е. условия труда. В зарубежной же практике под аттестацией рабочих мест подразумевается комплексная оценка функций, выполняемых на конкретных рабочих местах, с учетом их роли в структуре целостного этапа выполняемых организацией функций.

Сегодня на предприятиях Украины рабочие места рассматриваются в отрыве от общего процесса, в который они включены. Поэтому имеют место распределение логически связанных операций между несколькими рабочими местами, дублирование обязанностей, наличие рабочих мест, лишь частично включенных в общий процесс функционирования, неравномерность нагрузки на разные рабочие места. Потеряна практика оценки трудозатрат, проведения хронометража и учета нагрузки. Поэтому каждая потребность в выполнении новой функции ведет к образованию нового рабочего места или к большей перегрузке работников. Но в обоих случаях не ведет к оценке требуемых затрат времени и упорядоченному перераспределению функций между работниками в соответствии с их компетентностью.

Часто проблема аттестации состоит в неполном представлении о компонентах, входящих в понятие «рабочее место», и ошибочной последовательности в выполняемых при его анализе процедурах. Аттестация должна пройти несколько этапов. Первый из них – нормирование, на котором производится измерение времени выполнения, результатов и качества работы. Сейчас же чаще других используется только один из способов нормирования, в котором за основу берутся только объемы выполняемой работы, но не ее качество. За нормированием следует аттестация рабочих мест, их паспортизация и тарификация. Чтобы освоить логически упорядоченную последовательность этапов необходимо обучение многих руководителей и обмен опытом между ними.

Одним из недостатков классической теории и практики управления, ориентированной на формализацию должностных функций с помощью должностных инструкций, является негибкость и жесткий характер распределения функций между подразделениями и между работниками внутри подразделений. Это приводит к тому, что ситуация постоянно опережает разработанные на длительное время организационные структуры и должностные инструкции. Они неминуемо отстают от требований условий хозяйствования и НТП, в значительной степени сдерживают прогрессивные процессы либо вообще перестают выполняться. Попытки своевременно пересматривать всю совокупность регламентирующих трудовую жизнь организации документов, как правило, не решают проблему, потому что это длительная и трудоемкая работа, к окончанию которой часто выясняется, что появляются все новые и новые обстоятельства, которые оказываются неучтенными. Поэтому чаще всего должностные инструкции на предприятиях имеют формальный характер, никем не исполняются, а круг реально исполняемых работниками обязанностей определяется некими неписаными правилами, договоренностями, обстоятельствами.

Альтернативные формализаторскому подходу решения предлагает программно-целевой подход. Согласно ему, действия всего предприятия в каждый момент времени направлены на достижение ограниченного числа вполне конкретных целей. Цели эти постоянно меняются, и в соответствии с этим меняется распределение функций между подразделениями и внутри подразделений. Перераспределение должностных обязанностей между работниками может определяться также появлением новых работников, изменением их квалификации, появлением новой мотивации или накоплением опыта. Человеческий ресурс оказывается «не зажатым в тисках» стандартных и неизменных требований должности, а свободным в проявлении по отношению к учитываемым факторам.

Принятие решения о том, какой из методов распределения функций и контроля за их исполнением найдет наиболее широкое применение должно основываться на анализе соотношения повторяющихся и изменяющихся функций и направлений деятельности. Наиболее распространенным методом для информационной подготовки такого решения является анализ деятельности (Job Analysis). Чаще всего конкретное рабочее место предполагает сочетание повторяющихся и изменяющихся функций. Соответственно их пропорции упор может делаться на то или иное соотношение стандартного контроля с помощью должностных инструкций и контроля посредством индивидуальных планов, периодических собеседований и оценок. В таких условиях должностным инструкциям отводится роль общего указания на место должности в системе управленческих диспозиций. Они призваны определять самые общие моменты в деятельности работников.

При программно-целевом управлении для достижения четко поставленной подразделению цели его коллектив действует как относительно самостоятельная единая команда, которая использует все имеющиеся в ее распоряжении ресурсы. Обязанности распределяются соответственно требованиям ситуации, определяются конкретные задачи, критерии и сроки их выполнения. На этой базе основывается оценка деятельности, оплата и премирование труда работников. Понятно, что при таком методе управления самое активное участие уже на стадии планирования работ, а также и в процессе их реализации должны принимать сами исполнители – рядовые работники подразделений. Зарубежный опыт показывает, что наиболее сложной в программно-целевом методе является разработка конкретных целевых показателей для каждого работника. Процедура их выработки должна проходить несколько этапов:

1. Для каждого работника определяется перечень главных обязанностей, среди которых выделяются регулярно осуществляемые специалистом функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый период, например, на квартал. При этом имеется в виду, что если исполнение целевых мероприятий может быть непосредственно проконтролировано и оценено, то для четкого понимания, контроля и оценки исполнения функций необходимо произвести их дальнейшую декомпозицию.

2. Определяется подотчетный работнику состав каждой функции (сфера ответственности работника). Каждый выделенный элемент функции выражается в конкретных социальных, экономических, статистических категориях (объем, сроки, качество, издержки и т.п.).

3. Для каждой категории выбирается показатель и конкретная единица его измерения (штуки, разы, дни, рубли, участники, проценты и т.п.).

4. По каждому из показателей устанавливается эталон, план, стандарт или образец. Эта база сравнения может быть задана в интервальной форме (от \_\_\_% до \_\_\_\_%, например) или в виде шкалы. Сравнение показанных работником результатов с этими эталонами (планом, стандартом и т.п.) позволяет определить, хорошо или плохо, очень хорошо или очень плохо, или средне и т.п. выполнено конкретное целевое задание.

5. В том случае, если в дальнейшем предусматривается количественное сведение оценок выполнения специалистом всех целевых работ и получения интегрированной оценки его деятельности, разрабатывается система переводных баллов, в которой учитывается различная размерность измерительных шкал показателей оценки и различная значимость стоящих за показателями элементов должностных функций.

Методика проведения периодической оценки и собеседования позволяет руководителю подобрать индивидуальный подход к каждому сотруднику. Это, предусматривает: делегирование полномочий, обучение и развитие персонала, стимулирование сотрудников к высокопроизводительному труду, эффективное планирование их деятельности. Собеседования с работниками постепенно занимают одно из ключевых мест в деятельности руководителей. Как показывают результаты последних исследований, популярность умений, входящих в собеседование, занимает одно из первых мест как у опытных менеджеров, так и у студентов бизнес-школ. В то же время в нашей стране этим методам уделяется относительно незначительное внимание по сравнению с исторически более ранними методами формализации производственных функций работников.

Накапливаемая информация о проведенных собеседованиях и результатах оценки сотрудника позволяют избежать при аттестации персонала и принятии важных кадровых решений таких характерных ошибок, как излишняя снисходительность или требовательность, личная предрасположенность, учет только последних событий, тенденция оценивать деятельность работника под влиянием и на основании общего впечатления (хорошего или плохого), производимого сотрудником, а не результатов его работы.

**2. Развитие и обучение персонала**

Под развитием персонала следует понимать систему мер, направленных на качественное улучшение профессионально-важных качеств работников. Вместе с тем, развитие персонала – это процесс, который требует управления со стороны как непосредственных руководителей, так и менеджеров по работе с персоналом. Если рассмотреть этапы такого управления, можно выделить:

1. диагностику актуального состояния работника;

Достигается несколькими методиками. Среди них: анализ производительности и качества работы, собеседование (интервьюирование) с работником, психологическое тестирование. Следует учитывать, что применимость теста как любого другого метода имеет свои границы. Например, тесты теряют в своей информативности в том случае, если их используют для измерения качеств сотрудников, работающих в организации достаточно длительное время и хорошо знакомых коллегам. Гораздо информативнее использование оценки качеств сотрудника его коллегами. Другое ограничение состоит в том, что не желательно применение тестов сотрудниками, не имеющими психологического образования. Если руководителю до конца ясны причины неудач подчиненного, он может рекомендовать подчиненному пройти аттестацию и в ее рамках процедуру психологического тестирования.

2) мотивирование работников на развитие и профессиональный рост;

3) определение стратегических целей развития;

Мотивирование работника на развитие и служебный рост – одна из важнейших работ как его непосредственного руководителя, так и менеджера по работе с персоналом. При удачном проведении указанной процедуры возможно значительный повышение как производительности подчиненного, так и его общая активизация: проявления инициативы и т.п. Данный этап может осуществляться совместно со следующим – постановкой целей развития. Необходимо в диалоге с работником выяснить насколько тот доволен своим нынешним социальным и служебным статусом, как подробно он представляет себе свое служебное будущее, связывает ли он его с получением дополнительного образования или считает себя достаточно подготовленным специалистом; как высоко по его оценке находится его собственный профессиональный «потолок». Важным аспектом установления приоритетов персонального развития работника является наиболее значимое для него направление – вертикальное или горизонтальное, то есть важна для работника карьера по управленческой «лестнице» или по профессиональной.

4) декомпозиция стратегических целей на промежуточные и соответствующие им показатели и этапы;

Совместно с работником должны быть выделены промежуточные этапы его развития и обязательства работника и руководителя по их достижению.

5) исполнение процедур развития;

Под исполнением процедур развития понимаются действия, направленные на всестороннее совершенствование профессионально важных качеств работника и выполняемые всеми сторонами этого процесса: самим работником, его руководством, службами, включенными в данный процесс; представителями сторонних организаций: преподавателями, психологами, социологами. Все они должны способствовать развитию как профессиональных знаний, умений и навыков, так и личностных качеств человека. Поэтому кроме обучающих процедур в развитие включаются тренинги личностного роста, командообразования; стажировки, наставничество, соревнования и конкурсы; участие в кадровом резерве; временное исполнение функций руководителя; участие в рабочих группах и кружках качества и т.п. В план таких мероприятий должны быть включены все лица, ответственные за проведение указанных мероприятий в организации.

6) контроль за достижением поставленных целей;

Текущий контроль за выполнением указанных процедур возлагается на представителей службы персонала. Периодический контроль могут осуществлять совместно работник и его непосредственный руководитель на периодических встречах.

7) коррекция процедур, целей и показателей.

На встречах руководителя и подчиненного, посвященных периодическому контролю за выполнением плана индивидуального развития работника, цели, показатели и процедуры могут корректироваться в соответствии с новыми обстоятельствами или уже достигнутыми результатами.

В целом процедуры развития могут оказывать мощное стимулирующее и упорядочивающее влияние на деятельность работника. Однако они требуют дополнительных усилий со стороны руководства, поэтому не всегда им принимаются. Многим руководителям кажутся не очевидными преимущества развития персонала в условиях рынка труда, когда всегда можно не прилагая дополнительных усилий привлечь к работе специалиста требуемой квалификации. Здесь содержится значительная ошибка, так как не учитывается групповой уровень достижений. Такие руководители исходят из представления об отдельном работнике как независимой единице производительности, не учитывая фактора слаженной работы команды. Однако команды иногда складываются годами. Другим моментом, который также часто не рассматривается, является определённый риск при подборе специалиста с внешнего рынка труда. Может через некоторое время оказаться, что этот сотрудник не подходит по каким-либо причинам для предприятия. Это значит, что предприятие понесло неэффективные затраты на поиск, подбор и адаптацию данного сотрудника, потому что требуется искать нового специалиста.

Обучение персонала – система форм обучающих воздействий с целью наделения работников той конфигурацией знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения их производственных функций.

В практике обучения практически всегда существует рассогласование между учебной программой и потребностями практики. Первым источником такого рассогласования является относительное отставание учебных программ. Это обусловлено объективными законами разработки обучающих курсов, когда любое новое явление, которое должны освоить обучаемые, сначала должно быть осмыслено методистами и превращено в учебный материал или учебное задание. Вторая причина рассогласования состоит в недостаточной сфокусированности любого учебного курса на нуждах конкретного обучаемого. Так как, обучение, как правило, проводится на групповой основе, в целом содержание учебного курса большее соответствует коллективным ожиданиям и потребностям учащихся. Но интересы и потребности отдельного обучающегося при этом страдают.

Указанные причины рассогласований могут нуждаются в устранении. С теоретической точки зрения направление преобразований понятны. Первая причина рассогласования – запаздывание материала обучения может быть устранена с помощью ускорения темпов внедрения нового материала. Еще более радикальным путем был бы опережающий характер введения нового материла и заданий в практику обучения.

Способами ускорения передачи новых заданий и учебного материала могут быть:

– интеграция обучения с практикой бизнеса и производства;

– анализ причин задержек нового материала и заданий;

– сокращение всех задержек;

– развитие функции прогнозирования потребностей в обучении.

Вторая причина рассогласования – обобщенность обучения – может преодолеваться с помощью:

– усиления индивидуализации обучения;

– диагностики проблем, решаемых с помощью обучения;

– методической помощи в развитии обучающих функций организаций, функционирующих в обществе;

– развития межорганизационных (отраслевых, паевых, кооперативных, ведомственных) тренинговых центров;

– развития функции планирования обучения в организациях;

– введения образовательных функций в структуру функций организации (концепция обучающейся организации).

Под интеграцией обучения с практикой бизнеса и производства понимается сокращение традиционной цепочки получения обучающих программ. В традиционной схеме новые задания и примеры находят своих учащихся через достаточно длительное для их устаревания время. Необходима более быстро работающая схема. В идеале сами носители практики должны стать разработчиками, распространителями и пользователями нового учебного материала. На этом пути имеются препятствия. Первое из них состоит в отсутствии мотивации у менеджеров к переосмыслению случаев, которые встречаются в их практике, и преобразованию их в учебные ситуации. Второе препятствие заключается в неумении видеть практику с точки зрения производства учебных задач. Наиболее вероятный путь преодоления указанных препятствий состоит в объявлении постоянно действующего конкурса на создание новых случаев, актуальных для современной практики.

Основная причина задержки нового материала и заданий коренится в самой природе обучения, когда основой обучения является опыт, т.е. нечто полученное из прошлого. Однако, современные подходы, например, в бизнес-образовании предусматривают обход указанной причины на основе развития моделирующих упражнений или конкретных ситуаций. При этом обучению подлежит сам метод принятия решений, работы в условиях неопределенности, характерных для современной бизнес-среды.

В условиях реально работающей организации можно достичь значительного сокращения задержек, если каждое совещание или рабочая группа будут в большей мере наполнены рефлексивным содержанием. Иначе говоря, разбор конкретных проблем организации и способов их решения можно дополнить выводами, ориентирующими людей на то, как они действовали и почему не добились успеха, а также что и как они будут делать, чтобы достичь успеха уже на следующем этапе работ.

Прогнозирование потребностей в обучении является функцией, производной от прогнозирования тенденций развития рынка. Во многих организациях обе эти функции поставлены далеко не на профессиональной основе. Однако если прогнозирование рынка носит интуитивный характер, прогнозирование обучения подменяется скорее фрагментарным и сиюминутным подходом. Тренинги планируются на основе имеющегося предложения партнерских тренинговых фирм. Вместе с тем, прогнозирование предполагает опережение тенденций развития. Это особая задача, требующая внимания руководителей организаций.

Второе ведущее направление усилий, связанное с преодолением обобщенности обучения, может осуществляться с помощью усиления индивидуализации обучения. Традиционное индивидуальное обучение весьма дорого стоит. Снизить этот показатель может компьютеризация – отдельное направление, требующее особого внимания. Большие возможности в индивидуализации обучения содержатся в развития сетевых технологий. Уже сейчас специалист, который в состоянии сформулировать свой познавательный запрос, может познакомиться через Интернет с требуемой информацией.

Необходимо учитывать, что обучение не может рассматриваться как решение всех проблем. Поэтому необходима выработка критериев, по которым различаются проблемы, решаемые с помощью обучения от тех, для решения которых необходимы другие методы.

На государственном уровне необходимо информирование предприятий о полезности внутрифирменного обучения. Предприниматели не пойдут на развитие подобной функции до тех пор, пока не убедятся в ее прибыльности. Для этого необходимо экономическое обоснование прибыльности обучающей функции организаций. В условиях ограниченности предыдущего направления можно решать сходную задачу путем создания паевых учебных центров. Но создание новых структур должно осуществляться не за счет государственного бюджета, а на коммерческой основе. Эта основа и покажет реальную выгодность или неэффективность такого проекта.

На организационном уровне необходимо усиление функции планирования обучения. Первым шагом на этом пути должно стать проведение мониторинга потребностей. В его центре должен стоять вопрос не о том, хотят ли сотрудники учиться, а о том, какие конкретные функции работники считают недостаточно развитыми из-за недостатка обучения. От результатов такого мониторинга может вырасти функция планирования обучения.

Обучаемость организации в целом зависит не только от обучения ее сотрудников, но и от некоторых ее дополнительных структурно-функциональных свойств. Обучается быстрее та организация, в которой путь от замысла до его воплощения короче и прямее, чем у остальных предприятий.

Повышению активности предприятий в организации процесса обучения персонала препятствуют несовершенство законодательной базы (более 50 законодательных актов), большие финансовые затраты и затраты времени на получение соответствующей лицензии, жесткая фискальная политика государства, которая ограничивает размер затрат на все виды обучения в размере 3% от фонда оплаты труда за отчетный период. Необходимо создание эффективного механизма взаимодействия государства и предприятий в области внутриорганизационной подготовки персонала, повышать активность предприятий в профессиональной подготовке кадров.

**Заключение**

Повышение конкурентоспособности персонала является важным условием эффективной хозяйственной деятельности любого предприятия. Зависимость состояния человеческих ресурсов от общей социально-экономической ситуации в стране является очевидной. Вместе с тем, при условии разработки и реализации специальных мероприятий определенное улучшение человеческих ресурсов достижимо и на организационном уровне. Среди направлений развития человеческих ресурсов на организационном уровне в современных условиях можно выделить несколько наиболее важных. Однако предприятия и организации сталкиваются со многими проблемами в управлении трудом и собственными человеческими ресурсами. Для решения рассмотренных проблем необходимо осуществить следующие мероприятия, которые прямо или косвенно будут способствовать повышению эффективности управления трудом на микроуровне:

1) разработать систему взаимовыгодного сотрудничества государства и предприятий с целью обобщения современных микроэкономических проблем управления трудом и формулировки наиболее эффективных подходов к их решению. Для реализации данной задачи требуется создание финансируемого на паритетных началах государством и предприятиями централизованного центра по оказанию консультационных услуг в области управления персоналом и обучению соответствующих специалистов современным технологиям в сфере управления человеческими ресурсами. Такой центр должен также проводить научные исследования по адаптации зарубежного опыта использования трудового потенциала для реалий украинской экономики;

2) на основе двустороннего сотрудничества между государством и предприятиями выпустить методические указания для расчета основных трудовых показателей для каждой отрасли хозяйствования с учетом её специфики, что будет способствовать эффективному осуществлению кадровой политики, усовершенствованию учета затрат на персонал и процесса распределения их на себестоимость продукции;

3) автоматизировать составление и предоставление отчетности по труду, тем самым освободить от непродуктивной «бумажной» работы сотрудников кадровых служб предприятий;

4) внедрить систему использования на консультативных началах опыта педагогов высших учебных заведений для применения его в практической деятельности предприятий;

5) стимулировать предоставление мест для прохождения практики студентами учебных заведений, что уменьшит затраты на подбор новых сотрудников и ускорит обновление персонала предприятия;

6) разработать прозрачные системы оценки персонала, которые бы учитывали реальный вклад сотрудника в достижение целей предприятия;

7) активизировать обмен опытом с аналогичными предприятиями в области решения проблем по управлению трудом;

8) внедрить более широкое и разнообразное использование информационно-коммуникационных технологий в деятельность предприятий;

9) внедрить индивидуальные программы обучения работников на предприятии и перейти на программно-целевой подход в определении функций сотрудников;

11) способствовать более детальному информированию сотрудников предприятия о процессе реализации запланированных тактических и стратегических целей;

12) осуществлять информирование со стороны государства о необходимости выявления и решения проблем управления трудом на микроуровне.

Таким образом, при условии разработки и реализации специальных мероприятий возможно решение многих проблем управления трудом на микроуровне.

**Литература**

1. Моргунов Е.Б. Организационное поведение. – М., 2004. // http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198018.html
2. Труды IV Международной научно-практической конференции аспирантов и студентов, 19–21 марта 2008 г., г. Симферополь / «Центр Стабилизации». – Симферополь, 2008. – 175 с.