**ТЕМА 1: ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

***1.1 ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ФУНКЦИИ***

В последние годы на российскую почву переносится западная терминология из сферы микроэкономики, менеджмента, индустриальной социологии. Примером этого могут служить категории "Персонал" и "Человеческие ресурсы".

Что касается термина "Человеческие ресурсы", то он для нашей экономики внове. Мы его даже смешиваем с понятиями "Трудовые ресурсы", "Трудоспособное население".

***Трудовые ресурсы*** - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике. Другими словами, трудовые ресурсы объединяют, во-первых, граждан в трудоспособном возрасте (мужчин в возрасте 16-59 лет, женщин - 16-54 года), за исключением льготных пенсионеров - лиц трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-59 лет, женщины - 45-54 года), а также неработающих инвалидов труда и войны I и II групп; во-вторых, граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

***Трудоспособное население*** - это часть трудовых ресурсов, представляющая совокупность граждан, преимущественно в трудоспособном возрасте, способных к участию в трудовом процессе. Трудоспособное население включает экономически активное население и экономически неактивное население, соотношение между этими двумя категориями определяется социальными, экономическими, демографическими, политическими условиями в стране целом, а также в том или ином ее регионе.

К***экономически активному трудоспособному населению*** относятся: занятое население и безработных.

Категория *«занятое население»* объединяет такие категории трудоспособного населения, как::

1) работающих по найму, в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу (службу);

2) самостоятельно обеспечивающих себя работой, в том числе предприниматели, лица, занятые индивидуально трудовой деятельностью, а также члены производственных кооперативов, лица, занятые в производстве материальных ценностей и услуг для личного потребления, если такое производство составляет значительный вклад в общее потребление семьи;

3) женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

4) избранных, назначенных или утвержденных на оплачиваемую должность, проходящих службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

5) трудоспособных граждан, обучающихся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах, а также проходящих очный курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях, включая обучение по направлению федеральной службы занятости населения;

6) работающих граждан других стран, временно пребывающие на территорию страны и выполняющие функции, не связанные с обеспечением деятельности посольств и министерств;

*Безработные -*- это трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней. Подходящей считается работа, которая соответствует профессиональной пригодности, прежней работе, состоянию здоровья, транспортной доступности рабочего места.

К ***экономически неактивному трудоспособному населению*** относятся лица в местах лишения свободы, а также временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе.

Категория *"Человеческие ресурсы*" - это более узкое понятие чем категория "Трудоспособное население". Эта категория характеризует трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне, а не в региональном масштабе, на макроуровне.

Человеческие ресурсы - совокупность работников в рамках определенных организационных единиц, обладающие следующими признаками:

1. Постоянство работы в рамках одного трудового коллектива, то есть относимое к списочному составу предприятия.

2. Участие в выполнении комплекса операций, присущих данной хозяйственной единице.

3. Наличие специальной профессиональной подготовки.

4. Изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций.

5. Наличие комплекса республиканских, региональных и внутрихозяйственных законодательных и юридических положений, определяющих характер управленческого воздействия со стороны субъектов управления.

Таким образом новопоявившийся термин "Человеческие ресурсы", по сути, тождественен нашему отечественному понятию "Кадры предприятия/организации".

Термин "Персонал" охватывает совокупность работников в рамках определенных организационных единиц и характеризует социально-психологические аспекты трудовой деятельности:

*во-первых*, наличие общеорганизационной цели деятельности;

*во-вторых*, существование разделения труда, основанного на специализации при выполнение работ (трудовых заданий) по достижению цели;

*в-третьих*, формирование структуры власти, иерархии полномочий и ответственности;

*в-четвертых*, установление правил и процедур, описывающих права, обязанности и функции каждого члена общности, а также правила и процедуры, касающиеся исполнения работы;

*в-пятых*, функционирование развитой коммуникативной сети;

*в-шестых*, распределение работников по рабочим местам в зависимости от объема и структуры человеческого капитала конкретной личности;

*в-седьмых*, формальные отношения между отдельными работниками в команде обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и т.п. и носят безличный характер (т.е. не зависят от того, кто выполняет работу);

*в-восьмых,* господство определенной формы собственности на средства производства и результаты совместной деятельности.

Итак, персонал предприятия/организации - это объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

Можно выделить различные виды персонала в зависимости от сферы его деятельности: *производственный, научный и научно-прпоизводственный, учебный персонал, персонал сферы искусств*.

Персонал независимо от сферы его функционирования выполняет ряд основных функций:

1. *Функция основной деятельности*. которая реализуется на основе организации всех социальных групп в единую кооперацию работников и направлена на получение результатов определенного количества и качества, на всемерно уменьшение затрат на единицу полученного результата с учетом диктуемых обществом ограничений.

2. *Социально-интегративная функция*, т.е. обеспечение соответствия общественных, групповых и индивидуальных интересов сотрудников, последовательное осуществление принципа справедливого распределения по труду, социального развития персонала.

3. *Управленческая функция*, т.е. целенаправленное регулирование

деятельности сотрудников, повышение их политической активности.

Универсальная потребность в менеджменте существует во всех видах бизнеса и в каждом виде человеческой деятельности. Человеческие, финансовые, сырьевые ресурсы и средства труда определяют возможности выполнения любой организацией своих функций.

Управление человеческими ресурсами представляет наиболее

сложную задачу для любого менеджера, поскольку:

а) люди отличаются друг от друга по своим физическим характеристикам, личностным особенностям, образованию, способностям, потребностям и т.д.. У организации нет потребности в людях в целом, а лишь в конкретной рабочей силе, которая способна выполнять конкретные функции. Например, аудитор и кассир не являются взаимозаменяемыми. Деньги, откуда бы их не получали, выглядят совершенно одинаково: банкнота определенного достоинства такая же как и другая банкнота того же достоинства. Компьютер определенной модели идентичен другому компьютеру той же модели;

б) человеческим ресурсам всегда необходимо определенное место, и их сложно приводить в движение. Финансовые и сырьевые ресурсы легче приводить в движение;

в) когда имеется перекомплект персонала, он легко может стать причиной снижения прибыльности организации. Если же избыток финансовых и сырьевых ресурсов, то всегда можно найти способ их использовать;

г) у человеческого ресурса есть своя собственная воля. Этот ресурс динамичен и иногда непредсказуем. Люди действуют сознательно: они могут быть неспособны выполнять определенную работу, они могут отказаться выполнять определенную работу, они могут не одобрять изменения, они могут принять решение покинуть организацию;

д) люди могут думать, они могут генерировать новые идеи, они могут инициировать события, они могут совершенствовать себя (или позволять себя совершенствовать).

**1.2 *ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА***

Персонал - это неоднородная совокупность людей. Он состоит из социально-экономических групп. Социально-экономическая группа представляет совокупность работников, обладающих каким-либо общим признаком ( например, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, личные симпатии, мотивы к труду и т.п.). По уровню кооперирования социально-экономических групп персонал может быть структурирован следующим образом: первичный (или контактный) персонал, вторичный, основной

Социально-экономическая группа персонала является неизбежной и естественной частью трудовой деятельности:

- менеджеры создают группы, чтобы добиться выполнения определенной работы в необходимом объеме, требуемого качества в срок. Группы порождают меньше идей, но с лучшей проработкой, со всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности;

- сотрудники сами естественным образом формируются в группы для защиты своих интересов, для удовлетворения своих потребностей.

Исходя из двоякой роли социально-экономических групп персонала, под *эффективностью группы персонала* следует понимать степень достижение цели группы и удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что состоят в этой организационной структуре.

Отсюда вытекает необходимость выявления и рассмотрения факторов, способствующих повышению эффективности команды, т.е. движущие силы, способствующие динамике результативности совместного труда и удовлетворенности от этого труда (Схема 7.1).

Схема 1.1. Основные факторы эффективности совместной деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурные факторы | Управленческие факторы | Результаты деятельности |
| Особенности решаемых задач | Стиль руководства | Достижение организационной цели |
| Характеристика группы работников  Внутренняя коммуникация | Организационная культура Мотивация и стимулирование | Удовлетворенность от принадлежности к данной группе |
| Окружающая среда | Внешняя коммуникация |  |

Принципы формирования эффективного первичного персонала по составу:

(1). Имеющиеся ресурсы группы соответствуют задачам, стоящим

перед ней;

(2). Наличие равновесия как профессиональных, так и внутригрупповых ролей в группе. Эффективность персонала зависит от того, насколько правильно его члены осознают и приспосабливаются к распределению своих человеческих ресурсов как в профессиональных ролях, так и внутригрупповых. Сотрудники действуют как одна команда: взаимозависимы друг от друга при решении организационных задач;

(3). Полный набор внутригрупповых ролей важен там, где имеют место быстрые изменения, а в более стабильных группах можно обойтись ограниченным набором этих ролей при совмещении одним сотрудником двух и более ролей;

(4). Сотрудники активно заняты поиском приемы и средств наилучшего достижения целей.

**1.3 *ПРЕДМЕТ КУРСА "УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ", СВЯЗЬ С ДРУГИМИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ***

Современная концепция распределения функциональных сфер в организациях предполагает выделение функции "Управление персоналом" наряду с функциями "Производство", "Финансовый менеджмент", "Эккаутинг", "Маркетинг", "Инновации". Однако при анализе деятельности в каждой из функциональных сфер выявляется специфическая особенность сферы "Управление персоналом": управление персоналом настолько эффективно, насколько успешно сотрудники каждой функциональной сферы используют свои знания, умения, навыки, способности и насколько полно они удовлетворяют свои потребности в деятельности для реализации стоящих перед ними целей. Другими словами, управление персоналом органически присутствует во всех сферах деятельности организации.

В *функциональном* отношении под **управлением персоналом** понимаются все задачи и решения, связанные с формированием, распределением и использованием персонала для достижения организационной целей:

1. Обеспечение привлечение, отбора и расстановки сотрудников в

соответствии с их квалификацией и сложностью работы.

2. Реализация возможностей развития персонала, повышающих эффективность его работы.

3. Поддержание корпоративной структуры, создающей положительный климат взаимоотношений в коллективе.

4. Выполнение юридических и социальных обязательств организации по отношению к персоналу, уделяя особое внимание условиям труда и качеству рабочей жизни.

Исходя из сказанного выше, в большинстве современных организаций деятельностью по управлению персоналом занимаются две группы сотрудников:

1. *Менеджеры-специалисты по персоналу* (функциональные кадровики), т.е. профессионально подготовленные к решению проблем по формированию и организации деятельности кадровых служб организации;

2. *Менеджеры - практики* в лице линейных/функциональных руководителей, которые включены в кадровую работу постольку, поскольку они ответственны за эффективное использование всех ресурсов, находящихся в их распоряжении. Они персонально ответственны за качество выполняемой работы, за состояние оборудования, а также следят за обучением, своевременным выполнением работ, профессиональным соответствием своих подчиненных характеру и содержанию исполняемых заданий.

Реализация функции управление персоналом на практике чревато умалением, а иной раз и злоупотреблением, роли руководителей линейных/функциональных подразделений в решении кадровых проблем в организации над ролью функциональных кадровиков, и наоборот. Например, возможно игнорирование функциональной экспертизы по кадровой политике функционального/линейного руководителя подразделения. Или, например, возможно делегирование менеджером-практиком безграничного права принятия решения по всему спектру кадровых вопросов профессионалу-кадровику.

Во многих организациях для достижения гармонии действий указанных групп сотрудников в осуществлении функции управления персоналом придерживаются так называемом ***концепции двойной/ совместной ответственности***. Основным содержанием этой концепции является положение, что ответственность за повышение эффективности использования человеческих ресурсов несут и менеджеры-практики и менеджеры-специалисты.

Менеджеры-специалисты, профессионально подготовленные для реализации кадровой работы, в тоже время не могут решать эти проблемы без посторонней помощи, поскольку не обладают необходимой детальной информации о специфике деятельности в функциональных сферах организации. Они в состоянии выполнять только часть задач по управлению персоналом, а, именно, разрабатывать общие условия (например, процедуры, системы, программы), способствующих эффективности функционирования персонала для достижения целей организации.

*Квалификационные характеристики/картыменеджеров по персоналу* отражают основные требования к специалисту, предъявляемые конкретной сферой деятельности на современном этапе общественного развития с учетом перспектив социально-экономического прогресса. Они описывают основные показатели, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник для успешного выполнения функций по управлению персоналом- знания, умения, навыки, личностные характеристики.

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, в современных условиях следующие четыре, на наш взгляд, играют ключевую роль: - *знание экономики и управления организацией* (теории, методологии и практики). Менеджер в организации должен иметь четкое представление о факторах экономического роста в своем подразделении и в организации в целом, что позволит ему глубоко понимать стоящие перед ним цели, разрабатывать и оценивать эффективность подсистем управления в организации;

- *профессиональные компетенции в управлении персоналом*. Основные элементы профессиональных знаний соответствуют основным составляющим управления персоналом - управление наймом и отбором персонала, управление организацией исполнения работы, управление развитием сотрудников, управление оценкой трудовой деятельности и вознаграждением, включая знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами консалтинга, администрирования;

- *лидерство и управление переменами*. Менеджеры должны обладать критическими для управленческого процесса качествами - определять направления развития подразделения или организации, формулировать цели, вырабатывать методы достижения целей и внедрять их, эффективно преодолевая сопротивление переменам. Для этого необходимы профессиональные знания в области анализа, планирования, организации, регулирования, контроля бизнеса;

- *способность к обучению и развитию*. Способность к обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для менеджеров различных уровней управления.

Менеджеры-практики, в свою очередь, знают гораздо больше о характере и содержании выполняемой работы, требованиях к ее качеству, потребностях и возможностях своего персонала, но у них отсутствуют профессионализм в области управления персоналом. Они реализуют те общие условия, которые подготавливают профессионалы.

Таким образом, достигается диалектическое единство, с одной стороны, професионализма в области работы с кадрами менеджеров-специалистов, с другой- знаний менеджерами-практиками специфики конкретной функциональной сферы в организации.

В *организационном* отношении ***управление персоналом*** охватываются все лица и институты, несущие совместную ответственность за работу с кадрами.

В качестве *учебной* дисциплины ***управление персоналом*** является важной составной дисциплиной учения об управлении производством со своим собственным объектом - персонал. Курс "Управление персоналом" должен дать основы знаний о развитии кадрового потенциала, навыки эффективного сотрудничества с менеджерами-специалистами.

Рыночную экономику характеризует прежде всего жесткая конкуренция, а ее могут выдержать только те организации, которые применяют режим жесткой экономии, в том числе в использовании человеческих ресурсов. Бюрократические методы решения кадровых вопросов становятся экономически и социально неэффективны. Кадровые проблемы нельзя решать на любительском уровне, как это мы делаем до сих пор. К этим вопросам необходимо подходить сугубо профессионально. Пока менеджеры-практики не осознают потребности в знаниях возможностей и результатов управления персоналом, они будут продолжать сталкиваться как с экономическими проблемами, так и психологическими трудностями, а нередко порождать их, совсем того не желая.

**ТЕМА 2. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

***2.1 МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

Организация как система состоит из трех основных подсистем: *технической, управленческой и человеческой*.

Техническая подсистема включает определенную последовательность работ, принятую технологию и ряд других переменных технического характера.

Управленческая подсистема включает организационную структуру, политику, процедуры и правила, систему вознаграждения и наказания, способы принятия решений и другие элементы, специально разработанные для эффективного содействия процессу управления.

Личностно-культурная подсистема связана с удовлетворением потребностей личности, с культурой, ценностями и нормами, действующими на предприятии.

Взаимодействие этих подсистем порождает соответствующее поведение работников, которое оказывает влияние на конечные результаты деятельности предприятия (Схема 2.1.).

Управление персоналом, в наиболее широком смысле слова, - это управление людьми, работниками, как одной из самых сложных и самых существенных подсистем любого производства.

До последнего времени само понятие “управление персоналом”в нашей управленческой практике отсутствовало. В России управление персоналом стало формироваться в начале 90х годов. По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом - сначала это были вопросы стимулирования труда и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась озможность выбирать место работы и вознаграждение, затем - индексация заработной платы в условиях высокой инфляции и, наконец, повышения производительности труда и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции.

Специалисты утверждают, что в настоящее время работник, не боясь быть уволенным, может использовать для работы всего 25% своего потенциала. Однако при осуществлении администрацией соответствующих мероприятий данный показатель может быть увеличен до 70-80%. Хорошее управление дает возможность получить новые выгоды от интеллекта и образования, даже эмоций (мотивации) работников в той же степени, что и от их рук.

Таким образом, выделение функции управления человеческой подсистемой организацией тенденция достаточно новая для российского менеджмента. Необходимость вычленения этой функции в самостоятельную обусловлена действием ряда факторов.

*Во-первых,* действием внешних факторов таких, как жесткая рыночная конкуренция во всех ее проявлениях, активизация деятельности профсоюзов, а также законодательное регулирование кадровой работы со стороны государства (установление равных возможностей при найме и отборе на работу, продвижении по службе, развитии сотрудников; регламентация условий оплаты труда, продолжительности рабочего периода, безработицы, пособий и т.п.).

*Во-вторых,* действием внутренних факторов таких, как высокая доля издержек на рабочую силу в стоимости продукции/услуг во многих отраслях экономики, увеличение численности работающих, возрастающая сложность производственно-коммерческой деятельности организаций, развитие организационной культуры.

Под *управлением персонала* в организации понимается комплекс управленческих воздействий (принципов, методов, средств и форм) на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций.

*Основной целью* работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

*Предметом* управления персоналом выступает изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в функционировании производственно-коммерческих систем.

Функции управления персоналом могут быть сгруппированы в две группы: *основные* и *обеспечивающие.*

Основные функции направлены на реализацию конкретных задач по наиболее эффективному воспроизводству человеческих ресурсов в организации. А обеспечивающие функции направлены на обеспечение условий для функционирования системы (реализации кадровых задач).

В свою очередь, основные функции могут быть разделены на общие (т.е. характерные для любого вида управленческой деятельности) и специальные (т.е. отражающие особенности конкретного вида управления.

***Общие*** функции управления персоналом - этио анализ, планирование, организация, контроль, регулирование.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, в управлении с персоналом реализуются одни и те же ***специальные функции*** вне зависимости от специфики деятельности: (а) найм и отбор персонала; (б) организация работы, исполнения, техника безопасности; (в) оценка исполнения, аттестация; (г) вознаграждение; (е) развитие персонала.

**Найм и отбор персонала.** Каждая организацияпривлекает необходимые для достижения ее целей сотрудников. Способы подбора могут быть различными в зависимости от характера и условий деятельности организации (например, призыв в армию, конкурсные экзамены в вузе, вербовка членов политических организаций).

**Оценка исполнения, аттестация**. Организация осуществляет оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей. Формы также многообразны как типы организаций: присвоение очередного разряда, повышение в должности, понижение в должности, повышение и понижение зарплаты и т.п.

**Вознаграждение**. Каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т.е. каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут,работая над достижением организационных целей.

**Развитие персонала.** Все без исключения организации проводят развитие своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести и навыки и умения в соответствие с этими задачами.

***Обеспечивающие функции*** управления персоналом включают:

1. Функцию кадрового обеспечения;

2. Функция научно-методического обеспечения;

3. Функция правового обеспечения;

4. Функция финансового обеспечения;

5. Функция информационного обеспечения.

Конкретные формы проявления и реализации найма и отбора персонала, организация работы, исполнения, техника безопасности, оценка исполнения, аттестация, а также вознаграждение и развитие персонала в каждой организации имеют свою специфику в зависимости от принятых *управленческих традиций и культуры организации*.

В настоящее время выделяют восемь типов современных организаций, различающихся по присущим им культуре, а, следовательно, по типу отношения организации к персоналу и кадровой работе. Это: культуры “оранжереи”; “собиратели колосков”; “огорода”; “французского сада”; “крупных плантаций”; “Лианы”; “косяк рыбок”; “кочующей орхидеи”.

**Культура “оранжереи”** характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой этих предприятий, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Эта система направлена на сохранение достигнутого.

**Культура “собиратели колосков”** - итог предприятия, в большинстве своем, мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая, Их структура анархична, функции распылены. Основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, они находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал, за исключением тех случаев, когда во главе фирмы стоит сильная личность, которая в состоянии заставить себя любить.

**Культура “огорода”** характерна для предприятий с пирамидальной структурой, построенной в соответствии с принципами тейлоризма. Для этих предприятий характерен патернализм трудовых отношений. Они стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений.

**Культура “французского сада”** - несколько измененный под влиянием американского опыта вариант культуры “огорода”. Распространена на крупных известных предприятиях (ИБМ), имеющих бюрократизированную структуру, где к людям относятся как к “винтикам”, необходимым для функционирования системы.

**Культура “крупных плантаций”** (Филипс) характерна для крупных предприятий, имеющих 3-4 иерархических уровня, Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям Среды, поэтому гибкость персонала всячески поощряется, Степень его мотивации достаточно высока.

**Культура “Лианы”** (Эппл) - это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

**Культура “косяк рыбок”** (группа АККОР) **-** это предприятия, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие свою структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной Среды. Им требуется физически и интеллектуально гибкий персонал.

**Культура “кочующей орхидеи”** присуща различным рекламным агентствам, консультационным фирмам и т.д., которые исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество занятых. Их цель - предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

Как доказывают современная теория и практика, наиболее динамичными являются культуры “крупных плантаций” и “лиан”.

Сегодняшние руководители кадровых служб предприятий в США и Европе единодушны во мнении, что начиная свою карьеру 20-30 лет назад, они не могли даже догадываться, какие возможности откроет их профессия не только для улучшения условий труда работников, но и в разработке стратегий, экономящих компании миллионы долларов, и в укреплении их конкурентных позиций на мировом рынке.

***2.2 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ***

Управление персоналом - это не набор функциональных задач и кадровых процедур, а комплексная деятельность, политика, увязывающая все аспекты кадровой работы со стратегией организации. Постановка основных целей кадровой политики, соответствующих стратегии предприятия, происходит в рамках определенного подхода.

В настоящее время можно выделить три основных подхода:

\* *Стратегический подход* привязывающий управление персоналом к долгосрочным стратегиям организации. Основная задача при его реализации заключается в том, чтобы создать такие условия, при которых у

персонала проявляется приверженность к высоким стандартам количества и работы;

\* *Системный подход* признает то, что организация является системой в рамках своего внешнего окружения. При реализации подхода менеджеры должны комбинировать социальные и технологические процессы с целью трансформации всего входящего и исходящего по отношению к среде;

\* *Практический* подход объединяет стратегический и системный подходы, таким образом, что практика и политика работы c персоналом зависит как от внешних так и от внутренних ситуаций, в которых работает организация.

Создавая философию предприятия, определяя его стратегические цели, во многом задаются и параметры системы управления персоналом (Схема 2.2.).

Схема 2.2.

Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Тип стратегии предприятия | Особенности стратегии найма | Особенности стратегии вознаграждения | Особенности стратегии  оценки | Особенности стратегии развития |
| 1. | Предпринимательская. | Поиск инициативных людей, способных рисковать, доводить дело до конца | Система поощрений на конкурентной основе, беспристрастное, по возможности, удовлетворяющая интересы работника | Оценка основывается на результатах, не слишком жесткая | Развитие личности неформально, ориентировано на наставника |
| 2. | Динамиче-ского роста | Поиск проблемноори ентированных, обладющих гибкостью в из- меняющихся условиях способных работать в тесном сотрудничестве с другими | Справедливое и беспристрастное | Основывается на четко оговоренных критериях | Акцент делается на качественном уровне знаний персонала |
| 3. | Стратегия прибыльно-сти | Возможно прекращение найма, отбор чрез-вычайно жесткий, акцент на профессионализм | Акцент на заслугах, старшинстве, представлениях о справедливости (утилитарные, роулсианские, рыноные) | Узкая оценка, ориентированная на результат, тщательно продуманная | Акцент на широкую компетентность в области поставленных задач |
| 4. | Ликвидационная | Найм маловероятен из-за сокращения штатов, в случае необходимости поиск сотрудников узкой ориентации, без особой приверженности к организации | Основана на заслугах, медленно растущая без дополнительных стимулов | Строгая, формальная основана на управленческих критериях | Основана на служебной необходимости |
| 5. | Циклическая | Поиск разносторон-неразвитых работников, профессионально мобильных, ориентированных на дальние перспективы. | Основана на заслуг, включает широкий спектр стимулов | Оценка ориентирована на результат | Предоставляются большие возможности для развития персонала, но очень жесткий отбор претендентов |

Основными традициями построения систем управления персоналом являются следующие:

1. *Патернализм* - персонал отделяется от разработки стратегий производственно-коммерческой деятельности и менеджер по персоналу выступает в роли защитника его интересов перед остальными управляющими.

2. *Человеческие отношения* - обеспечение эффективной системы взаимоотношений между работодателями и наемными работниками путем систем поддержания согласия;

3. *Административный контроль* - управление персоналом сводится к административным функциям и консультированию. Акцент делается на стандартизацию норм и условий.

4. *Профессионализм* - нельзя управлять персоналом на любительском уровне, необходимы профессионально подготовленные специалисты;

5. *Перспективность* в управлении персоналом - прогноз и учет динамики персонала в долговременных стратегиях организации.

***2.3* *МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

Наука и практика управления выработали систему способов (методов) воздействия на объект управления для достижения своей конечной цели. *Методы управления персоналом* - это совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по эффективному функционированию человеческого капитала в организации.

В системе методов необходимо различать (а) ***методы науки управления персоналом,*** под которыми следует понимать совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления персоналом; (б) ***методы непосредственного управления персоналом***, т.е. совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления персоналом на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого потенциала.

***Методы науки управления персоналом*** объединяются в две группы: *первая -* *общенаучные методы познания*, которые применяются практически во всех теоретических исследованиях. К данной группе относятся метод материалистической диалектики, научная абстракция, логический и исторический методы отображения действительности в мышлении, анализ и синтез, индукция и дедукция и т.д.

Вторую группу методов науки управления персоналом образуют *специальные методы познания* - особенные и единичные. Специальные методы науки управления карьерой объединяют:

1) *методы сбора первичной информации* (наблюдение, изучение мнений, анализ документов, интервьюирование, анкетирование, эксперимент, сбор статистических данных, оценка конкурентоспособности рабочей силы и др.) и *методы первичной обработки конкретных данных об управлении* (относительных и средних величин, группировок, индексов, цепных подстановок, балансовый метод);

2) *методы изучения, оценки и обобщения* полученной информации с целью выработки и принятия управленческого решения. Это - системный анализ, линейное программирование, экономико-статистические методы, экономико-математическое моделирование, экспертиза, вероятностные и др.);

3) методы стратегического анализа и прогноза. В нынешних российских условиях применимы такие методы (с учетом адаптации их к рынку труда): матричное моделирование (матрица Бостонской консультационной группы - БКГ, многофакторная портфолиоматрица «Дженерал Электрик», экспортно-ориентированный стратегический маркетинговый анализ - ЭСМА), мозговая атака, синектический метод, контрольных вопросов, методы коллективного блокнота, морфологический анализ, метод "Делфи" и др.

***Методы непосредственного управления персоналом*** опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего человеческого капитала. Среди этих методов различают методы прямого и методы гибкого воздействия.

***2.4 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

Управление персоналом - многофункциональный процесс с заданной целью, задачами, планируемыми конкретными результатами: оно дает устойчивый эффект, если на всех этапах оно целенаправленно и функционирует как система, в которой отдельные элементы не только развиты, но и скоординированы в их воздействии на объект управления;

Экономическая категория эффективности выражает производственные отношения, выступающие в форме связи между полученным эффектом и затратами, отражает совокупность процессов и явлений, характеризующих качество управления персоналом. Эффективность управления персоналом - это результат различных видов деятельности по управлению процессами формирования, распределения и использования человеческих ресурсов организации, обеспечивающих достижение стоящих перед объектом управления целей при наименьших затратах.

***Экономическая эффективность управления персоналом*** F(t) определяется соотношением финансовых затрат Z(t) и результатов P(t), обеспечивающих требуемую н>\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_и в рамках субъекта управления. Тогда, разность между финансовыми результатами и затратами от управления персоналом на каждом его t-том этапе (на каждом t-том шаге расчета) есть не что иное как, поток реальных денег или абсолютная коммерческая эффективность управления:

Fi(t) = Pi(t) - Zi(t).

Показатель относительной экономической эффективности Ui(t) определяется при сопоставлении величины абсолютного конечного результата к затратам на управление и отражает уровень доходности управления персоналом в организации:

Pi(t)

Ui(t) = .

Zi(t)

В свою очередь, финансовые затраты Zi(t) включают, во-первых, расходы на разработку и функционирование системы управления персоналом Оi(t); во-вторых, стратегические капиталовложения Si(t):

Zi(t) = Оi(t) + Gi(t).

*Финансовые затраты на разработку и функционирование системы управления* персоналом *Оi(t)* можно определить с помощью формулы приведенных затрат:

Оi(t) = Sт + 0,1 х А х Sе + Еn х Sе,

где: Sт - текущие (эксплуатационные) затраты для осуществления управленческой деятельности на внутреннем рынке труда; Sе - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией управленческих решений; А - годовой процент амортизации; Еn - коэффициент сравнительной эффективности.

*Текущие затраты для осуществления управленческой деятельности на внутреннем рынке труда* включают (Sт): основную и дополнительную заработную плату персонала системы управления персоналом в организации; отчисления на соцстрах; расходы на командировки (в т.ч. на содержание легкового транспорта); канцелярские и типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы; расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация и т.п.); расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ, оргтехники; расходы на подготовку, повышение квалификации персонала системы управления персоналом; а также прочие расходы (такие, как стоимость услуг сторонних организаций, плата за фонды в бюджет и т.п.).

*Единовременные затраты на разработку и функционирование системы управления* персоналом *(Sе)* включают затраты на НИОКР (S’е); капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (S»е); сопутствующие капитальные вложения в управление персоналом, вызванные осуществлением мероприятий (S’»е); затраты на карьерное развитие персонала (S»»е).

Размер затрат на НИОКР S’r определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы выполняются силами региональных субъектов рынка труда, то затраты следует определять:

S’е = S х М х Кd x Кс + Sр,

где: S - месячный оклад работников, занятых НИОКР, руб; М - количество месяцев работы в году работников, занятых НИОКР; Кс - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование; Кd - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; Sр - прочие расходы, связанные с разработкой и внедрением результатов НИОКР.

*Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (S»е),* следует определять по формуле:

S»е = Ктсу + Ктмн + Ки + Кср + Кпк + Кос - Кв,

где: Ктсу - затраты на приобретение вычислительной и организационной техники; Ктмн - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления; Ки - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря; Кср - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию системы управления карьерой; Кпк - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников системы управления карьерой для работы в условиях после внедрения мероприятий; Кос - затраты на пополнение оборотных средств;

Кв - сумма реализации высвобожденных технических средств управления в результате внедрения результатов НИОКР.

*Cопутствующие капитальные вложения в управление* персоналом*, вызванные осуществлением мероприятий (S’»е),* включают затраты на приобретение или изготовление основных (Os) и оборотных фондов(Ob).

*Затраты на карьерное развитие персонала* (S»»е) включают затраты на содействие карьерному развитию работников в организации R1 (например, рекламу/пропаганду), ценовые или неценовые стимулы карьерного развития персонала для работодателей R2 (например, налоговые льготы и дотации предпринимателям при развитии рабочей силы; выделение средств целевым назначением на повышение конкурентоспособности определенных групп работающих, т.п.), поддержание эффективного предложения рабочей силы R3 (например, затраты на повышение образовательной, профессиональной, территориальной мобильности работников, т.п.), рыночные исследования R4, прочие R5 (например, затраты на перераспределение наличного объема работ - стимулирование досрочного выхода на пенсию прекращение найма иностранной рабочей силы; создание рабочих мест гибких форм занятости и т.п.).

В состав *стратегических капиталовложений в управление персоналом* необходимо включить: (1) вложения в мощности S1, т.е. стоимость зданий, оборудования для обеспечения требуемой мощности образовательных учреждений, сети распределения и перераспределения рабочей силы, маркетинга, НИОКР, т.п.; (2) вложения в стратегию S2, т.е. затраты на стратегический анализ, планирование, регулирование, организацию, контроль, а также на формирование обеспечивающих систем управления карьерой; (3) вложения в потенциал субъекта управления персоналом S3, т.е. наем и обучение персонала, приобретение технологии, затраты на создание функциональных служб, т.п. В силу сказанного выше стратегические капиталовложения в управление карьерой могут быть формализованы в следующем виде:

Gi(t) = (0,1 х А + Еn) х (S1 +S2 + S3),

где: А - годовой процент амортизации; Еn - коэффициент сравнительной эффективности.

***ТЕМА 3.* ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Принципы управления персоналом в управленческой литературе обычно классифицируются в две группы:

*1 группа*. ***Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:***

1.1. Принцип *обусловленности функций управления персоналом целями производства.* .

1.2. Принцип *первичности функций управления персоналом*.

1.3. Принцип *оптимального соотношения управленческих ориентаций.*

1.4. Принцип *экономичности.*

1.5. Принцип *прогрессивности.*

1.6. Принцип *перспективности*.

1.7. Принцип *комплексности.*

1.8. Принцип *оперативности.*

1.9. Принцип *оптимальности.*

1.10. Принцип *научности.*

*2 группа*. ***Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:***

2.1. Принцип *концентрации.*

2.2. Принцип *специализации*.

2.3. Принцип *параллельности.*

2.4. Принцип *адаптивности* или гибкости.

2.5. Принцип *преемственности.*

2.6. Принцип *непрерывности.*

2.7. Принцип *прямоточности.*

**ТЕМА 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ ОЦЕНОК ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**4.1 *ПОНЯТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА***

**Трудовой потенциал** - это интегральная характеристика совокупности способностей к труду, которая определяет возможности как отдельного работника, так и совокупного работника по их участию в трудовой деятельности.

Трудовой потенциал формируется на различных уровнях совокупного работника:

- *трудовой потенциал работника*, т.е. способность совокупности способностей отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов. Иначе говоря, трудовой потенциал работника -

это его возможность, трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда;

- *трудовой потенциал организации*, т.е. способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий ционных условий ленный конечный результат. Иначе говоря, трудовой потенциал предприятия - это совокупная дееспособность персонала, ресурсные возможности списочного состава предприятия исходя из физических возможностей, возраста, знаний:

Фп =Фк -Тнп= Ч х Д х Тсм,

где: Фп - совокупный потенциальны фонд рабочего времени предприятия; Фк - величина календарного фонда рабочего времени; Тнп - нерезервообразующие неявки и перерывы в работе; Ч - численность работающих; Д - количество дней работы в периоде; Тсм - продолжительность рабочего дня в часах;

- *трудовой потенциал общества*, т.е. потенциальная трудовая дееспособность общества, его ресурсы труда. Трудовые ресурсы - это носитель трудового потенциала общества. Показатель трудового потенциала общества может быть формализован следующим образом;

Фпо = ∑ Ч х Тр,

где: Тр = (Рд х tрв) - законодательно установленная величина времени работы по группам работников в течение календарного периода; Рд -количество рабочих дней в периоде; tрв -установленная продолжительность рабочего дня в часах; Ч - численность населения способного участвовать в общественном производстве.

Основные *задачи* управления персоналом в формировании и использовании трудового потенциала организации:

1. Выявление наиболее существенных структурных сдвигов в профессиональном составе и квалификационном уровне работников, вызываемых научно-техническим прогрессом и способствующих удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах;

2. Определение проектной величины трудового потенциала организации состава высвобождаемых работников в результате изменения структуры производства, внедрения достижений научно-технического прогресса;

3. Выявление дополнительной потребности организации в квалифицированной рабочей силе по группам ведущих профессий;

4. Определение наиболее рациональных источников обеспечения дополнительной потребности в рабочей силе и ее подготовка в различных звеньях системы обучения;

5. Оптимизация потребности в рабочей силе;

6. Расстановка подобранных кадров по рабочим местам в соответствии с трудовым потенциалом сотрудников;

7. Организация и развитие системы, способствующей повышению мобильности рабочей силы и росту трудового потенциала организации;

8. Создание условий, способствующих более полному и эффективному использованию потенциальных возможностей каждого сотрудника в организации;

9. Совершенствование комплекса социальных условий труда и жизни работников.

**4.2 *ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА***

Основное требование к измерению трудового потенциала состоит в необходимости разграничения количественных и качественных характеристик, достигнутого и возможного уровня использования трудового потенциала.

Важнейшими ***количественными*** показателями, характеризующими производственные возможности организация в области труда, являются:

1.- *численность промышленно-производственного потенциала:*

1.1. численность фактически работавших (Чфр): Чфр = Очд : Крд,

где: Очд = (Ячд - Пцд)- отработано, чел-дн.; Ячд - явки, чел-дн.; Пцд -ппростои целодневные, чел-дн.; Крд - количество рабочих дней в календарном периоде;

1.2.. среднесписочная численность (Чсс):

Чсс = (Я +Ня) :Ккд,

где: Я и Ня - соответственно явочный и неявоячный фонд рабочего времени в чел-днях; Ккд - число календарных дней в календарном периоде;

1.3. явочная численность (Чя):

Чя = Я : Ккд;

1.4. коэффициент использования среднесписочной численности (Ксс):

Ксс = Чфр : Чсс.

2. *- количество регламентированного для нужд производства рабочего времени при общественно необходимом уровне интенсивности труда, интенсивность труда:*

2.1. максимально возможный фонд рабочего времени (Мрв):

Мрв = Крв - Пр - Вх - Оо,

где: Крв - календарный фонд в анализируемом периоде в днях; Пр -праздничные дни в анализируемом периоде; Вх - выходные дни в анализируемом периоде; Оо - дни очередного отпуска в анализируемом периоде;

2.2. Фактическая урочная длительность рабочего дня (Ру):

Ру = Очу :Од,

где: Очу - отработано чел-часов в урочное время в анализируемом периоде; Од - отработано чел-дней в анализируемом периоде;

2.3. Фактическая полная длительность рабочего дня (Рп):

Рп = Оч :Од,

где: Оч - отработано чел-часов (включая сверхурочное время) в анализируемом периоде;

2.4. коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня (Крд):

Крд = Рп : Рз,

где: Рз - законодательно установленная продолжительность рабочего дня;

2.5. коэффициент использования установленной продолжительности рабочего периода (месяца, квартала, года) (Крп):

Крп = О′ : Пд,

где: О′ - фактически отработано дней одним работником; Пд - установленная продолжительность рабочего месяца;

2.6. интегральный коэффициент использования рабочего времени (Ки):

Ки= Крп х Крп= Оч : Пч,

где: Пч - плановая продолжительность рабочего периода в чел-час;

3. - *интенсивность труда.*

Количественные показатели недостаточны для полной характеристики системы показателей, которая бы представляла функциональную, временную и пространственную структуру, которая давала бы оценку человеческих ресурсов и производства с позиций активизации экономического ресурса труд. В связи с этим используют качественные характеристики трудового потенциала.

***Качественные*** характеристики трудового потенциала целесообразно разделить на *показатели структуры* и *показатели состояния.*

*Показатели структуры трудового потенциала* включают характеристики структуры персонала, а, именно: *возрастную* (удельный вес работников в возрасте 25-49 лет, работников предпенсионного возраста), *половую* (удельный вес женщин, мужчин), *по уровню образования* (удельный вес лиц с высшим и среднеспециальным образованием; доля работников по видам деятельности, по уровню квалификации), *по уровню физического* и *психологического потенциала* сотрудников, и т.п..

*Показатели состояния трудового потенциала* отражают уровень его использования, в частности, оценку использования:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (состояния здоровья, физического развития и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества);

- качеств членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, дисциплина труда, инициативность, т.п.).

Количественные и качественные характеристики трудового потенциала в определенных пределах взаимозаменяемы: совокупная трудовая дееспособность персонала может сохраняться и даже нарастать при сокращении его численности.

*Фактические* значения количественных и качественных характеристик отражают *действительный уровень трудового потенциала* (Rd). Эти характеристики, взятые по прогрессивным значениям показывают *возможный уровень трудового потенциала* (Rv).

Разница между этими двумя уровнями в разрезе отдельных показателей (Rdi - Rvi) дает представление о ***резервах в*** использовании трудового потенциала организации (Resi):

Resi = Rdi - Rvi.

**4.3 *УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ: ПОНЯТИЕ, СОДЕРЖАНИЕ, ЗАДАЧИ***

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ - это системное планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования производства и его развития.

Суть проблемы управления трудовым персоналом заключается в решении трех взаимосвязанных задач:

1. к такому формированию и совершенствованию производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы конкретным рабочим местом;

2. к созданию на производстве таких социально-экономических и производственно-технических условий, при которых происходило бы максимальное использование способностей работника к данному труду;

3. чтобы эти процессы происходили не в ущерб организму и интересам личности работника (Схема 4.1.).

**ТЕМА 5. РЫНОК ТРУДА И РЕАЛИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ ЗАНЯТОСТИ**

**5.1 *ПОНЯТИЕ РЫНКА ТРУДА. МЕСТО И РОЛЬ РЫНКА ТРУДА В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ ЗАНЯТОСТИ***

***Рынок труда*** - это система экономических отношений, которые складываются по поводу, во-первых, обмена индивидуальных способностей к труду на фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы; во-вторых, размещения работников в системе общественного разделения труда по законам товарного производства и обращения.

В обмене на рынке труда прямо или косвенно участвуют все стороны, занятые воспроизводством товара рабочая сила. Система отношений включает:

а) непосредственно отношения между работодателями и наемными работниками;

б) отношения каждого из них с другими субъектами рынка труда по поводу передачи части собственных функций, связанных с наймом, на основе добровольного отчуждения в их пользу части своего дохода. Это - профсоюзы, ассоциации работодателей/предпринимателей, посреднические службы занятости и т.п.;

в) отношения перечисленных субъектов рынка труда с государством по финансированию через систему налогообложения его деятельности, связанной с регулированием отношений найма, поддержания социального согласия между работодателями и наемными работниками в вопросах оплаты труда, защиты от вынужденной безработицы, охраны труда и здоровья, а также с обеспечением социальных гарантий права на труд и доход.

Для осуществления акта купли-продажи рабочей силы на рынке труда необходимо, чтобы был выполнен ряд условий. Во-первых, обязательно должны существовать юридически самостоятельные товаровладельцы рабочей силы, капитала, земли. Во-вторых, носитель рабочей силы должен быть отделен от средств производства и средств существования. В-третьих, необходимо наличие по крайней мере двух заинтересованных в в обмене: продавца - носителя рабочей силы и покупателя - потребителя этой рабочей силы. В-четвертых, важно, чтобы каждая из сторон акта купли-продажи могла предложить нечто, имеющее потребительную стоимость для другой, а именно: наемный работник - способность к конкретному труду, потребитель этой способности - фонд жизненных средств для воспроизводства индивидуальной рабочей силы. В-пятых, каждая из сторон должна иметь возможность принять предложение другой или отказать. В-шестых, каждая из сторон должна доверять партнеру и верит в возможность получения в результате обмена потребительную стоимость, равную или даже превосходящую ту, которая представлена ею самой.

*Функциями* рынка труда являются следующие: согласование экономических интересов субъектов рынка труда; обеспечение пропорционального распределения рабочей силы в соответствии со структурой потребностей рынка в товарах и услугах, а также с развитием технического базиса; поддержания равновесия между спросом и предложением рабочей силы; формирование трудового резерва для нормального хода процесса общественного воспроизводства; стимулирование наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника путем создания механизмов эффективной мотивации к труду и экономического принуждения к высокопроизводительному труду.

Основными *элементами* механизма функционирования рынка труда являются ***спрос*** на рабочую силу, ***предложение*** рабочей силы, ***конкуренция***, ***цена*** рабочей силы.

Основными чертами советской *трудодефицитной к*онъюнктуры на рынке труда следует считать:

- монополизм покупателя рабочей силы в лице государства;

- почти полную замкнутость локальных рынков труда из-за ограничений в прописке и дефицита жилья;

- значительный дефицит рабочей силы при предельно высоком уровне занятости населения;

- минимальный уровень безработицы, которая обусловлена лишь организационными издержками;

- отсутствие страха потерять работу у занятых по найму.

*Трудоизбыточная* конъюнктуру на рынке труда, напротив, характеризуется тем, что

- относительно низкий уровень занятости по найму определяет значительный потенциальный резерв рабочей силы;

- безработица уже не является только следствием организационных издержек, а превращается в масштабную, при этом избыток рабочей силы значительно превышает ее дефицит, который находится на минимальном уровне;

- традиционно у занятых есть вероятность потери работы по найму.

Продолжительность трансформации конъюнктур на рынке труда зависит от темпов экономических реформ. В литературе выделяют следующие этапы трансформации:

*первый этап* - происходит сокращение дефицита рабочей силы за счет устранения необоснованного спроса на рабочую силу со стороны предпринимателей, так как в новых хозяйственных условиях становится невыгодно иметь абсолютные резервы рабочей силы. Масштабы безработицы не выходят за рамки минимума, обусловленного организационными издержками,

*второй этап* - начинается высвобождение рабочей силы из государственного сектора, но не вследствие банкротства предприятий, а при переходе их на новые хозяйственные формы. Дефицит рабочей силы далек от минимума, а размеры безработицы едва его превышают;

*третий этап* - происходит значительное высвобождение рабочей силы вследствие разгосударствления экономики и ликвидации убыточных предприятий. Госсектор сокращается, но вся рабочая сила из него не может быть поглощена предприятиями других форм собственности и потенциальным резервом рабочей силы. Появляется хроническая безработица;

*четвертый этап* - окончательно складывается трудодефицитная конъюнктура на рынке труда. Увеличение избытка рабочей силы происходит на протяжении всего этапа выхода экономики из кризиса. К началу подъема экономики уровень безработицы стабилизируется, возможны лишь незначительные колебания вокруг достигнутой отметки.

Есть рынок труда на уровне федеративной республики(*федеральный*), региона (*региональный или территориальный*), предприятия (*внутренний*).

Региональный рынок труда включает такие подсистемы, как:

- лица с устойчивой занятостью у одного работодателя, т.е. постоянная часть персонала, привлекаемые специалисты, временные и частично занятые работники (*внутренние* рынки труда);

- лица с устойчивой занятостью у ряда работодателей, т.е. объединения занятых на большом числе предприятий региона высококвалифицированных специалистов , привлекаемых для выполнения работ небольшой продолжительности (*профессиональные* рынки труда). Организационные формы профессионального рынка труда - консультационные фирмы, профессиональные объединения. Инфраструктура профессионального рынка труда - инновационные центры, технопарки, научные и учебные учреждения, информационные структуры;

- лица с неустойчивой занятостью, т.е. наиболее мобильная часть регионального рынка труда (*свободный* рынок труда). Свободный рынок труда представляет механизм саморегуляции трудовых ресурсов в рыночной экономике со свободным спросом и предложением;

- лица с полуустойчивой занятостью, т.е. переходная форма между свободным рынком труда и внутренним (*нерегулярный* рынок труда). Нерегулярный рынок труда есть отражение несовершенства действия рыночных закономерностей.

Рынок труда представляет собой многослойную структуру, формируемую *открытым* рынком труда (официальным, организованным и неофициальным, стихийным) и *скрытым*.

**5.2 *ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В УСЛОВИЯХ РЫНКА***

Активные действия со стороны государства по реализации закона о банкротстве предприятий, по расширению подготовки и переподготовки кадров с учетом структурной перестройки экономики, увеличению фондов социальной поддержки безработных, создание законодательной основы формирования рынка труда призваны способствовать превращение скрытого рынка труда в открытый.

*Факторами саморегуляции* рынка труда являются факторы являются: состояние экономики; отраслевая структура хозяйства; уровень развития технической базы; уровень благосостояния населения; факторы воспроизводства населения и трудовых ресурсов; политическая обстановка; национально-этнический фактор, обусловливающий формирование локальных, относительно замкнутых рынков труда; психологический фактор.

Механизм рынка труда основан на стоимостных принципах увязки и согласования социально различных интересов разнообразных групп работодателей и трудоспособного населения, нуждающегося в работе и желающего работать по найму. Взаимодействие спроса и предложения рабочей силы складывается под влиянием (1) конкретной экономической и социально-политической ситуаций, (2) движения цены рабочей силы, уровня реальных доходов населения (Рис. 5.1.)

Механизм функционирования рынка труда в идеальном случае должен быть саморегулирующимся, но в реальности это достигается не всегда. Когда рынок труда саморегулируется в недостаточной степени, необходимо государственное вмешательство в этот процесс. Говоря о типологии рыночной экономики на макроэкономическом уровне в той степени, в какой она влияет на характер трудовых отношений и функционирование механизма рынка труда, экономисты выделяют две модели: ***либеральную и социально-ориентированную.***

Государственное вмешательство в России осуществляется в двух направлениях: путем непосредственного воздействия на рынок труда через реализацию программ занятости и путем его совершенствования в русле формирования гибкого рынка труда.

Непосредственное воздействие государства на рынок труда осуществляется через реализацию программ занятости. В рамках этого направления политика регулирования рынка труда предполагает ряд мер, которые можно объединить в четыре группы:

1) увеличение предложения рабочих мест (государственные дотации предпринимателям при найме рабочей силы; увеличение количества рабочих мест в сфере услуг; традиционные меры по созданию рабочих мест, такие как выделение государственных средств целевым назначением на создание рабочих мест для молодежи, и т.п.);

2) перераспределение наличного объема работы (стимулирование досрочного выхода на пенсию; налоговые льготы предпринимателям при условии замены пенсионера безработным; прекращение найма иностранной рабочей силы; создание рабочих мест за счет сокращения рабочего времени на одного занятого и т.д.);

3) меры по сохранению рабочих мест (налоговые льготы и дотации; внедрение новых технологий; стимулирование мелкого предпринимательства);

4) реализация стратегии "приспособления" (профессиональная ориентация, переподготовка, повышение квалификации работников; содействие профессиональной и региональной мобильности работников; увеличение эффективности деятельности служб посредничества при трудоустройстве и т.п.).

Меры, предпринимаемые через политику занятости, можно разделить на *активные и пассивные*.

Переход на инновационную модель развития, предполагающую более широкое использование научно-технического прогресса, наукоемких технологий, закономерно сопровождается увеличением гибкости рынка труда. Экономисты - представители теории экономики предложения считают, что причиной массовой безработицы является "склеротичность" российского рынка труда.

*Гибкость рынка труда* означает: его способность адаптироваться к изменениям, мобильность в следующих направлениях: в условиях найма и увольнения работников при соблюдении норм трудового законодательства; в установлении и регулировании заработной платы; в регулировании объемов выпускаемой продукции и оказания услуг; в разработке и корректировке моделей организации производства и труда; в регулировании рабочего времени.

Различают два вида гибкости рынка труда. ***Внутренняя*** (функциональная) гибкость - это, во-первых, перераспределение рабочей силы в рамках предприятия, и, во-вторых, перераспределение выполняемых работниками производственных функций. Это предполагает наличие у работника двух и более специальностей, повышение квалификации, изменение моделей рабочего времени работников, в т.ч. введение вынужденных отпусков, переход к более простой гибкой системе разрядов, использование лизинга рабочей силы, дистанционных стратегий найма. ***Внешняя*** (содержательная) гибкость - это свободные перемещения наемных работников по территории страны и за ее пределами. Это предполагает территориальную, отраслевую и межотраслевую подвижность рабочей силы, усиление ориентации предприятий на работников, подготовленных и переподготовленных вовне, ослабление внутреннего рынка труда предприятий.

Формирование гибкого рынка труда предполагает:

- быструю адаптацию цены рабочей силы к колебаниям спроса и предложения на рынке труда;

- адаптацию предложения рабочей силы к изменениям уровня цен, оплаты труда, доходов;

- приспособление качественных характеристик рабочей силы к изменяющейся структуре спроса на нее;

- взаимоприспособление уровня заработной платы, количества и качества рабочей силы;

- ослабление государственной регламентации оплаты труда, найма и увольнения работников.

**5.3 *ВНУТРЕННИЙ РЫНОК ТРУДА: ПОНЯТИЕ, ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ, ОСОБЕННОСТИ***

Рынок труда на уровне предприятия, фирмы есть ***внутренний (корпоративный) рынок труда.***

*Особенности* внутреннего рынка труда:

(1) отношение «спрос-предложение» реализуется внутри персонала той или иной организации (смена рабочего места, профессии, квалификации);

(2) происходит столкновение интересов работодателя (администрации) и работников предприятия;

(3) складывается свой уровень зарплаты для различных категорий работников в зависимости от их нужности и полезности для предприятия;

(4) может иметь место как внутрифирменная безработица (или неполная занятость работника по инициативе предприятия при снижении спрса на рабочую силу), так и сверхзанятость работников при увеличении неудовлетворенного спроса на рабочую силу;

(5) наличие сегментации рынка труда на первичный и вторичный сегменты внутреннего рынка труда;

(6) эластичная кривая предложения (т.е. величина предложения изменяется на больший процент, чем цена рабочей силы): рыночный уровень зарплаты определен и предприятие из-за незначительной доли на рынке не оказывает на него никакого влияния (рис. 5.2.). Эластичность по зарплате - степень реакции количества предлагаемого труда в ответ на изменение цены рабочей силы, которая определяется как отношение процента изменения количества труда к проценту изменения цены рабочей силы.

Внутренний рынок труда не является единым и монолитным. Его формируют различные категории трудоактивного населения, и у каждой из них есть свои требования к рабочему месту, свои возможности в отношении труда, свои правила выхода на рынок труда. Использование этих категорий работников замыкается на определенных видах работ, по отдельным профессиям, в специфических отраслях экономики. Он распадается на сегменты, объединенные каким-то общим признаком (уровнем стабильности занятости, степенью гарантированности дохода, уровнем квалификации, половозрастными характеристиками работников и т.п.).

В наиболее общем виде весь рынок труда может быть сегментирован на две подсистемы, которые в зарубежной экономической литературе получили название ***первичного и вторичного*** рынков, т.е. соответственно рынков независимых и подчиненных рабочих мест и групп рабочей силы.

*Причины* сегментации рынка труда: а) различия в уровне экономической эффективности труда; б) различия в уровне социальной эффективности труда; в) различия в уровне социально-экономической эффективности производства. *Граница* первичного и вторичного рынков труда является интегральным показателем, характеризующим социально-экономическую эффективность производства.

Развитием теории классической сегментации рынка труда является выделение пяти сегментов рынка труда по признаку гарантии занятости и материальной обеспеченности выделяется пять:

*первая группа* - высококвалифицированные управленческие работники с высоким социальным статусом, имеющие стабильную занятость и гарантированный доход. Однако их меньшинство;

*вторая группа* - те, кто конкурирует между собой на рынке труда, но имеют гарантию занятости. Эта группа не подвержена массовой безработице. К ней относятся в основном специалисты, профессионалы;

*третья группа* - это работники физического труда, занятые в секторах экономики, имеющих тенденцию к сужению. Эта категория "вымывается" из производства, но она защищена благодаря регулированию трудовых отношений посредством коллективного договора;

*четвертая группа* - те, кто имеет профессии, на рынке труда находящиеся в избытке. У этой группы работников низкая заработная плата и нет серьезных гарантий занятости;

*пятая группа* - работники, в большей или меньшей степени "отстраненные" от рынка труда. Это молодежь, женщины, имеющие детей, и те, кто долгое время были без работы. Их доход находится на низком уровне и может уменьшатся и впредь.

**5.4 *СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ***

Факторы, воздействующие на людей в организации, могут быть объединены в три группы.

*Первая* группа факторов связана с ***иерархической структурой организации****,* где основное средство оказания воздействия - это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

*Вторая* группа факторов обусловлена ***организационной культурой***, то есть вырабатываемые организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

*Третья* группа факторов связана с развитием ***рынка***, который представляет сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношении к собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается предпочтение, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит отказ от иерархического управления персоналом, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах.

*Причины* формирования и развития рыночных факторов воздействия на персонал обусловлены:

1. высоким динамизмом производственно-коммерческой деятельности и связанным с ним ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, в том числе конкуренция за качество, профессионализм, потребителя;

2. усложнением системы мотивации и стимулирования работников (краткосрочные, контракты, выдвижение различного рода предварительных условий при найме, увязка материального поощрения с получаемой прибылью и т.д.);

3.политической нестабильностью и ростом масштабной безработицы.

Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей:

\* главное внутри организации - работники;

\* главное за пределами организации - потребитель продукции, услуг.

Организационная иерархия отходит на второй план, уступая место культуре и рынку.

Рыночные условия несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в этих условиях приобретает особую значимость. Оно позволяет, *во-первых*, реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям; *во-вторых*, реализовать и обобщить целый спектр вопросов учета личного фактора в построении системы управления организацией.

*Основу концепции управления персоналом* в современных условиях

составляют следующие основные положения:

1. Возрастание роли личности работника;

2. Знания мотивационных установок работника, проведение маркетинга персонала;

3. Умение формировать мотивационные установки работников и направлять их в соответствии с стратегией развития предприятия;

4. Развитие персонала, в рамках которого наряду с актуализацией профессиональных знаний, умений, навыков, способностей необходимо проведение методического и социального обучения;

5. Соблюдение законодательных норм к использованию персонала.

**5.5 *СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ, ПОДХОДЫ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛЫ***

Формирование рыночной философии хозяйствования вызывает необходимость выделения ***развития человеческих ресурсов*** как особой самостоятельной функции управления персоналом.

**Развитие трудового потенциала** (или развитие персонала) - это систематический поиск, направленный на улучшение функционирования организации путем повышения ценности трудового потенциала персонала.

Развитие персонала представляет процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях производственного поведения персонала. В интересах как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие "моральному и физическому износу" рабочей силы - ее устареванию.

Под *устареванием* работника следует понимать процесс использования личностью точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной деятельности, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время.

Развитие персонала - это нормальная составляющая процесса оказания услуг, а не довесок к нему. Оно способствует обеспечению постоянного соответствия уровня профессиональной компетентности работников требованиям развивающегося рынка.

Первая часть кривой (t') представляет результат начального быстрого обучения, происходящего, когда кто-либо впервые берется за работу, после успешного прохождения этапа начального вхождения в курс дел. В дальнейшем, как правило, кривая устаревания:

- либо имеет тенденцию к постепенному понижению (кривая А);

- либо имеет тенденцию к продолжающемуся росту с увеличением стажа работы (кривая В).

Устаревание знаний может иногда наступить уже через месяц после окончания первоначального обучения.

Для того, чтобы коэффициент использования профессиональных знаний увеличивался со стажем работы необходимо постоянное внимание к *факторам, плодотворно влияющим на качественный уровень трудового потенциала*

- ясные цели деятельности сотрудника;

- развитие - постоянное накопление профессиональной компетентности сотрудником;

- регулярная обратная связь, оценка деятельности сотрудника;

- мотивация к обновлению знаний у сотрудника;

- поручение сотруднику трудовых заданий, позволяющих использовать ему свои возрастающие способности.

IV этап *Контроль и оценка развития персонала*

Решения вопросов развития персонала важных по целому ряду причин добиться трудно: это требует выявление потенциальных возможностей личности делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей.

*Первый* подход - это ***обучени****е*, или повышение квалификации. В основе принятия решения учреждения о необходимости затрачивать средства на обучение лежит, во-первых, осознание того факта, что обучение может оказать значительный эффект на оказание услуг; во-вторых, вера в ускоренные темпы изменения условий деятельности, включая технологические.

ОБУЧЕНИЕ - это процесс непосрественной передачи новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения "разрыва" (отсутствия) между наличными (имеющимися) знаниями, навыками сотрудника и теми, которыми он должен обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем, или для освоения другой.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни сотрудник, как правило, занимает не одну, а несколько должностей, изменяет свое индивидуальное поведение. Это *второй* подход - ***профессионально-квалификационное продвижение***. Это очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу в организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Успешное экономическое развитие организации в условиях развития рыночных отношений во многом зависит от мобильности коммерческо-производственной деятельности и адекватной ему мобильности кадров.

**МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА** - это способность сотрудников быстро приспосабливаться к меняющимся условиям производства: к смене трудовых функций, мест приложения труда, готовность к повышению квалификации и освоению новой профессии.

Основные пути наращивания работниками своей профессиональной гибкости:

1. Закрепление за работником двух и более трудовых операций на определенный период времени, часто весьма длительный период. Это обеспечивает более полную загрузку работника, взаимозаменяемость, снижение его монотонности и утомляемости трудом, повышение его эффективности.

2. Освоение многообразия работ, относящихся к различной сложности в пределах своих профессии.

3. Освоение смежных профессий, т.е. профессий непосредственно не связанных с основной;

4. Освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной, что создает условия для взаимозаменяемости работника, возможности их перестановки на важнейшие рабочие места.

Основным инструментом реализации указанных направлений является система профессионально-квалификационного продвижения.

*Третий* подход к развитию персонал - это ***управленческое развитие***. Управленческое развитие - это система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров, соответствующего количества и качества. В настоящее время в практике организаций можно выделить следующие подходы к управленческому развитию:

1. Неструктурированный, непланируемый, от случая к случаю приобретаемый опыт управленческой работы;

2. Планируемое развитие за пределами работы (развитие специальное и общее);

3. Планируемое развитие на работе (ротация менеджеров; делегирование полномочий подчиненному; резерв кадров на выдвижение).

Планируемое управленческое развитие предполагает решение трех задач: (1) Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей; (2) Подготовка сотрудников к работе руководителем; (3) Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и адаптации к ней нового сотрудника. При реализации мер по управленческому развитию выделяют две группы сотрудников: п*реемники/дублеры* и *молодые сотрудники, с лидерским потенциалом*

Поскольку плановое профессионально-квалификационное продвижение ограничено в организациях, повышения по службе невелики и отдалены, важно искать другие направления использования возрастающих способностей персонала. Здесь полезны идеи, разработанные в ходе движения организации работы в 60-тые - начале 70-тых годов. Итак, *третий* подход - это ***развитие работы****.*

Развитие рыночных отношений, переход от линейных и линейно- функциональных структур управления к дивизиональным, нацеленность на получение готового решения проблемы расширяет возможности развития персонала через совместную деятельность, через создание команд. *Командная организация труда* - это синтез преимуществ малого бизнеса с программно-целевым управлением в рамках крупной организации. Это - *четвертый* подход, подход ***развития совместной деятельности.***

*Пятый* подход - ***саморазвитие*,** или непрерывное развитие сотрудника на основе способностей. Оно основано на анализе его нужд в контексте самооценки на фоне структуры основных способностей. По сути, оно есть компромисс между способностями работника, требованиями профессии к работнику и потребностью рынка в рабочей силе. Важное место в саморазвитии занимает профессиональная ориентация. Последняя выступает как общая идеология непрерывного развития сотрудника на основе его способностей, призванная постоянно готовить сотрудника к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности.

Приобретение минимального уровня профессиональной компетентности не приводит к прекращению профориентации, а изменяет лишь ее роль, методы*. Основное положение концепции профессиональной ориентации* состоит в утверждении того, что индивид не может полностью реализовать свои возможности и чувствовать себя счастливым, если он не получает удовлетворения от работы.

Неудовлетворительное внимание к вопросам развития персонала ведет к потерям следующего вида: падение выпуска продукции или объема услуг, снижение качества выполняемой работы, рост числа несчастных случаев на производстве, увеличение травматизма, рост текучести персонала, увеличение потерь рабочего времени.

Работа по развитию персонала будет неудачной, если:

- составляется обширная программа развития без четких целей по изменениям;

- программа составляется на слишком короткий срок;

- работа по развитию заключается только в проведении семинаров, без деятельности по развитию на рабочих местах;

- участники этой работы слишком зависимы от штатных или внешних специалистов;

- существует значительное различие между стремлениями к изменениям у руководителей высшего и среднего звена;

- крупные изменения в организационной деятельности осуществляются в старых организационных рамках;

- ищутся «рецепты из поваренной книги», в прошлом опыте;

- выбранная стратегия применяется шаблонно и неподходящим образом.

Работа по развитию персонала имеет хорошие шансы на успех, если:

- высшее руководство организации знает о программе развития персонала и обязуется ее выполнять;

- в программе развития персонала подчеркивается целенаправленность и планирование;

- программа развития персонала соотнесена с задачами управления персоналом именно данной организации;

- развитию персонала присущи долгосрочный характер;

- развитие персонала основывается на деловых знаниях и опыте менеджеров.

**ТЕМА 6. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА ЗАНЯТОСТИ И РОЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

***6.1 НАЙМ ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ, ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ***

**Найм на работу** - это ряд действий, предпринимаемых предприятием, организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами необходимыми для достижения целей поставленных организацией.

Найм и отбор персонала как процесс охватывает следующие кадровые процедуры:

- планирование потребности в персонале;

- анализ и описание работы;

- выбор варианта удовлетворения потребности в персонале;

- реклама должности;

- подбор кандидатов;

- отбор кандидатов на вакансию;

- заключение трудового договора;

- введение в должность .

**6.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ**

***Планирование персонала*** - это целенаправленная деятельность по обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности персонала в предстоящем периоде.

В вопросах найма и использования персонала предприятия практически всегда ориентировались на *текущие потребности.* Экономическая ситуация в России традиционно складывалась так, что предприятие в любой момент имело возможность найти достаточное количество рабочей силы необходимого качества. Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ, заставляют фирмы уделять большое внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на стратегическом планировании.

Планирование персонала - фактически новый вид деятельности менеджмента. Планированию других экономических ресурсов - сырьевых, финансовых, материальных - всегда уделялось и уделяется много внимания, но новая экономическая ситуация заставляет пересматривать значение планирования персонала. Основными причинами такого положения являются:

1) формирование реального рынка труда и необходимость учета его конъюнктуры в деятельности большинства предприятий;

2) затраты на труд у многих предприятий составляют значительную часть общих расходов. Способность организации максимально эффективно использовать персонал зависит от того, насколько точно будут рассчитаны и конктролируемы затраты на труд;

3) предприятие осуществляют планирование персонала параллельно с планирование бизнеса. Если фирма разрабатывает стратегические планы развития на пять и более лет, она не может не учитывать изменения в доступности и количестве вовлекаемых ресурсов, и в первую очередь - персонала.

Планирование персонала по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. В целом процесс планирования включает в себя три этапа:

1) оценку наличия ресурсов - определяется сколько человек занято выполнением каждой операции, оценивается качество труда работников, разрабатывается система требований к трудовым навыкам с указанием количества работников, обладающих ими;

2) оценку будущих потребностей - прогноз численности персонала для реализации краткосрочных и перспективных целей на основе анализа тенденций движения кадров;

3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей - составление конкретных графиков проведения мероприятий по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников для реализации организационных целей.

Компьютеризация кадровой работы позволяет проводить быстрый анализ любого признака. Если эти данные собираются на протяжении достаточного периода времени и их анализ регулярен, то прогнозирование количества работников, которых надо принять, перевести на более высокую должность, обучить или уволить в данном году, не представляет особой сложности. Общая потребность представляет собой всю численность персонала, необходимую фирме для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность - это количество персонала, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия.

Планирование потребности предполагает выявление наиболее значимых факторов, влияющих на численность сотрудников, и количественную оценку влияния системы факторов. В идеале все организации должны устанавливать краткосрочные и долгосрочные потребности в персонале. Планирование человеческих ресурсов требует значительных затрат времени, труда и денег.

Для небольших организаций возврат по таким вложениям может не оправдать затраченных ресурсов. Как показывает практика планирование потребности более часто используется крупными предприятиями. Оно позволяет им улучшить использование своих человеческих ресурсов, эффективно соотнести перспективные цели организации и кадровую политику, оптимизировать найм новых сотрудников, расширить информационную базу управления персоналом и координировать различные программы кадровой работы.

В этой связи могут быть использованы различные методы расчета спроса требуемой рабочей силы. Но даже самые сложные методы не являются совершенно точными: в наилучшем случае это приблизительные оценки, которые могут быть проверены только временем.

Наиболее распространенным методом планирования спроса в персонале в малых организациях является *метод управленческих суждений.* Согласно которому менеджеры низшего звена выносят свое суждение о динамике спроса в их подразделении, затем менеджеры высшего звена комментируют предложенное суждение и утверждают его. Возможно движение суждения по поводу спроса в персонале от менеджера высшего звена к менеджеру более низкого уровня управленческого звена.

Другой группой методов планирования спроса является *статистические методы*. Наиболее распространенными, простыми и дешевыми являются *методы экстраполяции и индексации.*

*Экстраполяция* подразумевает перенесение прошлых темпов изменения в численности персонала на будущее. При этом степень надежности метода обратно пропорциональна сроку прогноза. Метод *индексации* - это метод оценки перспективной потребности в персонале путем сопоставления динамики численности занятых в организации с определенным индексом технико-экономического показателя. Например, численность населения в определенном регионе определяет потребность в услугах здравоохранения; количество судебных преследований определяет численность милиционеров и т.п.).

Более усложненными и приемлемыми статистическими методами определения потребности в персонале являются *экономико-математические модели,* которые основаны на сложных корреляционных соотношениях между переменными, такими как, например, возраст оборудования, поло-возрастная структура персонала, размер получаемых финансовых инвестиций, уровень инфляции и т.п..

Наиболее распространенным методом планирования потребности в персонале на российских предприятиях является статистический метод основанный на учете таких факторов, как: а) основные факторы производственно-коммерческой деятельности типа объем производственной программы, трудоемкость единицы продукции или услуги; б) факторы, отражающие соотношение рабочих мест и численности сотрудников во времени, типа эффективный фонд рабочего времени одного сотрудника, реальный годовой фонд времени единицы оборудования; в) факторы, отражающие пространственно-временной аспект планирования численности персонала, типа текучесть кадров, сокращение персонала, профессионально-квалификационное продвижение, ввод/выбытие производственных фондов.

**6.3 *АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТЫ***

На основе анализа работы менеджер-специалист по персоналу совместно с менеджером-практиком разрабатывают описание работы. Менеджер-специалист по персоналу выступает в роли консультанта по реализации этой кадровой процедуры, он привносит свои профессиональные знания по выработке стандартного описания основных функций на конкретном рабочем месте. Менеджер-практик при разработке описания работы привносит свои знания специфики деятельности на конкретном рабочем месте.

Описание работы позволяет работодателю определиться в спектре трудовых функций, которые должен выполнять работник на конкретном рабочем месте. Однако при реализации процесса найма работодателю необходимо не только знать, что должен выполнять сотрудник, но и уметь определить способен ли претендент на данное рабочее место выполнять эти функции. В этой связи применяется традиционно при выявлении требований к кандидату на занятие вакантного рабочего места используется должностная инструкция.

***Должностная инструкция*** - это документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего конкретную должность. При использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять данные функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - профессиограммы, психограммы, спецификации работ.

***Профессиограмма*** - это модифицированное описание работы, предназначенное для проведения профориентационного изучения рабочего места и использования в дальнейшей практической деятельности. Она позволяет определить круг предметных качеств продукта и средств труда, которые составляют ряд необходимых ограничений профессиональной деятельности. Она состоит из двух частей. *Первая часть* содержит краткое описание статуса сотрудника организации и основные требования к его деятельности, включая характеристику техники, технологии, условий труда . Вторая часть содержит краткое описание требований к уровню и профилю подготовки, к структуре и содержанию основных качеств сотрудника, необходимых для эффективного выполнения им функциональных обязанностей.

***Спецификации работ*** (квалификационная карта)- это модифицированное описание работы, содержащее основные квалификационные характеристики (общее образование, специальное образование, специальные навыки и т.д.), которыми должен обладать сотрудник для эффективной работы на конкретном рабочем месте. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции: квалификационная карта является инструментом , облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

***Психограмма*** (карта компетенций) - это модифицированное описание конкретного вида работы, предназначенное для проведения психологического изучения рабочего места и использования в дальнейшей практической деятельности. Она содержит описание основных личностных характеристик сотрудника, его способности к выполнению определенных трудовых функций на конкретном рабочем месте. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника по управлению персоналом.

**6.4 *ВЫБОР ВАРИАНТА УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА***

Главные ограничители на данном этапе - это бюджет, который организация может израсходовать на привлечение персонала, и время, которое она может потратить на поиск работника для заполнения вакантного рабочего места.

Различают следующие *виды удовлетворения потребности в персонале*:

1. **ЧИСЛЕННАЯ ГИБКОСТЬ** персонала - повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы (неполный рабочий день, временные работники, краткосрочные контракты, найм на конкретную работу) либо путем изменения модели рабочего времени занятых работников (например: изменение числа и видов рабочих смен, переработка, гибкий график, годовой фонд рабочего времени).

2. **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ** персонала - способность организации изменять и проводить квалификацию своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки.

3. **ДИСТАНЦИОННАЯ ГИБКОСТЬ** персонала - замена отношений найма коммерческих отношений, когда работодатели могут предпочесть передачу какой-то работы в субподряд, чем что-то менять в структуре своего персонала.

4. **ФИНАНСОВАЯ ГИБКОСТЬ** персонала- гибкость в оплате труда, т.е. степень с которой система оплаты труда и вознаграждений поддерживает и стимулирует использования различных гибких стратегий занятости.

5. **ЛИЗИНГ РАБОЧЕЙ СИЛЫ** - передача персонала в долг, т.е. аренда персонала некоторым предприятиям.

В практике отечественных предприятий наиболее часто используются методы численной и функциональной гибкости. Рассмотрим их более подробно.

Численная адаптация лежит в основе кадровой политики, предполагающей сокращение кадров при снижении потребности в них или набора со стороны, если потребность в рабочей силе вновь возрастает.

Высвобождение рабочей силы с предприятий имеет во многом объективный характер и связано с ориентацией на интенсивный путь развития производства: внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда, а также в связи с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств и т.п.

Снижение трудозатрат при выпуске продукции достигается через абсолютное и относительное сокращение численности: при *абсолютном сокращении* работники увольняются, при *относительном* - уменьшается потребность в них (ограничиваясь при увеличении объема производства прежней численностью).

Каждый из видов высвобождения по-разному влияет на трудовые, а через них и на экономические показатели работы предприятия. С позиции повышения производительности труда, реального снижения себестоимости продукции за счет экономии фонда заработной платы наиболее эффективно абсолютное сокращение работников. Следует иметь в виду, что есть два варианта фактического высвобождения работников: когда работника увольняют по сокращению штатов с предприятия и когда работник высвобождается из одних подразделений (цехов, участков, отделов) и переводится на вакантные рабочие места в другие подразделения, либо во вновь открываемое производство.

Реальное высвобождение рабочих как с предприятия, так и из структурного подразделения, находящегося на хозрасчете (подряде), благоприятно влияет на экономические показатели: снижаются издержки, связанные с выпуском продукции, растет производительность труда и т.д.

Хотя перераспределение высвобождаемой рабочей силы внутри предприятия не меняет общую численность, для предприятия это более выгодный вариант, так как не надо заботиться о трудоустройстве высвобождаемых работников, период адаптации своего работника на новом рабочем месте меньше, чем при наборе рабочей силы со стороны.

При высвобождении рабочей силы с предприятия приходится руководствоваться рядом обстоятельств, во многом имеющих противоречивый характер:

1) экономические условия требуют содержания на предприятии действительно необходимой численности и высвобождение излишней;

2) в соответствии в действующим трудовым законодательством повышается ответственность предприятий за социальную защиту высвобождаемых кадров (выплату соответствующей компенсации), что не может не сдерживать их реальное увольнение;

3) возможные трудности с трудоустройством высвобождаемых работников заставляют государство и местные органы управления всячески сдерживать массовое высвобождение с предприятий. Поэтому территориальная программа занятости ставит задачу сокращения высвобождения рабочей силы, оказывая предприятиям финансовую помощь в создании новых рабочих мест, компенсируя расходы на переобучение работников, подлежащих сокращению.

Приведение в соответствие потребной и фактической численности рабочей силы путем высвобождения требует большой подготовительной работы.

Прежде всего необходимо проанализировать причины изменения потребности, насколько они носят долговременный характер. Одно дело, когда высвобождение работников есть следствие внедрения технических и организационных мероприятий, ориентированных на трудосберегающую политику, и другое - если потребность в рабочей силе снижается из-за трудности со сбытом продукции, в связи со спадом производства, который может сохраняться длительное время,

Поэтому анализ "обратимости" снижения потребности в рабочей силе и целесообразности сокращения ее численности необходимо проводить в разрезе причин высвобождения:

-закрытие производства;

-совершенствование организации труда, решение первичного трудового коллектива (бригады) работать с меньшей численностью;

-внедрение новой техники и технологии;

-уменьшение сменности работы производственных подразделений предприятия;

-сокращение объемов производства.

Кроме того, масштабы возможного высвобождения работников зависят от того, как высвобождение будет увязано с текучестью кадров на предприятии. Дело в том, что на предприятии параллельно протекают два процесса. С одной стороны, внедрение новой техники, различного рода мероприятий по повышению производительности труда способствует появлению излишней рабочей силы, которая подлежит высвобождению (сокращению). С другой стороны, имеет место текучесть рабочей силы (нормальным явлением считается текучесть в 10% от среднесписочной численности, а фактическая может быть значительно большей), что приводит к появлению вакантных рабочих мест и необходимости поиска работников взамен уволившихся.

Возникает вопрос, насколько возможно совмещение этих двух процессов чтобы подлежащая высвобождению рабочая сила не увольнялась, а компенсировала потери в рабочей силе в связи с текучестью. Представляется, что здесь целесообразно руководствоваться следующими принципами. Текучесть кадров относительно равномерна на протяжении года. Следовательно, равномерно появляются и вакантные рабочие места.

Внедрение мероприятий технического и организационного характера может быть как единовременным, приуроченным к определенному времени, так и равномерным на протяжении года. При равномерном высвобождении рабочей силы есть основания надеяться на то, что она может быть использована для компенсации текучести кадров и никакого увольнения по сокращению штатов не произойдет. При единовременном высвобождении, напротив, работники, вполне вероятно, будут уволены, так как экономически не оправдано сохранять их слишком долго в ожидании появления вакантных рабочих мест в случае увольнений рабочих по собственному желанию.

При анализе необходимо учитывать не только квалификацию намечаемой к высвобождению рабочей силы, но и характер профессиональной подготовки, в частности, выделяя две группы рабочих:

1) с узкоспециализированной подготовкой;

2) с универсальной, или длительной теоретической подготовкой в системе профтехобразования.

Возможность дальнейшего трудоустройства рабочих этих групп, , весьма различны, т.е. задача высвобождения должна решаться в увязке с задачей продвижения.

Направленность перераспределения высвобождаемых работников в процессе балансировки спроса и предложения на внутрифирменном рынке труда выбирается с учетом:

- требований рабочих мест к уровню профессиональной квалификации работника и другим его качествам;

- характеристик, в совокупности отражающих трудовую деятельность работника до высвобождения;

- приемлемых для работника (исходя из выявленных интересов) изменений этих характеристик на новом рабочем месте.

Уточнить ситуацию поможет проведение социологических опросов высвобождаемых работников в отношении их интересов, желания пройти переподготовку и продолжить работу на других участках производства. При этом следует рассматривать альтернативные варианты трудоустройства, а также типовые варианты продвижения работников в рамках планирования трудовой карьеры. Решение таких задач на предприятии возможно лишь при условии функционирования подсистемы АСУ "Кадры", оперативного внесения всех изменений как в отношении спроса, так и предложения рабочей силы, выявленных в результате социологических исследований.

В соответствии с действующими инструктивными материалами предприятие должно представить в территориальный центр занятости населения сведения о высвобождении работников за три месяца до высвобождения. За два месяца до высвобождения сведения должны быть конкретизированы по работникам с указанием профессии, уровня образования, квалификации, пола, возраста, условий труда, уровня оплаты и др.

Высвобождение - серьезная психологическая проблема, поскольку означает потерю "обжитого" рабочего места, утрату прежних социальных связей, сложившихся между работником и коллективом предприятия, Поэтому проводить сокращение работников необходимо так, чтобы негативные последствия (прежде всего социально-психологического характера) были минимальными. Подбор кандидатов на увольнение проводится с учетом трудового законодательства, оценки результатов деятельности, а также других моментов, в том числе и гуманного характера.

Большое значение имеют информированность коллектива о предстоящем высвобождении, о наличии вакантных рабочих мест и перспективах трудоустройства, создание на предприятии внутризаводской биржи труда, призванной облегчить процесс трудоустройства на своем же предприятии.

**6.5 *МОДЕЛИ ГИБКОГО РАБОЧЕГО ДНЯ И ЧАСТИЧНОГО НАЙМА***

***Гибкое рабочее время -*** это форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня.

Нормативной основой применения режимов гибкого рабочего времени является суммарный учет рабочего времени и право персонала подразделения/организации самостоятельно регулировать режимы труда в пределах нормы, установленной трудовым законодательством.

*Гибкие рабочие графики* - это расписание работы, при котором работник может выбрать либо ежедневное начало и окончание рабочего дня, либо ежедневную продолжительность рабочего дня в пределах, установленных руководством организации.

В зависимости от вариации режима труда различают следующие виды гибких графиков:

1.**Гибкий цикл** предусматривает выбор работником определенное время начала работы на определенный рабочий период. Продолжительность рабочего дня неизменная - 8 часов;

2. **Скользящий график** предусматривает переменное начало и окончание работы, но продолжительность рабочего дня постоянная - 8 часов;

3. **Переменный день** предусматривает меняющуюся продолжительность рабочего дня, т.е. разрешаются недоработки в течение рабочей смены с последующей их компенсацией путем переработки рабочих часов в течении рабочей недели.

4. **Очень гибкий график** предусматривает переработки-недоработки рабочих часов по дням в пределах законодательных норм, но при обязательном каждодневном присутствии в общее время.

5. **Гибкое размещение рабочего места** - работник может менять не только часы, но и расположение работы.

Использование гибкого рабочего времени позволяет улучшить эффективность деятельности сотрудников (например, обеспечить рост производительности труда, снижение прогулов и текучести, сокращение затрат на оплату сверхурочных часов и т.п.) путем повышения их удовлетворенности своим режимом труда, путем адаптации времени их работы с биологическими часами, путем изменения численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров.

Однако использование гибких графиков требует создание условий для его эффективности: а) создание климата доверия в коллективе; б) налаживание строгого планирования и координации работ в подразделении; в) обучение руководителей подразделений по использованию возможностей гибкого рабочего времени.

**ЧАСТИЧНЫЙ НАЙМ** - это занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течении меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы. Оплата труда производится пропорционально отработанному времени в соответствии с выработкой.

Использование частичного найма способствует сокращению нехватки персонала за счет дополнительных или альтернативных источников рабочей силы, повышению эффективности труда, снижению текучести кадров по семейным обстоятельствам, сдерживания уровня безработицы в регионе. Условием применения частичного найма является наличие определенного задания для выполнения, независящие от заданий других работников или их групп.

Различаю следующие типы частичного найма:

1. ***деление рабочего места,*** т.е. двое или более работников выполняют трудовые обязанности на одном рабочем месте;

2. ***разделение работы***, т.е. временное выполнение объема работ большей численностью персонала, чем требуется по трудоемкости производственной программы. Это - своеобразное временное снижение количества рабочих часов у группы работников на период тяжелой экономической ситуации, представляющее альтернативу увольнению.

3. ***Временный частичный найм***, т.е. работник нанимается в организацию на короткое время либо на время выполнения конкретного вида работы.

4. ***Частичная ставка*** - это занятость работника в течение меньшего рабочего времени, чем установлено государством в данный исторический период.

5. ***надомничество*** - эта форма занятости применяется в тех случаях, когда трудоспособные лица по семейным обстоятельствам/по состоянию здоровья не могут трудиться на производстве.

6. ***совместительство*** - эта форма занятости основана на добровольном постоянной или временной трудовой деятельности работников в свободное от основной работы время.

***6.6 ПОДБОР КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ***

**ПОДБОР КАНДИДАТОВ** - это создание достаточно представительного списка квалифицированных претендентов для последующего отбора.

Подбор кандидатов может быто с ориентацией на *внутренни*е и *внешние* источники персонала. Использование внутренних источников для привлечение кандидатов на вакантную должность ориентировано, главным образом, на их поиск внутри организации. Использование внешних источников найма ориентировано на поиск кандидатов со стороны путем их подбора с помощью сотрудников организации, включения в списки самопроявившихся кандидатов, объявлений в средствах массовой информации, выезда в учебные заведения, государственных и частных агенств по набору персонала.

Каждый из двух способов привлечения персонала имеет свои достоинства и недостатки (Схема 6.1.). Не существует одного какого-то оптимального метода для решения кадровой задачи подбора кандидатов. Необходимо владеть всем спектром приемов и использовать их в зависимости от конкретной кадровой ситуации в организации. Большинство специалистов по рекруту персонала придерживаются мнения, что для повышения представительности списка кандидатов на вакансию необходимо руководствоваться двумя основными правилами:

*во-первых,* всегда проводить поиски кандидатов внутри организации;

*во-вторых,* использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны ( подбор с помощью сотрудников, самопроявившиеся кандидаты, объявления в средствах массовой информации, выезд в институты и другие учебные заведения, государственные агентства занятости, частные агентства по подбору персонала).

Схема 6.1. Социально-экономическая характеристика способов привлечения персонала с ориентацией на внутренние и внешние источники рабочей силы

| Сравниваемые показатели | Найм с ориентацией на внешние источники найма | Найм с ориентацией на внутренние источники найма |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Затраты на привлечение | - высокие затраты на привлечение персонала | +низкие затраты на привлечение персонала |
| 2. Скорость заполнения вакантного рабочего места | -может быть весьма длительный процесс поиска сотрудника  +прием на работу покрывает абсолютную потребность в персонале | +быстрое заполнение вакансии  -не удовлетворяется абсолютная потребность в персонале (количественный перевод ведет к появлению новой вакансии) |
| 3. Время адаптации новичка | высок риск при прохождении испытательного срока  - длительный период адаптации | +знание сотрудником специфики организации +хорошее знание кандидата на должность в организации |
| 4. Возможности профессионально-квалификационного продвижения | -блокирование возможностей служебного продвижения в организации | +появление возможностей для продвижения |
| 5. Морально-психологический климат в коллективе ¦ | -ухудшение климата в коллективе  -снижение привязанности персонала к организации | +заинтересованность в занятости собственного персонала  - возможность напряженности в коллективе в ситуации с несколькими претендентами на вакансию  -развитие панибратства, круговой поруки |
| 6. Степень управляемости сложившейся кадровой ситуации | -плохо управляема  -"непрозрачность” кадровой политики | +высокая управляемость ситуации  +"прозрачность" кадровой политики |
| 7. Эффективность труда | -снижение мотивации, степени удовле-творенности трудом  +появление новых импульсов для развития организации | +возможность снизить текучесть кадров  +повышение мотивации трудом, степени удовлетворенности трудом  -"закостенение" персонала  -снижение активности у рядовых сотрудников на должность руководителя  +рост эффективности труда сотрудника, принятого на желаемое рабочее место |
| 8. Возможности отбора претендентов на рабочее место | +широкие возможности выбора достойного кандидата | -ограниченные возможности отбора кандидатов |

**6.7 *ОТБОР КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ***

**Отбор кандидата на должность** - это кадровая процедура, направленная на выявление возможностей и взглядов кандидата для определения его на соответствие условиям и особенностям работы.

Эффект процедуры отбора определяется с помощью коэффициента отбора, равного отношению числа вакансий к численности подобранных кандидатов. Для разных профессий величина коэффициента отбора различная: менеджеры - 1:2, профессионально-технические работники - 1:1, клерки - около 1:2, квалифицированные рабочие - около 1:1, чернорабочие - почти 1:2. Если коэфициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать не простым и вероятность того, что организация наймет на работу более соответстствующих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

Наиболее популярным в управленческой практике методами отбора кандидатов на вакантную должность является использование *анкетного опроса и интервьюирования*. Использование этих методов предъявляет высокие требования к разработке рабочих документов - анкеты и листа интервьюирования. Чем ниже уровень рабочих документов, тем неудовлетворительный прогноз профессиональной адаптации и развития сотрудника на рабочем месте.

Достаточно распространенным методом отбора в российской управленческой практике является использование *профессиональных отзывов и досье о работнике.* Метод достаточно дешевый, прост, но часто имеет низкую прогностическую ценность.

В последнее время наблюдается растущая популярность использования *психологических тестов* и, особенно, *центров оценки*. Обладая высокой прогностической ценностью, методы достаточно дорогие. Применение психологических тестов требует специальных знаний и осуществляется при помощи профессионального консультанта-психолога. *Центры оценки* используются, как правило, для отбора сотрудников на ключевые должности в организации.

В качестве метода, имеющего высокую прогностическую ценность, может быть использован *метод пробных работ*. Метод достаточно прост, нетрудоемок, относительно дешевый. Рекомендован для отбора кандидатов на рабочие места, отличающиеся высоким уровнем ответственности и самостоятельности.

**6.8 *ПРИЕМ НА РАБОТУ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА***

Прием на работу - конечный результат процесса найма на работу.

Прием на работу - это заключение соглашения между организацией и сотрудником, в соответствии с которым работник предоставляет работодателю свои физические и интеллектуальные возможности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на фонд жизненных средств.

Найм осуществляется путем заключения трудового договора о работе на предприятии, по которому работник обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или соответствующую определенной должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

**Контракт** - особая форма трудового договора, связанная с подбором руководящих работников и специалистов в организации всех форм собственности.

*Суть контрактной системы найма*: нанимаемый работник в течении всего срока действия контракта обязуется внести конкретный вклад в производственно-коммерческую деятельность организации, выполняя при этом ряд условий, предусмотренных в контракте по соглашению сторон.

Трудовой контракт имеет следующие *особенности* по сравнению с обычным трудовым договором:

1. Предмет договора определяется конкретно с указанием условий его изменения.

2. Оплата труда является результатом добровольного соглашения на основе рыночной конъюнктуры и тарифного соглашения.

3. Условия труда (рабочее время, порядок и размер оплаты, т.п.) определяются как результат соглашения и являются предметом торга при установлении условий контракта.

4. Формы вознаграждения фиксируются в контракте и прямо зависят от результатов труда, в том числе до непосредственной доли в прибылях.

5. Социальные условия труда определяются в условиях контракта по договоренности сторон с соблюдением конституционных прав.

*Форма контрактной системы эффективна для найма высококвалифицированных работников, на которых возлагаются определенные особые обязательства и которым необходимо создать определенные особые, соответствующие уровню их таланта и квалификации, условия труда.*

При этих условиях достоинствами контрактной системы найма являются:

1. Обеспечение стабильность "ядра" персонала.

2. Срочный характер контракта является мощным дополнительным стимулом, обеспечивающим высокую производительность и качество труда сотрудника, заинтересованность его в продолжительности трудовых отношений по истечению срока договора.

3. Позволяет легко избавится от бесперспективных работников, сформировать мобильный персонал.

Однако значимые достоинства контрактной системы сочетаются с проялением ее недостатков, таких как: развитие в коллективе явлений подхалимства, угодничества в силу боязни непродления контракта на будущее; оказание постоянного давления угрозы увольнения на сотрудника со стороны руководителя.

***Структура контракта:*** 1. Результаты производственно-коммерческой деятельности предприятия, выполнение которых должен обеспечить работник.

2. Права, обязанности и ответственность сторон.

3. Условия организации и оплаты труда, необходимые работнику для выполнения принимаемых обязательства с учетом состояния предприятия, его производственных и финансовых возможностей. 4. Основания расторжения контракта.

***Введение в должность*** - это мероприятие, проводимое руководством (или по его поручению) с целью ознакомления нового сотрудника с организацией, вопросами благосостояния и безопасности, общими условиями труда и деятельность подразделения, где ему предстоит работать.

**ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**7.1 *СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ. СУБЪЕКТЫ, УРОВНИ, ПРЕДМЕТ, СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ***

**Трудовые отношения** - устойчивые связи между людьми, обусловленные совместной трудовой деятельностью. К ним, в частности, относятся отношения между работодателями и лицами, работающими по найму, между руководителем и подчиненными, между рабочими группами и трудовым коллективом и т.п.

**Социально-трудовые отношения -** это *объективно* существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни. В тоже время социально-трудовые отношения *субъективированы*, т.к. они отражают субъективно определенные намерения и действия участников этих отношений, определяемые осознанной или взаимной зависимостью.

Трудовые отношения складываются под влиянием социальной среды и находятся в зависимости от воздействия управленческих структур. Их предназначение - обеспечить соблюдение принципов конструктивного партнерства, строить и постоянно поддерживать трудовые связи на основе доброжелательного делового сотрудничества.

Под **качеством трудовой жизни** следует понимать систематизированную совокупность свойств, характеризующих условия производственной жизни и позволяющих учесть степень (1) *реализации интереса работника* и (2) *использования его способностей* (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.)

Качество трудовой жизни - уровень удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации. Концепция качества трудовой жизни основывается на создании условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала человека.

Качество трудовой жизни характеризуется рядом элементов:

1. Работа должна быть интересной, т.е. характеризуется высоким уровнем организации и содержательности труда;

2. Работа должна осуществляться в безопасных и здоровых условиях;

3. Работники должны получать справедливое вознаграждение за труд;

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем есть необходимость;

5. Обеспечение возможности использования работниками социально-бытовой инфраструктуры предприятия, включая бытовое и медицинское обслуживание;

6. Участие рабочих в принятии решений, затрагивающих их рабочие интересы;

7. Обеспечение работнику гарантий работы, возможности профессионального роста и развития.

Международной системой показателей оценки качества трудовой жизни является система ОЭСРР (Организация экономического сотрудничества и развития, утверждена в ноябре 1980г.). В систему включены следующие показатели:

I группа показателей. ***Доступность занятости***: уровень безработицы, вынужденной неполной занятости, отчаявшихся искать работу:

II группа показателей. ***Качество трудовой жзни:*** средняя продолжительность рабочего времени; время на дорогу и работу; оплачиваемый ежегодный отпуск; гибкий рабочий график; распределение заработков; смертность на рабочих местах; нарушение нормальных условий труда.

Наиболее распространенной системой показателей оценки качества трудовой жизни в РФ является следующая:

- *общеэкономические показатели* - объем производства, производительность труда, себестоимость продукции;

- *показатели, характеризующие численность занятых, степени использования рабочего времени, движение и подготовка кадров;*

*- показатели, характеризующие условия и охрану труда, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях;*

*- показатели, характеризующие фонд потребления и фонд оплаты труда;*

*- социальная поддержка персонала в организации.*

Социально-трудовые отношения как система имеют две формы существования:

1. - ***фактические*** социально-трудовые отношения, функционирующие отношения на объективных и субективных уровнях;

2 - социально-трудовые ***правоотношения***, отражающие проекцию фактических социально-трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

В системе социально-трудовых отношений выделяются следующие структурные составляющие:

- субъекты и уровни социально-трудовых отношений;

- предметы социально-трудовых отношений и их структура;

- принципы и типы социально-трудовых отношений.

***Субъектами социально-трудовых отношений*** могут быть индивидуум или группа индивидуумов, объединенных каким-либо системообразующим признаком.

История свидетельствует, что логика становления нового типа социально-трудовых отношений предполагает *первоначально формирование новых субъектов этих отношений, а затем формирование самих отношений.* Следует, что сейчас в современном мире определились роли, функции следующих субъектов социально-трудовых отношений:

- **наемный работник** - это гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем предприятия или отдельным лицом. Этот договор может быть письменным или устным, но в любом случае он определяет отношения между участниками.

Развитые социально-трудовые отношения предполагают существование институтов, выступающих от имени наемных работников, защищающих их интересы. Традиционно такими являются *профсоюзы. П*рофсоюзы - это массовые организации, объединяющие наемных работников, связанных общностью социально-экономических интересов;

- **работодатель** (согласно международной классификации статуса в занятости) - это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих лиц. Работодатель обычно является собственником средств производства. Однако в хозяйственной практике России работодателем считается также и *руководитель в государственном секторе экономики,* который нанимает работников по договору;

- **государство**, которое выполняет роли *законодателя, защитника прав, регулировщика, работодателя, миротворца-увещевателя.* Мера реализации каждой из этих ролевых функций государства, характер их сочетания в каждый конкретный момент времени определяются историческими, политическими, экономическими условиями развития государства. Поэтому роль государства в социально-трудовых отношениях может изменяться.

***Уровень социально-трудовых отношений*** является производным от особенностей субъектов социально-трудовых отношений и определяется свойствами социально-экономического пространства, в котором функционируют субъекты социально-трудовых отношений.

Выделяют три уровня социально-трудовых отношений:

- *индивидуальный*, т.е. работник-работник, работник-работодатель, работодатель-работодатель;

- *групповой,*где проявляются взаимосвязи между объединениями работников (профсоюзами) и объединениями работодателей;

- *смешанный,*где проявляются взаимосвязи между работником-государством, работоадателем-государством.

Кроме того выделяютсоциально-трудовые отношения на уровнях *предприятия, отрасли, региона.*

Все многообразиесоциально-трудовых явлений, которые выступают в качестве ***предметов*** в социально-трудовых отношениях, структурируются в следующие три относительно самостоятельных предметных блока:

- социально-трудовые отношения занятости;

- социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;

- социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

Данная структуризация социально-трудовых отношений *продуктивна,* т.к. позволяет четко определить систему факторов, обусловливающих социально-трудовые отношения в каждом из этих блоков и методы их регулирования.

Социально-трудовые отношения в зависимости от способа их регулирования, метода разрешения проблем классифицируют по ***типам.***

***Тип*** ***социально-трудовых отношений*** определяется их характером, а именно тем, каким конкретно образом принимаются решения в социально-трудовой сфере:

а) **патернализм** - жесткая регламентация социально-трудовых отношений. Государственный патернализм - тип социально-трудовых отношений, характеризующийся давлеющей ролью государства в социально-трудовых отношениях или практически полной их регламентацией. Может быть патернализм на уровне предприятия.

*Последствия* этого типа социально-трудовых отношений: пассивность в трудовом поведении, минимизация уровня притязаний к качеству жизни в целом, и качеству трудовой жизни в частности.

Существует положительный опыт таких отношений - японский внутрифирменный менеджмент.

б) **солидарность** - тип социально-трудовых отношений, предполагающий совместную ответственность работников, основанную на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов

в) **субсидиарность** - тип социально-трудовых отношений, направленный на сохранение неослабевающего стремления человека к самоответственности и самореализации и призванный предотвращать перенесение на общество;

г) **конфликт** как тип социально-трудовых отношений характеризуется столкновением субъектов взаимодействия, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиций или взглядов. Формы трудовых конфликтов: молчаливое недовольство или открытое, ссора, забастовка, трудовой спор и т.д.

д) **дискриминация** как тип социально-трудовых отношений представляет собой произвольное ограничение прав субъектов этих отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда.

е) **партнерство** - это такой тип отношений между работодателем и работниками, при котором в рамках социального мира обеспечивается согласование их важнейших социально-трудовых интересов.

***Базисные принципы*** социально-трудовых отношений - это принципы равенства или неравенства прав и возможностей субъектов социально-трудовых отношений.

***Производные принципы***: принципы солидарности и субсидиарности, «господства-подчинения», равноправного партнерства, конфликтного сотрудничества, конфликтного соперничества, дискриминации.

В зависимости от того, в какой мере и каким образом комбинируются эти принципы, зависит конкретный тип социально-трудовых отношений.

**7.2 *РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМОВ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА. КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР***

В соответствии с трудовым законодательством работодатели обязаны заключать с работниками организации (филиала, представительства) **коллективный договор.**

*Представителями работников* являются (1) органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами; (2) органы общественной самодеятельности, образованные на общем собрании (конференции) работников организации и уполномоченные им.

*Представителями работодателя* являются:

- руководители организаций;

- другие полномочные в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица;

- полномочные органы объединений работодателей;

- иные уполномоченные работодателями органы.

Условия колдоговоров, заключенные в соответствии с законодательством, являются *обязательными* для работодателей, на которых они распространяются. Условия колдоговора, ухудшающие по сравнению с законодательством положение работников, *недействительны*.

***Принципы*** заключения колдоговора:

- соблюдение норм законодательства;

- полномочность представителей сторон;

- равноправие сторон;

- свобода выбора и обсуждения вопросов, составляющих содержание договора;

- добровольность принятия обязательств;

- реальность обеспечения предпринимаемых обязательств;

- систематичность контроля и неотвратимость ответственности.

При заключении, пересмотре, выполнении колдоговора запрещается всякое вмешательство, способное ограничить законные права работников и их представителей или воспрепятствовать их осуществлению, со стороны органов исполнительной власти и органов местного самоуправления.

*Инициатором* коллективных переговоров по разрабюотке, заключению и изменению колдоговора вправе выступать любая из сторон. Сторона, получившая письменное уведомление в начале переговоров от другой стороны, обязана в **семидневный срок** начать переговоры. В течение трех месяцев до окончания срока действия прежнего колдоговора или в сроки, определенные договором, любая из сторон вправе направить другой стороне письменное уведомление о начале переговоров по заключению нового колдоговора.

**1 этап.** Для ведения коллективных переговоров и проекта колдоговора стороны на равноправной основе должны создать полномочную комиссию, состав которой, сроки, место проведения и повестка дня переговоров определяются сторонами. Это все оформляется приказом по организации и решением представителей работников.

Принимать решение о необходимости заключения колдоговора с работодателем имеет право:

- представители работников;

- или общее собрание (конференция) раблотников организации.

**2 этап.** Разработанный сторонамиединый проект колдоговора подлежит обязательному обсуждению работниками в подразделениях организации и уточняется с учетом поступивших замечаний, предложений, дополнений.

**3 этап.** Доработанный единый проект колдоговора утверждается общим собранием (конференцией) работников организации и подписывается со стороны работников всеми участниками единственного представительного органа, который формируется в том случае, если со стороны работников выступают одновременно несколько представителей.

**4 этап.** Подписанный сторонами договор с приложениями в семидневный срок направляется работодателем в соответствующий орган по месту нахождения организации для уведомительной регистрации.

В колдоговор включаются взаимные обязательства работодателя и наемных работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, оплаты;

- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных колдоговором;

- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;

- определение рабочего времени и времени отдыха работников;

- улучшение условий и охрана труда работников, в т.ч. женщин, молодежи;

- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;

- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;

- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;

- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;

- контроль за выполнением колдоговора, порядок внесения дополнений и изменений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормативных условий функционирования представителей работников;

- отказ от забастовок по условиям включенным в колдоговор при своевременном и полном их выполнении.

В колдоговоре с учетом экономических возможностей организации могут содержаться и другие, в т.ч. более льготные трудовые, социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством и соглашениями: дополнительный отпуск, надбавки к пенсиям, досрочный уход на пенсию и т.д.

В соответствии с Законом РФ «Околлективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 установлена дисциплинарная ответственность лиц, представляющих работодателя, уклоняющихся от участия в переговорах по заключению, изменению коллективного договора, виновных в нарушении или невыполнении обязательств по договорам (штраф до 50 минимальных размеров оплаты труда).

**Трудовые соглашения** - правовой акт, содержащий обязательства подписавших их сторон в сфере условий труда, занятости и социальных гарантий для работников определенной профессиональной отрасли или территории.

Современные условия развития экономики определяют необходимость заключения:

- **генеральных соглашений,** которые устанавливают общие принципы проведения экономической политики субъектами, их подписавшими. Генеральное соглашение на *федеральном* уровне - общероссийские объединения профсоюзов, общероссийские объединения работодателей, правительство РФ. Генеральное соглашение на *региональном* уровне - республиканские объединения профсоюзов, республиканские объединения работодателей, правительство республик;

- **отраслевые (тарифные) соглашения** определяют социально-экономическое развитие отрасли. Участники: соответствующие профсоюзы, работодатели (объединения работодателей), Министерство труда РФ. Соглашение включает правовые нормы, регулирующие содержание, начало-завершение трудовых отношений. Предмет: все условия труда;

- **территориальные соглашения** заключаются между представителями работников, объединений работодателей и территориальными органами исполнительной власти;

- **коллективный договор.**

**ТЕМА 8. ОТНОШЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА И ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**

**8.1 *ОТНОШЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА: ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИСТИКИ***

Результаты деятельности организации в значительной мере зависят от характера отношений между работодателями и наемными работниками. Трудовые отношения могут быть:

1. *Конструктивные,* способствующие успешной деятельности организации - отношения сотрудничества, взаимной помощи, созидательной конкуренции;

2. *Неконструктивные* отношения, блокирующие успешную деятельность организации и возникающие как следствие разнонаправленности, несоответствия общих интересов сотрудников и их социальных групп целям организации.

В советском обществоведении существовало два подхода к характеристики трудовых отношений. Первый подход сводился к отрицанию существования в странах "реального социализма" неконструктивных трудовых отношений. Второй подход акцентрировал свое внимание на конфликтной стороне трудовых отношений в странах капитализма. Согласно второму подходу, рост организованности рабочего класса должен сопровождаться обострением классовой борьбы между работодателями и наемными работниками. Однако рост организованности рабочего класса сопровождается возникновением и развитием системы корпоративизма.

**СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО** - это идеология, формы и методы согласования интересов работодателей и наемных работников, предпринимателей и государства для обеспечения их конструктивного взаимодействия. Оно выражает общественную необходимость социального мира как одного из условий политической стабильности и экономического прогресса.

Характеристики системы социального партнерства:

1. ***Переговорный характер*** решения разногласий. Обязательным условием сотрудничества субъектов современных экономических процессов на всех уровнях является *добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение, взаимные уступки* в ходе переговоров в рамках существующих законов.

2. Установление мер по соблюдению социальной справедливости и защите интересов всех субъектов социального партнерства.

3. Утверждение общечеловеческих ценностей в производстве и других сферах общественного труда: защита человеческого достоинства, право на свободное развитие личности, запрет на дискриминацию, свобода коалиций и т.п..

4. Участие наемных работников в управлении. Наемные работники в идеале должны быть представлены профсоюзами, призванными выражать и отстаивать их интересы в рамках социального парнерства и контролировать от имени своих избирателей выполнение достигнутых договоренностей.

5. Добровольное и узаконенное невмешательство правительственных органов в производственно-коммерческую самостоятельность государственных предприятий и профессиональных объединений работников.

6. Наличие гарантированной системы законодательства.

Действие современной системы социального партнерства целесообразно оценивать с двух позиций: *во-первых*, уровня жизни большинства населения; *во-вторых*, дифференциации доходов.

**8.2 *ТРУДОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ: СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ, ПОРЯДОК ЗАКЛЮЧЕНИЯ***

**ТРУДОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ** - это правовой акт, содержащий обязательства по установлению условий труда, занятости и социальных гарантий для определенной профессии, отрасли, территории.

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР** - это правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации.

Взаимные обязательства достигаются по следующим вопросам:

1. Форма, системы и размер оплаты труда, вознаграждения, пособия, компенсации.

2. Механизм регулирования оплаты труда.

3. Занятость, переобучение, условия высвобождения работников.

4. Продолжительность рабочего времени, отдыха.

5. Улучшение условий и охраны труда работника.

6. Добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование.

7. Соблюдение интересов работников при приватизации предприятия.

8. Экологическая безопасность, охрана здоровья работника.

9. Далее могут быть конкретизированы для отдельных видов работников и работодателей.

*Содержание* коллективного договора:

1. права и обязанности работодателя;

2. права и обязанности наемных работников и представляющих их органов;

3. соблюдение интересов работников при изменении формы собственности и хозяйствования предприятия;

4. обеспечение занятости и регулирование увольнений;

5. социальное страхование, гарантии и защита работников предприятия.

5.1.Создание фондов: социальной защиты, социальной помощи, совместны рабоче-предпринимательских фондов социального обеспечения, пенсионных и по безработице.

5.2. Создание механизма финансовых дотаций на: - организацию функционирования детских оздоровительных и дошкольных учреждений; - предоставление бесплатного содержания детей многодетным и матерям-одиночкам; - увеличение компенсаций женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком и при продлении его сверх установленного срока; - индексацию доходов работников в соответствии с ростом индекса цен на потребительские товары;

6. производственно-экономическая деятельность с указанием мер по обеспечению выполнения производственных программ и достижению максимального объема дохода (ритмичность работы, новые методы хозяйствования,т.п.);

7. оплата труда;

8. условия и охрана труда работающих;

9. рабочее время и время отдыха;

10. профессиональная подготовка и переподготовка;

11. социальные программы: здоровье, отдых и культура, семья, жилье, питание и т.п.;

12. экологическая безопасность;

13. процедурные вопросы разработки, заключения и выполнения коллективного договора.

**ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЕДИНСТВО МЕТОДОЛОГИИ, НАУКИ И ИСКУССТВА**

**9.1 *АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ***

Эффективное управлении персоналом во многом зависит от способности руководителя оказывать влияние на подчиненных, направляя их усилия на достижение стратегических целей организации. Инструментом подобного воздействия наряду с принуждением, убеждением, стимулированием, является ***авторитет*** руководителя.

Различают два вида авторитета:

1. *Формальный* - связанный со статусом руководителя;

2. *Приобретенный* или заслуженный - связанный с его непосредственной деятельностью руководителя и результатами работы подразделения, организации.

При формальном авторитете степень влияния руководителя на подчиненных может быть незначительной в силу действия ряда факторов, а, именно:

1. Неспособность влиять на подчиненных, недостаточное умение обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решение.

2. Отсутствие навыков руководства, практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

3. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда, мотивации работников, негуманные и неуместные представления о роли руководителя.

4. Неумение обучать подчиненных, отсутствие желания помогать другим, развивать и расширять свои возможности.

5. Низкая способность формировать эффективный персонал, неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп в подразделении;

6. Недостаток навыков решать проблемы, отсутствие стратегии, необходимой для принятия решения;

7. Недостаток творческого подхода, отсутствие способности генерировать достаточно новые идеи и неумение их использовать 8. Отсутствие ясности в вопросах о целях своей личной и деловой жизни.

9. Неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, неумение справляться со стрессами.

Приобретенный или заслуженный авторитет основывается на поведении руководителя. В частности:

1. Демонстрация личного примера по соблюдению действующих на предприятии правил и указаний.

2. Болеет за свое предприятие и связывает себя с его целями и контролирует их выполнение.

3. Забота о своих подчиненных и условиях их работы.

4. Правильно использует данные ему полномочия.

5. берет ответственность на себя за принимаемые решения.

6. Поддерживает и совершенствует уровень профессиональных знаний у себя и у подчиненных.

Неразрывное единство формального и приобретенного авторитета - залог успеха руководителя..

**9.2 *РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ***

Каждый руководитель независимо от формы собственности и специфики деятельности предприятия выполняет ряд функций:

- функцию планирования, т.е. он определяет способы и средства достижения целей организации/подразделения;

- функцию вознаграждения, т.е. в зависимости от вклада отдельного работника в достижение целей деятельности руководитель повышает/понижает размер вознаграждения и т.п.;

- функцию носителя знаний, т.е. руководитель служит источником опыта и информации;

- функцию представительства организации/подразделения во внешних делах, т.е. руководитель участвует в качестве официального лица в переговорах, координирует все внешние и внутренние контакты;

- функцию контроля, т.е. руководитель является главным координатором деятельности организации/подразделения, делегируя полномочия и ответственность сотрудникам организации;

- функцию личного примера, т.е. руководитель служит примером поведения для подчиненных, четко демонстрируя как они должны вести себя в конкретных ситуациях.

Методы и подходы руководство персоналом очень разнообразны, но они имеют много общего. Наиболее распространенными подходами в настоящее время являются:

- руководство посредством задач;

- руководство эффективностью деятельности персонала.

*Модель руководство* посредством задач предполагает нацеленность руководителя на определение способов и средств координирования деятельности подчиненных. Руководитель с таким типом поведения ориентирован на задачи, стоящие перед персоналом, и основной акцент делает на функциях планирования и контроля. Он проверяет новые идеи на своих подчиненных, проясняет перед сотрудниками свою позицию и убеждается в том, что его роль понятна каждому. Такой руководитель требует, чтобы при выполнении любой задачи использовались бы стандартные методики, поддерживает определенные стандарты работы, подчеркивает важность оценки личного вклада каждого сотрудника.

Согласно Джон Хамбла руководство посредством задач - "это динамичная система, посредством которой организация стремится интегрировать свою организационную стратегию с потребностью руководителя внести свой вклад в ее реализацию". Этот подход, главным образом, концентрируется на целях организации и целях руководителя. Он сперва выясняет "что?" нужно сделать руководителю для достижения организационной цели, а затем - "как?". Он акцентрирует внимание на достижжение целей организации наилучшим способом. Он обеспечивает необходимые стимулы для более широкого участия рядовых сотрудников в управлении, для большей их мотивации в эффективной деятельности, улучшения коммуникаций в организации.

"Молитва руководителя", предложенная Дж.Хамблом наглядно интерпретирует основные принципы руководства посредством задач:

"Согласуйте со мной то, что Вы от меня ожидаете.

Предоставьте мне возможность перестроиться.

Сообщите мне о состоянии моих дел.

Помогайте, обучайте, руководите мной.

Вознаграждайте меня за мой вклад".

Реализация модели руководство посредством задач как процесс включает в себя три этапа: планирование, исполнение, анализ и оценка .

На этапе планирования решается вопрос постановки целей организации/подразделения:

1. *определяется цель*/организации/подразделения. Эти цели должны быть: - измеримыми; - достижимыми; - продуктивными; - ограничены временными рамками достижения; - взаимно согласованными; - определены исходя из стратегических целей; - ясными и лаконичными.

Правильно сформулированные цели позволяют решить три основные задачи: *во-первых,* дать возможность каждому сотруднику понять свой личный вклад в стратегические цели организации; *во-вторых,* нацеливать на совместную деятельность по достижению этих целей; *в-третьих,* улучшить мотивацию на эффективную деятельность.

2. *ранжируются по важности*, затратам рабочего времени основные виды деятельности в организации. На основании ранжирования определяется приоритет вида деятельности: самый высокий приоритет у того вида деятельности, у которого важность и затраты рабочего времени наибольшие. 3. определяются специфические результаты ключевых видов деятельности, задаются модели поведения , способствующие их достижению.

Модель руководство эффективностью деятельности сотрудников предполагает стимулирование персонала на принятие и выполнении поставленных целей, поддержании в организации/подразделении социально-психологической гармонии и удовлетворенности трудом. Руководитель с таким типом модели руководства ориентирован на персонал. Он проявляет заботу о подчиненных, поощряет их личную инициативу и эффективную работу, уделяет большое внимание согласию в личных взаимоотношениях сотрудников. Такой руководитель легко доступен для персонала, общителен, поощряет участие подчиненных в трудовых собраниях, постановке целей и выработке планов. Он способен передать отдельные полномочия и ответственность своим сотрудникам.

Руководство эффективностью деятельности сотрудников - это структурный, гибкий подход к улучшению эффективности организации в целом, ее подразделений и отдельных сотрудников. С точки зрения Ф.В. Кэннона, "руководство эффективностью - это процесс воздействия на человеческие ресурсы организации, способствующий руководителям в проведении стратегических и тактических перемен".

Руководство эффективностью основывается на способах реализации стратегических планов на различных организационных уровнях. Подход к руководству персонала, ориентированный на эффективность, сосредотачивается на интерпретации миссии, политики, целей и приоритетов организации в индивидуальную подотчетность, цели и планы. Иначе говоря, решается три важных вопроса:

- чего добилась организация/подразделение?сотрудник в настоящий момент;

- какие социально-экономические цели организация /подразделение /сотрудник должны быть достигнуты через n-ое количество лет;

- как организация/подразделение/сотрудник должны достичь эти стратегические цели.

Руководство эффективностью деятельности подразумевает определение миссии организации/подразделения/сотрудника

**ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**10.1 *АТТЕСТАЦИЯ И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ***

**АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА** - это комплексная оценка рабочего места на соответствие его нормативным требованиям

и передовому опыту по трем направлениям:

\* техническому;

\* организационному;

\* условиям труда и технической безопасности.

**РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ** рабочего места - это совокупность мероприятий, направленных на совершенствование материально-вещественных элементов рабочего места и улучшение его показателей.

*Целью* аттестации и рационализации рабочего места является совершенствование количественной и качественной структур рабочего места для повышения эффективности использования экономических ресурсов организации. Тем самым, рассматриваемая кадровая процедура позволяет достичь решение следующих важных коммерческо-производственных *задач*:

1. Ускорение роста эффективности труда за счет качественного совершенствования рабочего места, за счет сокращения применения ручного и тяжелого физического труда.

2. Повышение эффективности использования основных производственных фондов путем ликвидации излишних малоэффективных рабочих мест.

3. Улучшение условий труда на каждом рабочем месте.

4. Повышение социальной активности и квалификационного уровня работников в процессе совершенствования сложившийся системы рабочих мест.

*ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ* учета, аттестации и рационализации рабочих мест:

1. *Организационно-методическая подготовка*, предполагающая разъяснения целей и задач работы по учету и аттестации рабочих мест; формирование рабочих комиссий; размножение карт учета рабочих мест, актов аттестации.

2. *Учет и аттестация рабочих мест*, предполагающая составление плана организации, рабочих мест; определение числа рабочих мест, их классификацию по видам и характеру использования, занятым на них работникам; оценку технического, организационного уровней, а также условий труда и техники безопасности; анализ полученных данных.

3. Принятие решений по результатам аттестации рабочих мест:

\* продолжить эксплуатацию рабочего места без изменения;

\* рационализировать с целью доведения отдельных параметров до нормативного уровня;

\* дозагрузить, закрепив за данным рабочим местом, операции выполнявшиеся ранее на ликвидированных в процессе аттестации рабочих местах;

\* ликвидировать рабочее место.

4. Анализ возможностей рабочих мест с целью их рационализации.

5. Разработка мероприятий по рационализации рабочего места на основании проведенного анализа.

6. Внедрение запланированных мероприятий.

**10.2 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

**Оценка деятельности персонала** представляет процесс определения эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей для достижения организационных целей.

Принципами организации системы оценки персонала являются *объективность, простота и понятность, открытость ее критериев, соблюдение строгой конфиденциальности, активное участие персонала в ее проведении.*

Система регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей повышает эффективность управления персоналом благодаря:

1. положительному воздействию на мотивацию сотрудников;

2. возможности определения потребности работника в дополнительном обучении, разработки индивидуальных планов развития;

3. обоснованному принятию решений о вознаграждении, продвижении, переводу и увольнению.

В идеале, оценка деятельности должна проводиться в организации 1-2 раза в год, а аттестация - раз в четыре года.

Однако необходимо помнить, что *оценки и аттестации* достигнут своей цели - повышение эффективности деятельности работников - в том случае, если все пожелания и рекомендации будут умело и целесообразно реализованы на практике. В противном случае аттестация персонала будет лишь бумажной работой, ненужной ни для организации, ни для менеджера, ни для сотрудников, деятельность которых оценивается.

**10.3 *ОЦЕНКА РАБОТНИКА НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ***

Наиболее распространенной системой оценки сотрудников является ***оценка непосредственным руководителем***. Эта оценка включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом, охватывающим *подготовительный этап, оценочное собеседование и принятие решений по результатам оценки.*

*Основными элементами* подготовки ***руководителя*** к оценочному собеседованию сотрудников являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществления с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, разработка план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования. Естественно что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего оценочного процесса

Подготовка к собеседованию ***оцениваемого сотрудника*** заключается в оценке собственной работы за истекший период, составление листа предложений разработка плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю. В центре оценки работника находится *оценочное собеседование* - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу.

Оценочное собеседование играет важную роль в процессе оценки, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие организации специально обучают своих сотрудников тому, как проводить оценочное собеседование. *Как показывают исследования успех собеседования зависит на 80% от проводящего его руководителя и на 20% от оцениваемого сотрудника.*

Для того, чтобы *обеспечить эффективность оценочного собеседования*, руководитель должен, как минимум:

- заблаговременно спланировать дату собеседования и выделить достаточное для его проведения время (не менее одного часа), заранее (за месяц) сообщив об этом оцениваемому сотруднику;

- проводить собеседование в подходящем для этой цели помещении, исключающем присутствии третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы;

- установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу собеседования, до начала обсуждения результатов работы;

- объяснить сотруднику, что цель собеседования - добиться улучшения в его работе, а не наказывать его за недостатки;

- начать собеседование с положительных моментов в работе сотрудника и сохранять доброжелательный тон в продолжении всего собеседования;

- обсуждать выполнение работником своих должностных обязанностей, а не его личные качества;

- оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;

- детально объяснить, почему работа сотрудника оценена так как она оценена;

- внимательно слушать аттестуемого;

- подчеркнуть свою готовность и желание оказать сотруднику помощь в исправлении недостатков;

- определить совместно с сотрудником конкретные действия и мероприятия, которые могут улучшить результаты его работы;

- завершить собеседование на положительной ноте.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование *в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником* (Таблица 10.1.). Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника *на более производительную работу*. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план действий руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для *самосовершенствования*. Приводя конкретные примеры как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель *демонстрирует свое участие* в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается

Таблица 10.1.. Характеристики эффективности подходов к проведению оценочного собеседования

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики эффективного подхода к проведению оценочного собеседования | Характеристики неэффективного подхода к проведению оценочного собеседования |
| 1. задавать вопросы | 1. унижать людей |
| 2. отмечать, что было сделано хорошо | 2. психологизировать оцениваемого (например, вы это делаете потому, что ...) |
| 3. выказывать интерес | 3. защищаться, оправдываться |
| 4. придерживаться своей точки зрения | 4. брать на себя решение всей проблемы |
| 5. поддерживать оцениваемого | 5. быть агрессивным или около-агрессивным |
| 6. спрашивать, что сотрудник может сделать для улучшения исполнения работы | 6. обсуждать других сотрудников |
| 7. советоваться с подчиненным | 7. «играть людьми» |
| 8. подводить итоги |  |
| 9. помнить о своих обязанностях |  |
| 10. «играть в мяч» |  |
| 11. быть доброжелательным |  |

***Личный план сотрудника.*** Одним из результатов оценочного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий оценочный период. Основное назначение плана - выработка рецепта для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными и взаимодополняющими в настоящее время являются - (1) **индивидуальный план развития** и (2) **личные цели**.

***Индивидуальный план развития*** представляет самооценку сотрудника применительно к занимаемой должности, его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры. Этот план дает возможность определить и оценить профессиональное развитие и рост работника.

В индивидуальном плане развитияработника *желательно* указать перечень конкретных шагов, мероприятий (с датами их завершения), которые необходимо осуществить сотруднику и администрации для реализации заданных целей. Реальность мероприятий подтверждается анализом необходимых для этого ресурсов (человеческих, финансовых, технических и т.д.), которые фиксируются здесь же с указанием, кто и когда должен их предоставить. Перечисленные вопросы должны быть четко оговорены в процессе переговоров руководителя с подчиненным с тем, чтобы обеспечить реализацию целей и облегчить последующую оценку.

Личные цели (***индивидуальный план***) - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Согласованный личный план сотрудника является результатом двустороннего обсуждения целей, намеченных работником, с руководителем. Этот план, устанавливая конкретные профессиональные задачи, предоставляет эффективный инструмент оценки их выполнения.

Основой для установления индивидуальных целей деятельности работника на следующий период служит дезагригирование общих целей фирмы и подразделений до целей отдельных управляющих и исполнителей. Этот процесс идет сверху-вниз, начиная с ее главных руководителей.

Но одновременно, если это отвечает общей управленческой политике организации, должен быть предусмотрен процесс встречного планирования (т.е. инициативного планирования снизу вверх). В этой связи необходимо заинтересовать сотрудников в составлении проектов своих индивидуальных планов действий/развития на следующий год.

Стадия планирования реализуется через последовательность двухсторонних обсуждений (1) *плановых заданий*, (2) *критериев оценки* и (3) *индивидуальных стандартов исполнения* между руководителем и подчиненными, начиная с руководителей верхнего уровня управления. Решающее слово остается за проводящим оценку руководителем, что обусловлено его ответственностью за достижение конечных целей. Однако необходимо стремиться к достижению договоренностей на основе согласия. Руководитель должен действовать методами убеждения, основываясь на анализе требований организации и реальных возможностей подразделения и своего сотрудника, стремясь к добровольному принятию сотрудником соответствующих обязательств.

Документальное оформление осуществляется через разработку списка целей должности и планов действий.

Очень важным является вопрос правильного формулирования целей. Особое внимание должно быть обращено на следующие обстоятельства:

1. Цели должны включать *индивидуальные действия и результаты*, наиболее важные для достижения целей подразделения и организации в целом.

2. Цели должны быть *оптимистическими,* т.е. достижение таковых должно серьезно продвинуть вперед достижение организационных целей, но в то же время быть реально достижимыми.

3. Они должны формулироваться таким образом, чтобы исполнение по ним могло быть *четко измерено и зафиксировано*. Это предполагает использование точных и понятных терминов таких. как «Увеличить объем продаж услуги Х до 20% от общего объема рынка услуг» или «Подготовить замену на мое место, соответствующую всем квалификационным и прочим требованиям».

4. Список должен включать как *количественные, так и качественные цели.*

5. Несмотря на то. что большая часть целей дается в расчете на год, важно не просмотреть *цели долгосрочного характера*.

6. Следует установить и зафиксировать по каждой цели (или ведущим к ней шагам) конкретные *даты достижения*.

Система индивидуальных целевых показателей позволяет отразить те цели, реализация которых прямо не сказывается на текущих финансовых показателях, но имеет очень важное значение для фирмы в настоящем, особенно если она будет иметь значение для финансовых показателей или выживаемости организации в долгосрочной перспективе.

**Текущий контроль.** В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением сотрудником индивидуального плана. Оценка результативности труда сотрудника требует, чтобы руководитель собирал информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения подчиненным, руководитель информирует их о том, насколько 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 высокие посты.

Для повышения эффективности этого процесса руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений. Такая форма позволяет ему более объективно оценивать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к оценочному собеседованию.

Основными факторами, имеющими значение для оценки результативности труда работников являются:

а) *оценка личных и деловых качеств* (уровень образования, стаж работы по специальности, публицистическая и рационализаторская деятельность а также компетентность, способность четко организовывать и планировать свой труд, уровень ответственности, самостоятельность и инициативу, склонность к инновациям, работоспособность, коммуникабельность),

б) *оценка труда* (во-первых, анализ затрат рабочего времени на работы свойственные и не свойственные данной должности, повторяющиеся, планируемые, нормируемые, нестандартные, творческие в общем перечне выполняемых работ; во-вторых, оценка сложности труда, т.е. характера работ, разнообразия, комплексности работ, самостоятельности выполнения работ, масштаба и сложности руководства, дополнительной ответственности),

в) *оценка результатов труда* (количество и качество выполненных плановых и внеплановых работ/заданий, соблюдение сроков выполнения работ/заданий).

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Оценка собственной деятельности необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следующий период, подготовки к оценочному собеседованию.

**Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного периода.** В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу сотрудников, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, вносить коррективы в их поведение на рабочем месте, оказывать помощь в работе. Руководитель должен находиться в постоянном контакте с сотрудником, поддерживать с ним оперативную обратную связь, что повышает эффективность работы последнего и значительно облегчает процесс оценки и аттестации, позволяя избежать недоразумений.

**Аттестация сотрудника.** Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником должностных обязанностей в течение аттестационного периода. Существует множество способов оценки, используемых современными организациями: *экспертный метод* (или *метод стандартных оценок), сравнительные методы.*

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является ***экспертный метод***. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью *экспертного метода*, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако, *экспертный метод* страдает рядом серьезных недостатков. *Во-первых*, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. *Во-вторых*, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: *форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом-кадровиком, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем , обсуждая работу оцениваемого работника за прошедший период*.Заполненная форма представляется на утверждение руководителя, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Кроме того, усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком. Работники, как правило, приветствуют привлечение специалиста-кадровика, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиты от произвола руководителя.

Однако, при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки по-прежнему служит один человек - непосредственный руководитель оцениваемого работника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в организации.

Перспективным направлением совершенствования *экспертного метода считается* применение оценочных шкал. Основой построения оценочных шкал являются коэффициенты значимости деловых и личных качеств. Каждое качество имеет три уровня (предела) оценки. В основу расчета оценочных шкал положены следующие зависимости: если качество работника оценено на высоком уровне, то к общей суммарной оценке добавляется утроенное значение коэффициента значимости этого качества; при оценке качества на среднем уровне - добавляется удвоенное значение коэффициента; в случае оценки качества по низшему уровню - только само значение значимости коэффициента.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки сотрудников - это ***сравнительные методы***. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 20% хороших 40% средних, 20% отстающих. 10% худших.

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, применение которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. В связи с этим, сфера распространения сравнительных методов ограничена.

Следующим методом оценки является ***метод оценки посредством установки целей.*** Этот метод предполагает:

**- оценку достижения целей сотрудником;**

**- оценку факторов, повлиявших на достижение целей.**

**Собственно оценка сотрудника по достижению целей** состоит в соотнесении фактических результатов с заданным уровнем (стандартом).

После такого сопоставления руководителю несложно вывести общую оценку результатов труда оцениваемого работника за рассматриваемый период времени. При этом оценка может несколько отклониться от среднеарифметической за счет того, что та или иная цель (критерий) несколько отличается по важности (это обстоятельство можно отразить при задании целей, перечисляя их также в порядке убывания важности). Помимо этого руководитель может учесть особые внешние обстоятельства, повлиявшие на результаты и находившиеся за пределами контроля оцениваемого работника. Эти обстоятельства должны быть подробно разъяснены в таком случае в комментариях (рис.3). Однако такие случаи не должны быть частыми, поскольку внешние условия должны реалистично оцениваться при постановке целей и определении показателей в период до проведения оценки.

В ходе оценки осуществляющий ее руководитель относит деятельность работника к одной из следующих фиксированных оценочных категорий:

***- «результаты не приемлемы»,*** т.е. результаты не соответствуют требованиям (целям) установленным для должности;

- ***«ниже ожиданий (частично удовлетворяют требованиям)»***, т.е. результаты деятельности часто не соответствуют одному или нескольким требованиям (целям), установленным для должности;

- ***«достигают ожиданий (удовлетворяют требованиям)»,*** т.е. результаты систематически достигают большинства нормативов (целей), установленных для данной должности;

- ***«превышают ожидания»,*** т.е. результаты систематически превышают нормативы (цели), установленные для данной должности.

Руководитель, заполняя оценочные формы, должен отметить рейтинг (оценку), наилучшим образом подводящую итог результатам труда работника в сравнении с тем, что от него требовалось. Рейтинг должен учесть: *во-первых,* в какой степени были достигнуты индивидуальные цели (и цели подразделения, если оценивается руководитель) и выполнены производственные задания; *во-вторых*, усилия работника по их достижению; в-третьих, степень их напряженности, а также другие результаты помимо запланированных целей и поручений

**Система оценки факторов, повлиявших на достижение целей,** призвана оценить всю совокупность важнейших для той или иной должности умений, навыков, знаний и других профессиональных характеристик самого работника с точки зрения того, как они повлияли на деятельность работника в данный период времени и отразились на ее результатах. Причем оценивается *не потенциал работника*, а реальные проявления этих профессиональных качеств на отрезке времени, рассматриваемом в ходе оценки.

От специалистов кадровой службы совместно с руководителями организации требуется тщательно проработать систему критериев оценки (факторов) первоначально при запуске системы ПОД и проводить в последующем ревизию и корректировки по мере необходимости. Должны быть отобраны критерии, наиболее важные и максимально применимые к конкретной должности или одноименной группе должностей.

**10.4 *АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА***

**АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКОВ** - это процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников.

Существует большое количество «за» и «против» официальной аттестации сотрудников. Основным же аргументом в пользу является то, что она помогает, *во-первых,* определить степень соответствия работника занимаемой должности; *во-вторых*, улучшить подбор и расстановку работников по рабочим местам в соответствии с их индивидуальным трудовым потенциалом для повышения эффективности выполнения ими своих должностных обязанностей; *в-третьих,* повысить результативность работы функциональных отделов путем увязки их задачи с организационными задачами, развить сотрудничество между отделами.

Существует *два основных подхода* аттестации персонала:

- аттестация с целью оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей;

- аттестация с целью определения путей развития сотрудника и повышения эффективности его труда.

Для проведения аттестации создаются на предприятии аттестационные комиссии из 5 - 7 человек. Как правило, в аттестационную комиссию должны входить высококвалифицированные работники, пользующиеся большим авторитетом в организации.

Аттестация включает в себя ряд этапов:

I. ***Подготовка к аттестации персонала***, целью имеет разработку программы аттестации и информирование персонала о реализации этой программы. Достижение цели подготовительного этапа возможно при реализации комплекса мероприятий таких как:

- основательное и доходчивое информирование всех руководителей, специалистов, служащих о предстоящей аттестации, ее целях, содержании и порядке проведения оценки;

- уточнение и утверждение аттестационной документации: оценочные листы, форма характеристики, лист предложений, аттестационный лист, инструкция;

- инструктаж аттестуемых и оценивающих, раздача оценочных листов и листов предложений;

- заполнение вопросника-бланка собеседования по выполнению работ аттестуемым сотрудником, его непосредственным руководителем, оценивающими;

- разработка графиков аттестации, с указанием начала-окончания аттестации, очередности прохождения аттестации структурными подразделениями предприятия.

**II этап аттестации работника** - *аттестационное собеседование*, т.е. встреча комиссии с работниками, в ходе которой происходит обсуждение результатов сотрудника за истекший период, дается оценка этой работе.

***Процедура аттестационного собеседования*** состоит в следующем:

- зачитывается характеристика работника;

- при необходимости составителя характеристики просят дать объяснения;

- спрашивается мнение аттестуемого о характеристики, предоставляется возможность охарактеризовать свою работу с положительной и отрицательной сторон, просят указать в чем выражается результативность его работы;

- члены комиссии ознакамливаются с предыдущим решением аттестационного собеседования и выполнением сделанных рекомендаций;

- обсуждается и уточняется подготовленный аттестационной комиссией проект вопросника-бланка по выполнению работы сотрудником;

- как правило, принимается аттестационная оценка деятельности работника, используется трех уровневая шкала: "4" - полностью соответствует занимаемой должности; "3" - соответствует должности, при условии выполнения рекомендаций комиссии; "2" - не соответствует занимаемой должности.

**III этап аттестации работника** - *выработка и принятие рекомендаций по повышению эффективности работы сотрудника*. На этом этапе аттестационная комиссия обобщает данные по всем аттестованным работникам и составляет сводную таблицу результатов, все полученные предложения подлежат последующему внедрению:

- предложения ***по стимулированию*** реализуются посредством издания директором организации приказа о форме поощрения конкретных сотрудников;

- *предложения* ***по совершенствованию подбора и расстановки*** работников посредством планов профессионально-квалификационного продвижения персонала;

- предложения ***по уточнению резерва руководителей*** на выдвижение посредством утверждения директором организации списка резервистов;

- предложения ***по повышению квалификации*** учитываются при разработке плана повышения квалификации, индивидуальных планов развития сотрудников, при составлении заявок на профессиональное обучение;

- предложения ***по устранению недостатков в организации труда работника***, для реализации которых необходимо либо организовать соответствующую рабочую группу или возложить их в качестве непосредственных обязанностей на соответствующих работников.

***Общим недостатком*** названных выше оценок деятельности персонала является - это отсутствие, *во-первых*, привязки кадровой работы к стратегическому планированию в организации, к реальности экономики в России; *во-вторых*, увязки деятельности различных уровней управления в организации, функциональных служб и исполнителей (так сотрудник подразделения, проваливший стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку); *в-третьих,* возможности оперативно реагировать на изменение условий деятельности фирмы; *в-четвертых*, индивидуальной ответственности стимулирования персонала за достижение организационных целей; *в-пятых*, основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем: фактически руководитель находится в положении “царя и бога” по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года, полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

**10.5 *НЕТРАДИЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА***

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами оценки и аттестации персонала побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих сегодняшним реалиям.

В рыночных условиях оценка персонала, *во-первых,* трансформируется в непрерывный процесс, когда аттестационные интервью проводятся несколько раз в год и в значительной степени неформально; *во-вторых*, главной ее целью становится совершенствование текущей деятельности; *в-третьих,* ориентирована на результаты достигнутые сотрудниками в их работе, а не на отдельные их личные качества, поведенческие характеристики; *в-четвертых*, связана с децентрализацией Аттестационной комиссии различными способами.

Подобная тенденция привела к созданию в современных организациях более гибкой практики оценки эффективности деятельности, нетрадиционных систем оценок персонала.

Нетрадиционные методы оценки и аттестации персонала начали распространяться достаточно недавно - 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют *экспериментальными*. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве “стандартных” методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов оценки персонала, безусловно относятся “360 градусов аттестация”, ПОД, психологические методы аттестации и т.п.

В настоящее время в России активно культивируется так называемая система ПОД - планирование и оценка деятельности персонала организации, основанная на системе индивидуализированных целевых показателей.

Смыслом введения системы ПОД и выставления оценок является не выявление сотрудников с низкой эффективностью, а создание наилучших условий для работы по повышению эффективности деятельности персонала в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Система ПОД представляет непрерывный процесс, предусматривающий взаимодействие всех заинтересованных в нем сторон - сотрудника, непосредственного руководителя, кадровой службы. Этот процесс оценки сотрудника начинается с совместного определения основных целей деятельности сотрудника на определенный период (обычно год). По истечении аттестационного периода проводится обязательное официальное собеседование для оценки выполнения каждой цели работы сотрудника. Руководитель обладает решающим голосом при принятии аттестационного решения.

Инструментарий системы оценки сотрудников наряду с явными преимуществами имеет и *недостатки*, которые необходимо максимальной степени устранять. Требуются значительные усилия руководства и специалистов кадровой службы по разъяснению целей ее введения, созданию благоприятного психологического климата.

Также важно в случае предполагаемых существенных сокращений персонала или иных действий, воспринимающихся негативно сотрудниками, не проводить их одновременно с компанией обсуждения итогов ПОД, не подчеркивать прямой связи.

Хорошо известно, что если **роль работника не сводится к пассивной**, следует ожидать ***лучшего понимания проблемы, большей готовности принять обоснованные выводы и рекомендации руководителя, вложить больше усердия в достижение целей, намеченных планом***. В этих целях может быть рекомендовано, чтобы руководители поручили составление планов самим работникам. Но независимо от процедуры разработки плана требуется обеспечить жесткое проведение политики организации и систематический контроль в течение года. Поэтому первоначально на этапе внедрения личных планов работников возможно применить порядок, по которому индивидуальный план развития и личные цели работника будет разрабатывать руководитель и затем обсуждать его в деталях с работником, корректируя в случае необходимости.

Следующей проблемой является возможность усиления ***ориентации на показатель***. Замечено, что сотрудник прилагает реальные усилия к достижению только тех целей, за которые несут прямую ответственность и которые выражаются в измеримых показателях. Поэтому система оценки будет особенно эффективной в рамках определенной социокультурной среды, формирующей соответствующие ценностные ориентации и установки.

Еще одна серьезная проблема - ***субъективизм оценок***, которого нельзя полностью избежать ни в одной системе оценок, но требуется, по возможности, свести к минимуму. Чтобы повысить качество оценок, менеджеру необходимо знать традиционные, наиболее часто допускаемые ошибки и научиться избегать их в процессе оценки, а именно:

- результаты оценки могут быть подвержены ***искажению вследствие субъективного восприятия оценщика***, причем не обязательно умышленного. Для преодоления этой ошибки необходима *объективизация формулировок показателей оценки наряду с их письменным обоснованием*;

- возможные ***искажения, обусловленные свойствами человеческой психики***, так называемые эффекты ***«ореола»*** (одно положительное или отрицательное качество оцениваемого работника может заслонить в глазах оценщика остальные качества и смещает соответствующим образом общую оценку), ***«усреднения»*** (оценщик выставляет всем оценки в середине диапозона возможных их значений, избегая крайних), ***«снисходительности»*** (оценщик завышает выставляемые оценки), ***«последнего события»*** (по времени), ***«схожести»*** (оценщик более высоко оценивает тех, кто имеет близкие ему качества), т.п.

*Основное внимание* при введении системы оценки должно быть *обращено* на разработку системы показателей оценки по категориям персонала или отдельным работникам; предварительную подготовку организации к внедрению программ оценки; обучение менеджеров методам ее проведения; увязку систем оценки деятельности с кадровой политикой.

При ***“360 градусов аттестации”,*** сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своим подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки аттестуемого.

“360 градусов аттестация” позволяет преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако ее использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего **расширение состава сотрудников,** оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, так же может стать источником обид и конфликтов.

***Психологические методы оценки*** являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются *не результаты* (эффективность работы в занимаемой должности), *а потенциал сотрудника*. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные кампании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название ***Центров оценки потенциала сотрудников.***

Термин «центр оценки» не обязательно означает существование некоего обособленного в физическом смысле центра.

*Центр оценки потенциала сотрудников* - это совокупность методов и процедур оценки управленческого потенциала персонала, которые используются в рамках специализированного самостоятельного структурного подразделения компании.

Это может быть временная группа работников в организации - *внутренний центр оценки* или специализированные консультативно-оценочные организации - *внешние центры оценки*.

Оценочный центр решает две взаимосвязанные задачи:

(1) деловая оценка персонала с определением потенциальных возможностей его профессионального должностного продвижения;

(2) краткосрочная (обычно 2-3 дня) управленческая подготовка.

Как правило, обе задачи решаются одновременно.

За определенную плату *по заказу организации* центр оценки (если организация пользуется услугами внешней консультативно-оценочной фирмы) осуществляет оценку кандидатов на вакантные должности и текущую оценку деятельности сотрудников организации.

Оцениваемые работники должны выполнять ряд тестов, упражнений, пройти собеседование определенного типа, принять участие в деловых играх.

Популярность подобных центров оценки основана на их возможности помочь предприятиям отбирать работников, которые будут результативно работать на постах менеджеров.

*Стержнем работы* центров оценки являются: искусственно созданные, близкие к реальным рабочие условия, заложенные в тесты, беседы, деловые игры, наблюдения с целью получения информации об оцениваемых.

Большая часть центров оценки однотипна. Типовая программа центра оценки продолжительностью 2-3 дня на группу оцениваемых из 10-12 человек имеет следующее содержание.

**День 1.**

1. Распределение в группы по 4-6 человек для участия в деловой игре, выполняемой в близких к реальным рабочим условиям. Жюри оценивает способность к планированию, умение решать проблемы, умение общаться, умение взаимодействовать.

2. Психологическое тестирование.

3. Беседы с членами жюри (обсуждение целей, мотивации, плана карьеры).

4. Обсуждение различных ситуаций малыми группами (жюри оценивает: способности убеждать, гибкость при принятии решений, знание дела).

**День 2.**

1. Индивидуальные упражнения по принятию решений: оцениваемым предлагается принять решение по проблеме (жюри наблюдает за умением анализировать факты, пониманием процедур разрешения проблемы и способностью рисковать).

2. Упражнение по работе в стесненных и давящих условиях (жюри наблюдает за проведением навыков и способностей принимать решения под давлением; организаторских способностей; памяти и способности давать поручения).

3. Использование ролей в игре, представляющей собой беседу по оценке результативности и качества работы (жюри наблюдает за проявлениями способностей к проникновению в проблему, реагированию, выдаче рекомендаций, способности использовать информацию).

4. Решение проблем в группе (жюри наблюдает за проявлениями лидерских способностей и способности работать в группе).

**День 3.**

Индивидуальное рассмотрение ситуации и ее презентация (жюри наблюдает за проявлениями способностей решать проблемы, методами подготовки, способностью разбираться с различными вопросами и умением общаться).

Методика центра оценки включает следующие **упражнения**:

1. *Роль посредника в конфликтной ситуации*.

2. *исследовательское задание и презентация.*

3. *Дискуссия в группе.*

4. *«В корзине».*

5. *Видеотест*.

Оцениваются группы не более 12 человек. Оценку выносит жюри, состоящее из рядовых менеджеров в организации. Однако в тестировании кандидатов могут участвовать также консультанты, имеющие подгот, имеющие оценки.

Отдельных сотрудников оценивают по: способности организовать и планировать; решительности в принятии решений; гибкости; устойчивости к стрессам; стабильности; личному стилю работы.

Результаты оценки обобщаются, и разрабатывается оценочный доклад (2-3 стр.), определяющий профессиональные, деловые и личные качества, сильные и слабые стороны, а также дающий рекомендации по занятию той или иной должности и перспективе продвижения.

Оценочный доклад направляется в службу управления персоналом в организации.

Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

**10.6 *АТТЕСТАЦИЯ РАБОТЫ***

**АТТЕСТАЦИЯ РАБОТЫ** - это метод анализа и определения относительной ценности (достоинства) конкретной работы в рамках широкого спектра видов деятельности в организации.

Аттестация работы **позволяет**:

1. Создать иерархию должностей в организации путем определения ценности одной работы по отношению к другим видам;

2. Создать основу для присвоения квалификационного разряда работникам и для определения структуры их оплаты труда;

3. Создать нормативную основу для проведения оценки индивидуальной деятельности персонала. Без аттестации работы подобные решения могут быть только мнением, при этом безосновательным, не подкрепленным аргументированным анализом.

Основные **принципы** аттестации работы:

1.Разрабатываются описания работ, представляющие стандартизированную форму изложения роли сотрудника, выполняющего определенную работу, его обязанности, особые задачи, подотчетность. Описание работы основывается на анализе работы.

2. Каждая оцениваемая работа проходит тщательную проверку, с точки зрения ее вклада в достижение целей организации, уровня ответственности, напряженности, условий труда, требуемого общего и специального образования. При этом не принимается во внимание работники, которые выполняют соответствующую работу на своем рабочем месте.

3. Работы располагаются в прогрессирующем порядке в соответствии с выбранными средствами измерения (качественные характеристики, баллы и т.п.).

4. Результаты переносят на денежную шкалу с целью установления размера оплаты.

Существует несколько **методов** аттестации работ от очень простых, доступных практически любому руководителю, до очень сложных, используемых консультационными организациями.

Все методы могут быть сгруппированы в две группы:

\* **неаналитические методы** (расположение по уровням, классификация работы);

\* **аналитические методы** (рейтинг баллов, сравнение факторов).

**Расположение по уровням** - простейший метод аттестации работ, позволяющий определить относительную ценность работы путем сопоставления одной работы как целого с другой как целого. Путем эмпирического анализа описаний работ каждому рабочему месту присваивается определенный ранг.

**Парное сравнение** - это усовершенствованный метод расположения по уровням, при котором работы сравниваются как целое, но каждая из них ставится в пару с каждой другой, и, тем самым, определяется относительная ценность каждой работы в иерархии выполняемых в организации видов деятельности: в сравниваемой паре ранг 3 ставим более сложной и ценной работе, ранг 2 - работам одинаковой ценности и сложности, ранг 1 - менее ценной и сложной работе.

***Недостатки*** методов *расположение по уровням и парное сравнение:*

1. Субъективный подход к оценке работ;

2. Велика вероятность ошибки в оценке значимости конкретного вида работы, игнорирование/преувеличение ценности отдельных характеристик работ;

3. Отсутствие детальной дифференциации относительной ценности конкретного вида работы;

4. Велика вероятность неадекватности размера зарплаты относительной ценности данного вида работы.

***Положительными*** сторонами рассматриваемых методов является их простота и дешевизна.

**Метод классификации работ**. При аттестации работы этим методом первоначально устанавливается иерархия разрядов и соответствующие им детальные характеристики работы. При описании требований к работе по каждому разряду учитывается разница в ответственности, в сложности выполняемых функций, в уровне профессиональных знаний и навыков и т.п..

Работы размещаются по заранее определенной шкале разрядов путем сравнения их описания с заранее установленными поразрядным требованиями к ним.

**Метод сравнения факторов** основан на анализе и определении ценности отдельно установленных факторов, являющихся общими для всех видов работ. Этот метод используется для определения относительной ценности технологически однородных работ. Для определения относительной важности работы, она расчленяется на трудовые функции:

1. Функция подготовки и обслуживания работы.

2. Функция расчета.

3. Функция ведения процесса.

4. Функция управления оборудованием.

Учитывается так же фактор надежности или ответственности.

Аттестуемые работы сравниваются фактор за фактором. Оценка факторов происходит эмпирически на основе затрат рабочего времени. Используется четырех ступенчатая шкала оценки: простые, средние, сложные, очень сложные.

**Метод рейтинг баллов** основан на анализе отдельно установленных факторов работы. Типичные факторы обычно включают: - навыки; - знания; - опыт; - ответственность; - принимаемые решения; - сложность; - контакты; - уровень руководства; - требуемое образование.

Факторы сравниваются количественно, то есть каждому фактору выставляются баллы. Сравнительная важность каждого фактора определяется максимальным количеством присужденных баллов.

В каждом рассматривается фактор общий диапазон баллов, подразделяется на несколько уровней. Каждому уровню присуждается свой балл, в рамках установленного диапазона. Каждый уровень - это критерий, который тщательно описывается. При анализе соответствующего фактора из описания работы, его сопоставляют с этим критерием и присваивают соответствующий балл.

Метод оценки важности работы **через время подготовки** позволяет определить относительную важность работы путем сравнения времени подготовки работника для получения квалификации необходимой для выполнения различного вида работ.

Самостоятельно этот метод не используется. ***Недостатками*** метода являются: во-первых, отсутствуют достаточно обоснованные нормативы по срокам обучения для получения необходимой квалификации; во-вторых, не учитываются различия в сложности работ, если сроки одинаковы; в-третьих, сроки подготовки отражают разницу квалификации работника, но не отражают различия в сложности выполняемых функций; в-четвертых, относительную ценность работ преимущественно ручных, выполняемых без механизмов, пользуясь этим методом определить невозможно.

**ТЕМА 11. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.**

**11.1 *СУЩНОСТЬ КАТЕГОРИИ "КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА"***

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА -** целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы и планы по использованию рабочей силы.

*Свойства* кадровой политики:

1. Связь со стратегией развития организации.

2. Ориентация на долговременное планирование.

3. Значимость роли целевых ресурсов.

4. Кадровая политика - круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

*Задачи* кадровой политики:

1. Поднятие престижа предприятия.

2. Анализ перспектив развития трудового потенциала предприятии.

3. Обобщение причин и выработка мер по предупреждению массовой безработицы.

*Этапы* разработки кадровой политики:

1. структурный анализ персонала, базирующийся на учете уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношением занятых по полу. Определение эффективности использования рабочего времени в течение рабочего дня, месяца, года. Определение коэффициента текучести.

2. Планирование использования человеческих ресурсов в организации на основе составления производственной программы, учитывающей размер необходимых для ее выполнения трудозатрат.

3. Анализ прогнозов занятости.

*Составные части* (структура) разработки кадровой политики:

1. ***Планирования потребности в кадрах.*** Организационный анализ существующих должностей, потребность в новых должностях, оценка должностней (аттестация работ), пополнение штата работников.

2. ***Обучение и повышение квалификации***. Повышение общеобразовательного и профессионального уровня сотрудников, обучение в процессе работы на рабочих местах, ротация по должностям, стажировка, самообразование.

3. *Система регулирования деятельности сотрудников.* Целенаправленное руководство, оценка работника, аттестация и рационализация рабочего места, планирование преемственности и развития персонала, обеспечение равных возможностей эффективного труда, укрепление трудовой дисциплины, обеспечение безопасности и здоровых условий труда.

4. *Оплата труда*. Формы и системы зарплаты, виды премий, компенсаций, социальных льгот.

**11.2 *ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ***

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ** - научно-обоснованное определение перспективной и текущей потребности в человеческих ресурсах в их профессионально-квалификационной структуре, измерение эффективности использования кадров на производстве, форм и видов их развития, определение оптимальной расстановки, проведение организационно-воспитательной работы.

Планирование кадровой работы нацелено на решений трех основных задач:

- обеспечение организации человеческими ресурсами, необходимыми для достижения ее стратегических и тактических целей;

- эффективное использование человеческих ресурсов;

- интегрирование и постоянный контроль за политикой управления человеческими ресурсами.

Основные виды планирования:

\* 1. ***Долгосрочное планирование*** (15 лет) в форме целевых комплексных программ. Основные положения целевой комплексной программы "Кадры": 1. Совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно вычислительной техники; 2. Совершенствование систем комплектования, развития кадров, улучшение социально-демографической и профессионально-квалификационной структур; 3. Укрепление дисциплины труда, стабилизация персонала на основе сокращения потерь рабочего времени, улучшение условий труда и досуга работников. 4. Повышение творческой инициативы работников, повышение культурного уровня.

*Целью* целевых комплексных программ является создание условий для обеспечения производственно-коммерческой деятельности стабильными квалифицированными кадрами, постоянного повышения производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, улучшение структуры кадров в соответствии с требованиями рыночного производства.

\* 2. ***Перспективное планирование*** (5 лет). Основные направления плана: 1. Мероприятия по совершенствованию состава кадров рабочих, специалистов, служащих и руководителей. 2. Мероприятия по подготовке и переподготовке и повышению квалификации кадров. 3. Мероприятия по воспитанию кадров (коллективный договор).

\* 3. ***Текущее планирование*** (до 1 года).

**ТЕМА 12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Вбольшинстве современных организаций деятельностью по управлению персоналом занимаются две группы сотрудников:

1. Менеджеры - специалисты по персоналу (функциональные кадровики), т.е. профессионально подготовленные к решению проблем по формированию и организации деятельности кадровых служб организации. Они реализуют функциональные задачи по управлению персоналом, представляющие самостоятельные функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых определена кадровой стратегией, а способ реализации - кадровой политикой, являющейся составной частью генеральной (общей) политики предприятия. Функции менеджера-специалиста по персоналу во-первых, к консультированию высшего руководства организации в осуществлении кадровой политики; во-вторых, к активному участию в разработке организационной структуры; в-третьих, к оказанию помощи функциональным и линейным менеджерам в работе в персоналом для повышения эффективности труда в их подразделениях.

2. Менеджеры - практики в лице линейных/функциональных руководителей, которые включены в кадровую работу постольку, поскольку они отвественны за эффективное использование всех ресурсов, находящихся в их распоряжении. Они персонально ответственны за качество выполняемой работы, за состояние оборудования, а также следят за обучением, своевременным выполнением работ, профессиональным соответствием своих подчиненных характеру и содержанию исполняемых заданий. Они в той или иной мере выполняют процедуры кадровой работы при реализации общеуправленческих функций. К подобным процедурам относятся распределение трудовых заданий, организация работы на рабочем месте, контроль деятельности подчиненных сотрудников, обучение в процессе работы, разрешение конфликтных ситуаций в подразделении и т.п..

Организации с численностью работающих менее 100 человек не имеют организационной структуры по управлению персоналом. Менеджеры-практики реализуют функциональные задачи по управлению персоналом. По мере роста численности занятых в организации появляется экономическая необходимость и возможность вычленения функции управления персоналом в самостоятельную: с численностью работающих до 300 человек, как правило, создается рабочее место/должность менеджера-специалиста по персоналу, а при численности свыше 300 - образуется подразделение по управлению персоналом (кадровая служба).

Основным содержанием деятельности подразделения по управлению персоналом являются все задачи и решения, связанные с формированием, распределением и использованием персонала для достижения организационной целей:

1. администрирование, соблюдение юридических и социальных обязательств организации по отношению к персоналу, уделяя особое внимание условиям труда и качеству рабочей жизни.

2. разработка социальной политики, предлагаемой вышестоящему руководству для обсуждения и принятия;

3. консультирование и оказание помощи линейным/функциональным руководителям в реализации кадровой политики;

4. контроль за соблюдением и правильным использованием методов и процедур поддержания корпоративной структуры, создающей положительный климат взаимоотношений в организации, а также постоянное их совершенствование;

Реализация функции управление персоналом на практике чревато умалением, а иной раз и злоупотреблением, роли руководителей линейных/функциональных подразделений в решении кадровых проблем в организации над ролью функциональных кадровиков, и наоборот. Например, возможно игнорирование функциональной экспертизы по кадровой политике функционального/линейного руководителя подразделения. Или, например, возможно делегирование менеджером-практиком безграничного права принятия решения по всему спектру кадровых вопросов профессионалу-кадровику. Во многих организациях для достижения гармонии действий указанных групп сотрудников в осуществлении функции управления персоналом придерживаются так называемом концепции двойной/совместной ответственности. Основным содержанием этой концепции является положение, что ответственность за повышение эффективности использования человеческих ресурсов несут и менеджеры-практики и менеджеры-специалисты.

Менеджеры-специалисты, профессионально подготовленные для реализации кадровой работы, в тоже время не могут решать эти проблемы без посторонней помощи, поскольку не обладают необходимой детальной информации о специфике деятельности в функциональных сферах организации. Они в состоянии выполнять только часть задач по управлению персоналом, а, именно, разрабатывать общие условия (например, процедуры, системы, программы), способствующих эффективности функционирования персонала для достижения целей организации.

Менеджеры-практики, в свою очередь, знают гораздо больше о характере и содержании выполняемой работы, требованиях к ее качеству, потребностях и возможностях своего персонала, но у них отсутствуют профессионализм в области управления персоналом. Они реализуют те общие условия, которые подготавливают профессионалы.

Стратегиями взаимодействия менеджеров-практиков и менеджеров-специалистов по персоналу могут стать стратегия специалистов, стратегия обучения и стратегия совместной деятельности.

Действуя в соответствии со *стратегией специалиста*, менеджеры-практики приглашают команду специалистов по управлению персоналом (или наоборот), которой делегируют полномочия по изучению, анализу и выработке стратегии управления персоналом для наиболее эффективного достижения организационных целей. Затем выработанное управленческое решение оценивается и реализуется зачастую в таком виде, в каком оно было представлено.

Для того, чтобы приведенная модель действовала и имела положительный эффект, менеджер-практик, у которого существует проблема по формированию и распределению человеческого капитала, должен верно определить содержание проблемы, дать качественную информацию по ней, признать тот факт, что у приглашенного специалиста или их группы есть способности для решения поставленной задачи.

Однако, если проблема очень запутана и ее содержание определяется с трудом, то более результативным способом развития системы взаимодействия между практиками и специалистами будет *стратегия совместной деятельности.* Используя стратегию совместной деятельности, все участники управления персоналом вместе направляют этот процесс воздействия на объект. В этом процессе одни - направляют профессиональные знания на поиск путей решения проблемы, а другие - развивают свое умение решать проблемы кадровой работы на внутреннем рынке труда.

Условиями успешности реализации стратегии совместной деятельности, во-первых, стремление команды практиков действовать конструктивно и наличие в определенной степени умения решать проблемы управления персоналом; во-вторых, знание командой специалистов действенности различных способов в данной проблемной ситуации; в-третьих, разрешение команде практиков участвовать в процессе решения проблемы.

Действуя в соответствии со *стратегией обучения*, описанное выше дополняют соответствующей программой обучения конкретной команды управляющих навыкам профессиональной, организационной и социально-психологической готовности к нововведениям.

Таким образом, достигается диалектическое единство, с одной стороны, професионализма в области работы с кадрами менеджеров-специалистов, с другой- знаний менеджерами-практиками специфики конкретной функциональной сферы в организации.

В организационном отношении управление персоналом охватываются все лица и институты, несущие совместную ответственность за работу с кадрами.

Рыночную экономику характеризует прежде всего жесткая конкуренция, а ее могут выдержать только те организации, которые применяют режим жесткой экономии, в том числе в использовании человеческих ресурсов. Бюрократические методы решения кадровых вопросов становятся экономически и социально неэффективны. Рыночными особенностями кадровых служб можно назвать следующие:

- децентрализованные структуры;

- координация деятельности подразделений организации, проведение единой научно-технической кадровой политики;

- привлечение менеджеров, способных возглавить весь комплекс производственно-коммерческой деятельности в подразделении;

- повышение значимости функций по разработке гибких методов стимулирования;

- дифференцированный подход к человеческим ресурсам при выработке общих для всех подразделений правил работы с персоналом;

- планирование организационных изменений и развития человеческих ресурсов.

Конкретное построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьировать в большом диапозоне, поскольку зависит от многих факторов: размер предприятия, объем управленческих работ каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом и т.п.